



baastel

Etude sur les modalités de poursuite des activités du Partenariat français pour la ville et les territoires (PFVT)

Rapport Final

Présentée par : Le Groupe-conseil baastel sprl
Gaétan Quesne et Claire Simonneau

Demandée par : Expertise France

mercredi 8 février 2017

www.baastel.com



Le Groupe-conseil baastel sprl
Boulevard Adolphe Max, 55
1000 Bruxelles
BELGIQUE

Tél. : + 32 (0)2 893 0032
www.baastel.com

Contact: gaetan.quesne@baastel.com

TABLE DES MATIERES

1.	Introduction	6
1.1.	Contexte et objectifs de l'étude	6
1.1.1.	<i>Présentation du PFVT.....</i>	<i>6</i>
1.1.2.	<i>Un contexte institutionnel français renouvelé.....</i>	<i>7</i>
1.1.3.	<i>Habitat III, fin d'un cycle et nouvel agenda de la coopération urbaine</i>	<i>8</i>
1.1.4.	<i>Objectifs de l'étude.....</i>	<i>9</i>
1.2.	Méthodologie	10
2.	Analyse rétrospective	11
2.1.	Bilan des activités	11
2.1.1.	<i>Mission 1 – Construire une vision française partagée</i>	<i>11</i>
2.1.2.	<i>Mission 2 – Promouvoir des positions communes dans les enceintes internationales</i>	<i>16</i>
2.1.3.	<i>Mission 3 – Valoriser l'expertise urbaine française à l'international</i>	<i>18</i>
2.2.	Bilan du fonctionnement	22
2.3.	Positionnement actuel	29
3.	Conclusions : Bilan et opportunités d'évolution.....	35
3.1.	Atouts, faiblesses et lignes de tension.....	35
3.2.	Un début de cycle ? Les nouveaux agendas internationaux.....	37
3.3.	Attentes des membres	41
4.	Modalités de poursuite des activités	43
4.1.	Propositions de scénarios d'évolution	43
4.2.	Recommandations générales.....	57
	Annexe 1 – Liste des personnes rencontrées	58
	Annexe 2 – Fiches benchmark.....	61
	Annexe 3 - Bibliographie	71
	Annexe 4 – Matrice d'analyse	74

TABLE DES FIGURES

Tableau 1 – Activités réalisées par le PFVT dans le cadre de sa première mission	11
Tableau 2 - Activités réalisées par le PFVT dans le cadre de sa seconde mission.....	16
Tableau 3 - Activités réalisées par le PFVT dans le cadre de sa troisième mission	19
Tableau 4 – Avantages et inconvénients du fonctionnement par collèges.....	24
Tableau 5 – Barème d’adhésion au PFVT	24
Tableau 6 – Evolution de la composition du ST et des budgets du PFVT, hors frais de gestion	27
Tableau 7 – Analyse SWOT du PFVT	36
Tableau 8 - Les principaux agendas internationaux.....	39
Figure 1 - Organigramme du PFVT	22
Figure 2 – Chronologie des initiatives et des réseaux d’acteurs de la ville durable	29
Figure 3 – Positionnement des structures fédératrices de la ville sur la chaîne de valorisation de l’expertise urbaine française à l’international.....	31
Figure 4 – Quatre scénarios potentiels d’évolution du PFVT	44
Figure 5 – Identités possibles du PFVT	56

SIGLES ET ABREVIATIONS

Sigle / Abréviation	Définition
AFD	Agence Française de Développement
AFNOR	Association française de normalisation
ANRU	Agence Nationale de la Rénovation Urbaine
AT	Assistance Technique
CA	Cities Alliance
CDC	Caisse des Dépôts et Consignations
CGEDD	Conseil Général de l'Environnement et du Développement Durable
CODIR	Comité Directeur
COSTEA	Comité Scientifique et Technique Eau Agricole
CoPil	Comité de Pilotage
CPDN	Contributions Prévues Déterminées Nationales
CRDALN	Centre de Ressources Documentaires Aménagement Logement Nature
CTFD	Comité technique « foncier et développement »
CUF	Cités Unies France
EF	Expertise France
ETP	Equivalent Temps Plein
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
FFEM	Fonds Français pour l'Environnement Mondial
FNAU	Fédérations Nationales des Agences d'Urbanisme
FUM	Forum Urbain Mondial
IDDDRI	Institut du développement durable et des relations internationales
IRD	Institut de Recherche pour le Développement
ISTED	Institut des Sciences et des Techniques de l'Équipement et de l'Environnement pour le Développement
IVD	Institut pour la Ville Durable
MAEDI	Ministère des Affaires Étrangères et du Développement International
MEEM	Ministère de l'Environnement de l'Énergie et de la Mer
MLHD	Ministère du Logement et de l'Habitat Durable
MOA	Maitrise d'ouvrage
ODD	Objectif de Développement Durable
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PFE	Partenariat Français pour l'Eau
PFVT	Partenariat Français pour la Ville et les Territoires
RGPP	Révision générale des politiques publiques
ST	Secrétariat Technique
TdR	Termes de référence

RESUME EXECUTIF

Le Partenariat français pour la ville et les territoires (PFVT) est la plate-forme des acteurs français de l'urbain à l'international. Après cinq ans d'existence et au lendemain de l'adoption du Nouveau Programme pour les Villes (*New Urban Agenda*), cette étude vise à accompagner le PFVT dans la formulation de ses perspectives d'évolution. Elle s'appuie sur i) une analyse rétrospective quant aux activités du PFVT depuis sa création, son fonctionnement, son positionnement, sa plus-value et son avantage comparatif dans un paysage institutionnel en mutation ; et ii) une analyse d'ordre prospectif et des propositions contrastées en termes d'évolution de ses missions, ainsi que de son dispositif organisationnel et financier.

Le PFVT regroupe une centaine d'acteurs au sein de sept collèges¹. Ses orientations s'articulent avec celles que s'est fixée la France en matière de gouvernance urbaine démocratique et de ville durable. Il poursuit trois missions :

- Construire une vision française partagée² ;
- Promouvoir des positions communes dans les enceintes internationales ; et
- Valoriser l'expertise urbaine française à l'international.

Le PFVT ne possède pas de statut juridique propre. Il est réuni sous la présidence du Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International (MAEDI), des Ministère de l'Environnement de l'Energie et de la Mer (MEEM) / Ministère du Logement et de l'Habitat Durable (MLHD) et de Monsieur Yves Dauge, ancien Sénateur d'Indre-et-Loire. Ils président ensemble le comité directeur (CoDir) et le comité de pilotage (CoPil).

Le contexte institutionnel dans lequel évolue le PFVT a été renouvelé depuis sa création. De nouvelles structures françaises intervenant dans le champ de l'urbain à l'international ont été créées, notamment le fédérateur à l'export « mieux vivre en ville », le réseau Vivapolis ou encore l'Institut pour la Ville Durable. Par ailleurs, le cadre de l'action internationale sur la ville durable a évolué notamment à travers l'Accord de Paris, les Objectifs de Développement Durable (ODD), la Conférence Habitat III qui a permis la définition d'un Nouveau Programme pour les Villes, ou encore le Pacte d'Amsterdam au niveau européen.

Cette étude est par conséquent réalisée à un moment clé que l'on pourrait qualifier de nouveau cycle. Elle a été réalisée à travers :

- L'élaboration d'une note de cadrage qui a présenté le champ et les enjeux clés de l'étude, une présentation du PFVT avec un retour sur son historique et son évolution, ainsi que les questions clés auxquelles l'étude devait répondre.
- Une collecte d'information primaire, à travers des entretiens conduits en face à face à Paris et par téléphone auprès d'une quarantaine de personnes, membres –actifs ou non– du PFVT et acteurs français du développement urbain.
- La revue approfondie de tous les documents de stratégie, de gouvernance et d'opérations du PFVT, les études spécifiques aux actions/activités réalisées, ainsi que les documents relatifs au paysage des acteurs français de l'urbain à l'international.
- Un travail de recensement et d'étude sommaire d'organisations similaires en France et à l'international³ (dans leur vocation, leur positionnement, leur fonctionnement, etc.) dans une perspective de benchmark.

¹ i) administrations ; ii) établissements publics ; iii) collectivités locales et associations d'élus ; iv) secteur privé ; v) fédérations / professionnels de l'urbain ; vi) organisations de la société civile ; et vii) organismes de recherche et de formation.

² Cette mission a porté à ce jour sur les thématiques de planification urbaine stratégique, d'accès aux services de base et de d'appui aux processus de décentralisation, de maîtrise d'ouvrage publique locale, de culture dans la ville, ou encore de villes et changements climatiques.

³ Partenariat Français pour l'Eau, le Comité Technique Foncier et Développement et Cities Alliance.

Bilan des activités du PFVT

Le PFVT est aujourd'hui l'unique plateforme représentant la diversité des acteurs de la coopération urbaine à travers ses sept collèges. Après cinq ans d'existence, le PFVT a démontré ses capacités en mettant en œuvre ses trois missions, donnant lieu à des échanges, des événements et des productions concrètes (publications). **A travers ces activités s'est construit un véritable espace d'échanges, d'interconnaissance et d'écoute mutuelle**, précieux en tant que tel pour ses membres, mais également essentiel pour ses co-présidents en tant que canal unique de communication, de concertation avec les acteurs français de la coopération urbaine, voire de coproduction des orientations françaises.

A travers sa première mission de production de visions communes, le PFVT a à son actif plusieurs publications, sur des sujets clés de la coopération urbaine, mettant en valeur les activités des membres et par là-même la diversité de l'expertise française. Les activités réalisées à travers cette mission ont permis **d'inscrire le PFVT comme un espace de référence en matière de vision de la coopération urbaine** à travers des publications nombreuses sur des sujets clés. Cependant, **certaines critiques invitent le PFVT à clarifier son identité, la portée de ses travaux et les méthodes d'animation des groupes de travail.**

La **seconde mission** de promotion de positions communes dans les enceintes internationales est **particulièrement plébiscitée et saluée par les membres**. Elle permet de **catalyser les énergies françaises lors des événements internationaux** et permet un **effet levier** sur la participation française à ces événements. Elle contribue par ailleurs à garantir la diversité des membres présents, et à porter un message unifié des acteurs français, contribuant à une image positive de la France à l'international. Ces qualités pourraient être cependant mises en danger par des **moyens insuffisants en ressources humaines, un affaiblissement du portage politique des positions élaborées par le PFVT** et une dispersion des acteurs français lors de ces événements.

La troisième mission relative à la valorisation de l'expertise française, plus récente, se traduit par une **diversité d'activités appréciées de manière inégale** par les membres. Les activités jugées satisfaisantes relèvent de la valorisation des membres par les outils de communication favorisant la visibilité et la mise en réseau, ainsi que de la diffusion d'informations. Les activités visant à susciter des opportunités pour les membres (veille d'opportunités, petits déjeuners) sont jugées intéressantes mais leur format serait à mieux calibrer. Des améliorations seraient à apporter aux activités de réseautage et de diffusion d'informations orientées « opportunités » (d'affaires, de financement et d'activités). Cette mission devrait passer avant tout par la visibilité et la mise en réseau, positionnant le PFVT en amont de la chaîne de valorisation par rapport aux initiatives de diplomatie économique.

Fonctionnement

Le PFVT dispose d'une gouvernance et d'un pilotage **à forte coloration institutionnelle**, qui peut dans une certaine mesure nuire à l'implication effective des membres dans la structure. La mise en place des sept collèges a permis **de promouvoir un regroupement des acteurs de la coopération urbaine** mais dont la mobilisation et l'implication effectives ne se sont pas toujours maintenues dans la durée.

L'affaiblissement de la mobilisation des membres peut trouver en partie réponse dans la mise en place du principe de contribution volontaire, avec des cotisations qui peuvent s'avérer relativement élevées en comparaison avec d'autres organismes, ainsi que dans le *membership* de certains collèges qui pourrait être élargi à travers une campagne d'adhésion plus pro-active. La notion de services aux membres doit être promue si le principe d'une contribution financière est maintenu.

Ces caractéristiques posent question et incitent à clarifier l'identité du PFVT vis-à-vis de ses co-présidents d'une part et de ses membres d'autre part.

L'animation du Partenariat a été effectivement réalisée par le Secrétariat technique dont **le travail est apprécié et valorisé par l'ensemble des membres.**



Positionnement

Le PFVT évolue dans un environnement institutionnel mouvant. Son positionnement relève du rayonnement de l'expertise française, en étroite relation avec la stratégie d'influence de la France à travers le MAEDI. Le positionnement du PFVT au sein des acteurs du paysage français de l'urbain à l'international est distinct et complémentaire, de par sa niche spécifique sur la diplomatie d'influence, le savoir-faire de ses membres en matière de gouvernance et de gestion territoriale, la production d'une vision politique et institutionnelle française (position française à l'international sur la ville), ou encore la concertation multi-acteurs dans le domaine du développement urbain.

De par son existence ancienne et ses activités réalisées, il dispose par ailleurs d'une valeur ajoutée vis-à-vis des structures naissantes que sont le réseau Vivapolis et l'association IVD. Cependant, le paysage des acteurs et des structures français de l'urbain demeure flou, et les membres du PFVT expriment un appel unanime à la clarification du paysage de la diplomatie économique.

Le PFVT dispose par conséquent d'acquis et d'atouts mais présente également certaines faiblesses. Le contexte national et international offre au PFVT des opportunités en termes thématiques et de partenariat, et légitime la poursuite de ces activités.

Tableau 1 – Acquis, atouts, faiblesses, opportunités et lignes de tension du PFVT

ACQUIS 2011 - 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Unique plateforme représentant la diversité des acteurs de la coopération urbaine • Démonstration de ses capacités en mettant en œuvre ses trois missions, donnant lieu à des échanges, des événements et des productions concrètes (publications) • Construction d'un véritable espace d'échanges, d'interconnaissance et d'écoute mutuelle • Canal unique de communication et de concertation avec les acteurs français de la coopération urbaine, voire de coproduction des orientations françaises 	
ATOUTS <ul style="list-style-type: none"> • Une existence de plus de cinq ans • Une légitimité acquise à travers son travail et sa représentation aux événements de haut niveau • Une diversité des membres en présence qui en font un espace unique pluri-acteurs • Un espace d'échange et de dialogue ayant permis d'imposer sur la durée une qualité d'écoute, un esprit de collaboration entre les membres des différents collèges, et une facilitation de la concertation • Des acquis en termes de dynamique de groupe, de méthode, d'activités et de résultats • Un fort attachement des membres actifs • Une vitrine à l'international de la diversité des acteurs de la coopération urbaine et d'une approche concertée et multi-acteurs 	OPPORTUNITES <ul style="list-style-type: none"> • Contexte renouvelé par une série de conférences et d'accords ayant des implications sur l'agenda international de la coopération urbaine mais aussi sur l'agenda et la stratégie française • Défi de la mise en cohérence, de l'articulation et de la mise en œuvre des agendas internationaux (Agenda 2030, Nouveau Programme pour les Villes, Accord de Paris et opérationnalisation des CPDN) • Engagement fort de la France dans ces agendas internationaux • Déploiement de la communauté internationale sur les questions urbaines et orientations des financements internationaux environnementaux (dont climat) sur ces questions • Engagement partenarial porté par la France dans le cadre de son dernier CICID 	
FAIBLESSES <ul style="list-style-type: none"> • Des représentations et une implication inégale selon les collèges, et une implication très faible de certains collèges dont le collège recherche ou les collèges administration et établissements publics • Des doutes quant à l'assise scientifique des échanges, des débats et de la production • Un portage politique qui gagnerait à être renforcé • Un environnement de la diplomatie économique confus • La pérennité des financements non-assurée 	LIGNES DE TENSION <p>Le PFVT montre des lignes de tension sur lesquelles il semble nécessaire de positionner de manière plus claire le curseur à l'avenir en termes de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambition et identité du PFVT • Portée des publications • Positionnement sur la chaîne des actions françaises à l'international et synergie avec les autres structures 	

Evolution des missions

Les deux missions historiques de construction d'une vision commune, et plus encore de coordination des délégations françaises aux événements internationaux sont plébiscitées par les membres. Le PFVT est considéré comme légitime pour ces missions, mais l'ambition de la mission de construction d'une vision commune doit être précisée.

Les efforts de valorisation de l'expertise doivent être mieux ajustés aux besoins des différents membres, notamment dans une perspective de services aux membres. Cette mission n'est pas considérée en concurrence directe avec les activités de Vivapolis et de l'IVD, ces dernières relevant de la phase aval de la chaîne de valorisation, sur le soutien à l'export. Les membres attendent un renforcement des activités permettant la visibilité, le réseautage et la montée en compétences ; ces activités suscitant dans un second temps des opportunités d'activités et de réponses groupées.

Partant d'un bilan documenté des activités et du fonctionnement du PFVT, des attentes des membres et d'une analyse du contexte actuel et de l'agenda à venir pour la coopération urbaine française, l'équipe propose différents scénarios organisés autour d'une redéfinition des missions du PFVT et d'une clarification de son identité. De cette identité et de ces missions découlent des propositions de gouvernance, d'organisation et de financement.

L'équipe a identifié quatre scénarios, dont deux présentent chacun deux options possibles. Ces scénarios restent modulables, des éléments d'un scénario pouvant en alimenter un autre et inversement. Ces scénarios dépendent de la dynamique d'évolution qui sera impulsée par les acteurs du PFVT et en particulier ses co-présidents. Quatre scénarios d'évolution sont traités dans ce rapport :

- Scénario 1 : Concentration sur une mission réduite - PFVT coordinateur des délégations françaises aux événements internationaux
- Scénario 2 : Renforcement des services aux membres - PFVT plateforme de services à ses membres
 - Option a : Services aux membres
 - Option b : Plaidoyer et expertise multi-acteurs au service du développement urbain
- Scénario 3 : Consolidation des missions historiques - PFVT Lieu de référence de production intellectuelle, de capitalisation et d'orientation des positions françaises
- Scénario 4 : Extension du PFVT à une mission de conseil stratégique - PFVT Lieu de conseil stratégique
 - Option a : Conseil stratégique
 - Option b : Production intellectuelle, capitalisation, orientation des positions françaises et conseil stratégique

Recommandations

L'équipe suggère enfin des recommandations générales, qui seraient à mettre en œuvre quel que soit le scénario retenu par les co-présidents.

À court terme, dans le cadre du programme d'activités 2017, l'équipe recommande :

R1. Dans un esprit de continuité et de reconnaissance de l'implication des membres, organiser rapidement une réunion de restitution sur Habitat III, permettant aux ministères concernés de faire un retour aux membres du PFVT et de poursuivre le dialogue.

R2. Envisager rapidement les modalités de participation du PFVT au 9e Forum urbain mondial à Kuala Lumpur (Malaisie) en février 2018.

R3. De manière transversale, quel que soit le scénario retenu, l'équipe recommande que le fonctionnement du PFVT intègre les éléments suivants :

- L'élaboration d'un plan stratégique pluriannuel, en amont du programme d'activités.
- Une approche pro-active envers les membres, pour susciter leur (re-)mobilisation, impliquant :
 - Des outils de communication bonifiés ;
 - Une démarche de service aux membres justifiant la cotisation ;
 - Un rapportage financier amélioré avec un travail plus détaillé quant à l'utilisation annuelle des fonds du PFVT, ainsi qu'une meilleure communication de ce rapportage auprès des membres.

Enfin, en prolongeant le souhait exprimé par les membres du PFVT, l'équipe recommande aux acteurs institutionnels :

R4. Une clarification du paysage, impliquant une définition claire des mandats et champs de compétence des structures suivantes : Fédérateur à l'export, réseau Vivapolis et IVD. Un groupe de travail restreint pourrait être mis en place dans cette optique, facilité par un consultant externe.

1. INTRODUCTION

1.1. Contexte et objectifs de l'étude

Le Partenariat français pour la ville et les territoires (PFVT) est la plate-forme des acteurs français de l'urbain à l'international. Après cinq ans d'existence et au lendemain de l'adoption du Nouveau Programme pour les Villes (*New Urban Agenda*), cette étude vise à accompagner le PFVT dans la formulation de ses perspectives d'évolution. Pour ce faire, elle s'appuie sur une analyse rétrospective quant aux activités du PFVT depuis sa création, son fonctionnement, son positionnement, sa plus-value et son avantage comparatif dans un paysage institutionnel en mutation, en apportant une attention particulière à l'agenda de la coopération urbaine, à l'échelle française et internationale. Elle comprend également une analyse d'ordre prospectif et des propositions contrastées en termes d'évolution de ses missions, ainsi que de son dispositif organisationnel et financier. Elle fait enfin des recommandations d'ordre général.

Cette étude est réalisée à un moment clé que l'on pourrait qualifier de nouveau cycle, au lendemain de plusieurs modifications du cadre de l'action internationale sur la ville durable : l'Accord de Paris, les Objectifs de Développement Durable (ODD), la Conférence Habitat III qui a permis la définition d'un Nouveau Programme pour les Villes (*New Urban Agenda*), mais aussi le Pacte d'Amsterdam au niveau européen. Il s'agit également d'une période de changements institutionnels, avec la création de nouvelles structures françaises intervenant dans le champ de l'urbain à l'international et de la définition progressive de leur périmètre d'action. Cinq ans après sa création, le PFVT évolue donc dans un contexte renouvelé.

1.1.1. Présentation du PFVT

Le PFVT regroupe une centaine d'acteurs au sein de sept collèges :

- administrations,
- établissements publics,
- collectivités locales et associations d'élus,
- secteur privé,
- fédérations / professionnels de l'urbain,
- organisations de la société civile, et
- organismes de recherche et de formation.

Ses orientations s'articulent avec celles que s'est fixée la France en matière de gouvernance urbaine démocratique et de ville durable⁴. Le PFVT œuvre ainsi en faveur d'une approche globale des territoires urbains, de la participation de l'ensemble des acteurs d'un territoire dans la définition et la mise en œuvre des politiques publiques, autour d'une autorité locale maître d'ouvrage, ainsi que pour l'atteinte de l'objectif de villes durables et inclusives, donnant accès aux services essentiels et à l'emploi.

⁴ Rappelée notamment dans les *Orientations de la coopération française en appui à la gouvernance urbaine* et le rapport de Roland Peylet : Peylet, R. (2014) « La ville durable, une politique publique à construire » Rapport au Premier Ministre, 2014.

Le PFVT poursuit trois missions :

- Construire une vision française partagée⁵ à travers l'animation d'une plate-forme d'échanges et de capitalisation entre acteurs français de l'urbain ;
- Promouvoir des positions communes dans les enceintes internationales par l'animation du réseau et la coordination des activités des délégations françaises dans les événements internationaux ;
- Valoriser l'expertise urbaine française à l'international en lien avec l'expertise locale afin de répondre de façon intégrée et coordonnée aux demandes des villes et des pays partenaires.

Les « Orientations de la coopération française en appui à la gouvernance urbaine », version revue de 2012, précisait que « la mise en œuvre du partenariat permettra notamment de construire un portail commun de l'offre française en matière de coopération urbaine et de favoriser les collaborations et partenariats entre ses différents acteurs. Elle permettra d'explorer les modalités de financement de « l'intelligence » en amont, la conduite de diagnostics, de démarches exploratoires ainsi que la mise en place d'opérations pilotes de démonstration sur le modèle de programmes incitatifs⁶ ».

Le PFVT ne possède pas de statut juridique propre. Il est réuni sous la présidence du Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International (MAEDI), des Ministère de l'Environnement de l'Energie et de la Mer (MEEM) / Ministère du Logement et de l'Habitat Durable (MLHD) et de Monsieur Yves Dauge, ancien Sénateur d'Indre-et-Loire. Ils président le comité directeur (CoDir) et le comité de pilotage (CoPil). Les membres du Partenariat qui le désirent peuvent signer la charte d'engagements du PFVT et contribuer financièrement à ses activités.

1.1.2. Un contexte institutionnel français renouvelé

Les nouveaux acteurs du paysage français de l'urbain

Trois acteurs sont venus s'ajouter au paysage français de l'urbain à l'international. Ils visent tous les trois, comme le PFVT, à fédérer les acteurs français à l'international.

En 2012, des familles fédératrices à l'export sont instaurées au sein du MAEDI. Ce dispositif consiste à nouer un partenariat entre l'Etat et une haute personnalité du secteur privé pour communiquer et fédérer une offre sectorielle à destination des marchés étrangers. Sept familles sont identifiées dont la famille « mieux vivre en ville ». Le fédérateur à l'export de cette famille a pour mission de soutenir les exportations françaises dans le secteur de la ville durable à travers des approches collectives sur les marchés internationaux. La thématique de la ville durable regroupe de nombreux secteurs : urbanisme, architecture et planification, ingénierie, construction, efficacité énergétique, éco-industries et services urbains, mobilité et technologies numériques. Michèle Pappalardo a reçu cette mission de la secrétaire d'Etat au commerce extérieur et a lancé dans ce cadre le réseau Vivapolis. Gérard Wolf lui a succédé en avril 2016 avec pour priorités de poursuivre le travail de fédération des acteurs engagé avec la création de Vivapolis, et de réaliser des actions centrées sur des résultats commerciaux au bénéfice de l'offre française, avec l'identification de villes cibles pour l'offre française et l'élargissement de cette offre. Vivapolis est la marque ombrelle de la ville durable à l'export. Elle est propriété de Business France.

Le réseau Vivapolis est un réseau des acteurs publics et privés français de la ville durable. Il vise à soutenir et valoriser l'innovation en matière de développement urbain durable à travers l'identification et la valorisation des innovations pour faciliter leur diffusion et aider les membres du réseau à innover. La mission d'animer ce réseau est confiée à Michèle Pappalardo depuis mars 2016 à travers une lettre de mission cosignée par les Ministres Ségolène Royal et Emmanuelle Cosse.

⁵ Cette mission a porté à ce jour sur les thématiques de planification urbaine stratégique, d'accès aux services de base et de d'appui aux processus de décentralisation, de maîtrise d'ouvrage publique locale, de culture dans la ville, ou encore de villes et changements climatiques.

⁶ MAEDI Orientations de la coopération française en appui à la gouvernance urbaine. 2013. p.5

L'association Institut pour la Ville Durable (IVD) est le réseau des acteurs français de la ville durable. Elle a été créée en 2016, après de longs travaux de préfiguration menés en 2015. Cet institut a pour missions de (i) soutenir l'innovation et l'émergence de sites pilotes de ville durable en France (vitrines) ; (ii) créer et animer le portail français de référence sur la ville durable ; (iii) susciter et diffuser la recherche et la formation sur l'approche intégrée de la ville ; et (iv) soutenir le savoir-faire français à l'international. Concernant cette dernière mission, il s'agit en particulier de promouvoir la marque ombrelle Vivapolis et ainsi d'accompagner les acteurs économiques français à l'export dans le secteur de la ville durable.

Une analyse du positionnement du PFVT vis-à-vis de ces acteurs, et de l'articulation et de la complémentarité entre leurs missions est présentée à la partie 2.3. *Positionnement*.

1.1.3. Habitat III, fin d'un cycle et nouvel agenda de la coopération urbaine

La Conférence Habitat III

La troisième Conférence des Nations-Unies sur le logement et le développement urbain durable (Habitat III) s'est déroulée à Quito (Équateur) du 17 au 20 octobre 2016 sur le thème « le développement urbain durable : l'avenir de l'urbanisation ? ». Il s'agit d'un événement fondateur pour l'agenda international en matière de développement urbain qui a lieu tous les vingt ans (Habitat I à Vancouver en 1976, Habitat II à Istanbul en 1996).

Le processus de préparation de la Conférence, qui a commencé en septembre 2014, s'est étendu sur un temps long afin de préparer et intégrer plusieurs types de contributions :

- Les rapports nationaux (bilan de la mise en œuvre de l'agenda urbain d'Istanbul et perspectives) ;
- les papiers thématiques (*issue papers*), et documents politiques de propositions (*policy units*), ainsi que les retours formulés par les Etats membres et les parties prenantes en réponse à ces documents préparés par des agences onusiennes et des groupes d'experts ;
- les Conférences régionales et thématiques ; et
- la déclaration des parties prenantes « *The city we need* », élaborée par l'Assemblée Générale des Partenaires, dans le cadre de la Campagne urbaine mondiale.

Encadré 1 – La Déclaration de Quito sur les villes et les établissements humains viables pour tous (Nouveau Programme pour les villes)

La Déclaration de Quito s'organise autour de (i) une vision commune, (ii) des principes et engagements, et (iii) un appel à l'action. Elle affirme que les villes et établissements doivent être inclusifs, équitables, sûrs, salubres, accessibles, d'un coût abordable, résilients et durables, de manière à promouvoir la prospérité et la qualité de la vie pour tous.

La Déclaration affirme enfin des engagements :

- Fournir les services urbains de base à tous ;
- Assurer un accès équitable aux opportunités ;
- Promouvoir des mesures pour des villes plus propres et durables ;
- Renforcer la résilience des villes ;
- Prendre des mesures pour prendre en compte le changement climatique ;
- Respecter le droit des réfugiés, migrants et populations déplacées ;
- Soutenir les initiatives innovantes et « vertes » ; et
- Promouvoir des espaces publics sûrs, accessibles.

Ces engagements devraient se concrétiser dans des politiques urbaines, des modes de gouvernance, des activités de planification, de gestion et d'aménagement urbains, des cadres et instruments de financement.

Sur ces bases, le premier projet de document a été soumis par les coprésidents, français et équatoriens, et les huit autres membres du bureau du comité préparatoire en mai 2016. Il a ensuite été négocié par les Etats membres lors de sessions informelles, à New York, et du Prepcom 3, à Surabaya.



La Conférence Habitat III a permis l'adoption d'une déclaration par les États membres des Nations Unies. Cette Déclaration forme le Nouveau programme pour les villes (*New Urban Agenda*)⁷, feuille de route pour les politiques et programmes de développement urbain, y compris de coopération, pour les vingt prochaines années.

La contribution de la France et du PFVT

La France a joué un rôle particulièrement important dans la conférence puisqu'elle a co-présidé, en la personne de Maryse Gautier (MEEM/CGEDD), le Bureau du Comité préparatoire, au côté de l'Équateur.

Le PFVT a été mandaté pour coordonner la consultation des acteurs français dans le cadre de la préparation nationale à Habitat III⁸. Cette mission aura duré deux ans, et aura recouvert une diversité d'activités (coordination des groupes de travail, valorisation de travaux, information et coordination des acteurs français, animation du Pavillon France avec l'AFD). Sur place, le Pavillon France mettait en valeur la contribution de la France, ses messages prioritaires et les savoir-faire de ses acteurs et permettait les échanges entre acteurs français et internationaux.

L'agenda post-Habitat III (Plan de Quito relatif à la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes)

La Déclaration de Quito, comme les précédentes déclarations des conférences Habitat, n'est pas contraignante. Elle s'accompagne d'un Plan de Quito relatif à la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes. Ce Plan comprend :

- des engagements porteurs du changement notamment en termes d'inclusion sociale et d'élimination de la pauvreté, de prospérité et perspectives pour tous, et de développement urbain écologiquement viable et résilient ;
- des propositions pour une mise en œuvre effective, notamment : des politiques de mise en œuvre aux niveaux national, infranational et local complétées par la coopération internationale, un cadre d'appui à la structure de gouvernance urbaine, des principes de planification et de gestion du développement spatial urbain, des moyens humains, financiers, en termes d'informations, pour la mise en œuvre ; et
- un engagement en termes de suivi et évaluation.

Le contexte actuel de la coopération urbaine s'inscrit également dans la continuité des objectifs du développement durable (ODD), et en particulier de l'ODD 11 relatif aux villes, ainsi que de l'Accord de Paris sur le climat conclu lors de la 21^{ème} Conférence des Parties à la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques organisée à Paris en 2015 (COP 21). Ce point est développé dans la section 3.2.

1.1.4. Objectifs de l'étude

Dans le cadre de ce contexte institutionnel français et international renouvelé, cette étude doit permettre, tel que mentionné dans ses Termes de référence (TdR), d'appuyer le PFVT dans la poursuite de ses activités en recherchant la meilleure efficacité possible.

⁷ <http://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2016/10/newurbanagenda/>

⁸ Par décision du CoDir du PFVT du 17 septembre 2015 : « Dans cette perspective [*processus Habitat III*], une mobilisation des acteurs français de l'urbain, via le PFVT, est organisée en vue de préparer la conférence. [...] Pour les acteurs français, il s'agit de contribuer au débat, dans une démarche participative, aux côtés des ministères concernés et de préparer les contributions françaises attendues en réaction aux 10 documents de politiques (Policy Units) qui structureront la déclaration finale. »
Ainsi que décision du CoDir du PFVT du 27 janvier 2016 : « Le secrétariat technique [*du PFVT*] organisera auprès des acteurs français une consultation électronique au cours des mois de février – mars 2016 sur les thèmes à prioriser pour la Conférence. Suite à cette consultation, une réunion de concertation sera organisée par le ST avec le groupe inter-ministériel Habitat III. Les résultats de cette consultation pourront contribuer à l'élaboration de la position française pour Habitat III. »

Elle répond ainsi à trois objectifs :

- Faire un état des lieux et une analyse du PFVT et de son positionnement actuel par rapport aux structures qui traitent des questions urbaines, notamment telles que Vivapolis, l'Institut pour la ville durable ou le fédérateur à l'export (organisation institutionnelle, missions, gouvernance, etc.) ;
- Capitaliser sur les activités et la valeur ajoutée du PFVT depuis 5 ans ; et
- Élaborer des recommandations concrètes sur l'organisation institutionnelle et une redéfinition des missions du PFVT.

1.2. Méthodologie

Cette étude a été réalisée à travers :

- L'élaboration d'une note de cadrage qui a présenté le champ et les enjeux clés de l'étude liés à la coopération urbaine et aux positionnements des acteurs français, une présentation du PFVT avec un retour sur son historique et son évolution, ainsi que les questions clés auxquelles l'étude devait répondre. Cette étude a été articulée autour de six questions évaluatives identifiées au cours de cette phase de démarrage et de cadrage, et validées par les co-présidents du PFVT. Elles ont été détaillées dans une matrice qui a permis de structurer les étapes de collecte de l'information et d'analyse des données collectées. Cette matrice est présentée en Annexe 4.
- Une collecte d'information primaire suite à la validation de cette note de cadrage, à travers des entretiens conduits en face à face à Paris et par téléphone auprès d'une quarantaine de personnes, membres –actifs ou non– du PFVT et acteurs français du développement urbain. Dans une première phase les membres du comité directeur, du comité de pilotage, les représentants des sept collèges, ainsi que des représentants des partenaires du PFVT ont ainsi été interrogés. Dans une seconde phase, des membres, actifs et non actifs, ont également été interrogés, ainsi que certains représentants d'organisations comparables au PFVT (voir ci-après benchmark). La liste des personnes consultées est fournie en annexe 1 ;
- La revue approfondie de tous les documents de stratégie, de gouvernance et d'opérations du PFVT, les études spécifiques aux actions/activités réalisées, ainsi que les documents relatifs au paysage des acteurs français de l'urbain à l'international. La liste des documents consultés est présentée en annexe 3. L'équipe a également eu accès aux réponses de 17 membres au questionnaire interne au PFVT portant sur l'évaluation de la participation du PFVT et de son rôle de coordination de la présence française à l'occasion d'Habitat III.
- Un travail de recensement et d'étude sommaire d'organisations similaires (dans leur vocation, leur positionnement, leur fonctionnement, etc.) dans une perspective de benchmark. En particulier, les organisations suivantes ont été étudiées : le Partenariat Français pour l'Eau, le Comité Technique Foncier et Développement et Cities Alliance. Elles font l'objet de fiches descriptives en annexe 2.



2. ANALYSE RETROSPECTIVE

Cette étude fait tout d'abord un bilan des activités du PFVT, de son fonctionnement et de son positionnement actuel dans l'environnement institutionnel.

2.1. Bilan des activités

Le PFVT a, depuis sa création, conduit de nombreuses activités reliées à ses trois missions. Le bilan présenté ci-dessous est établi principalement à partir des entretiens menés et de la revue documentaire.

2.1.1. Mission 1 – Construire une vision française partagée

La première mission du PFVT consiste à construire une vision française partagée par (i) l'animation d'échanges et de capitalisation sur la base des expériences des membres du PFVT et (ii) l'élaboration de positions françaises partagées dans le cadre de groupes de travail.

Depuis 2011 de nombreux échanges thématiques ont eu lieu sous la forme de groupes de travail et de séminaires dont les travaux ont donné lieu à des publications, valorisées sur le site internet du Partenariat⁹. La dernière année a été marquée par un exercice particulier de concertation et de contribution des membres au positionnement de la France à Habitat III. **Habitat III représentait un exercice de négociation intergouvernemental très différent d'un exercice de préparation d'autres événements internationaux tels que les Forums Urbains Mondiaux (FUM)**. Dans ce cadre, à la demande des co-présidents, une consultation a été menée auprès des membres du PFVT¹⁰. Dans un premier temps, les collègues du PFVT (collectivités locales, établissements publics, professionnels de l'urbain, organisations de la société civile, organismes de recherche et de formation, secteur privé) ont produit une contribution sur des thèmes prioritaires. Dans un second temps, les ministères (MAEDI et MEEM/MLHD) ont présenté, le 12 mai au Quai d'Orsay, les priorités retenues par la France pour être portées dans les négociations

Tableau 2 – Activités réalisées par le PFVT dans le cadre de sa première mission

Année	Thèmes	Activités
2012	Planification urbaine stratégique	<ul style="list-style-type: none">• Co-animation du Groupe de travail sur ce thème ;• Publication des Orientations de la coopération française en appui à la planification urbaine stratégique en français et en anglais
	Accès aux services de base Décentralisation	<ul style="list-style-type: none">• Co-animation du Groupe de travail sur l'accès aux services de base pour tous et l'appui aux processus de décentralisation• Publication des expériences, pratiques et recommandations du PFVT sur ces thèmes en français et en anglais
2014	Maîtrise d'ouvrage publique locale	<ul style="list-style-type: none">• Co-animation du Groupe de travail sur ce thème• Publication des « Orientations de l'aide française en faveur de la maîtrise d'ouvrage publique locale » en français, anglais et espagnol
2015	Culture dans la ville	<ul style="list-style-type: none">• Co-organisation d'un séminaire « Culture dans la ville : architectures, patrimoines et identités » (janvier 2015)• Publication en 2015 des « orientations de l'aide française en faveur de la revitalisation des quartiers historiques pour des villes durables » en français, anglais et espagnol

⁹ <http://www.pfvt.fr/fr/ressources/publications-du-pfvt>

¹⁰ Voir décisions CoDir du 17 septembre 2015 et du 27 janvier 2016



Résilience urbaine	<ul style="list-style-type: none"> • Co-organisation du séminaire « Résilience urbaine » en octobre 2015 en préparation d’Habitat III
Droit(s) à la ville	<ul style="list-style-type: none"> • Co-organisation du séminaire « La ville pour tous, quel(s) droit(s) à la ville ? » en novembre 2015 en préparation d’Habitat III
Numérique	<ul style="list-style-type: none"> • Co-organisation d’un séminaire « Innovations numériques et services urbains » en novembre 2015 en préparation d’Habitat III
Villes et changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation de quatre ateliers dans le cadre du groupe de travail sur les villes et le changement climatique (2015) • Publication en octobre 2016 des « Orientations de l’aide française en faveur de l’action des villes pour le climat » en français, anglais et espagnol
Habitat III	<ul style="list-style-type: none"> • Consultation, à l’initiative du MAEDI et du MLHD/MEEM, des acteurs français en vue de la définition des positions de la France dans le cadre du processus préparatoire à la Conférence Habitat III : <ul style="list-style-type: none"> a) consultation autour du rapport national-France préparé par le CGEDD/MLHD ; b) contribution des acteurs français de l’urbain suite à la définition des « issues papers », documents thématiques de discussion rédigés par les agences onusiennes. Les contributions ont tout d’abord été formulées dans le cadre des collèges avant d’être synthétisées par le Secrétariat technique du PFVT. S’agissant de contributions attendues dans le cadre d’une Conférence onusienne, le MAEDI et le MLHD/MEEM ont parachevé et transmis les versions finales en tant que réponse « France » c) Traduction des Notes de positions concertées en français, anglais et espagnol : <ul style="list-style-type: none"> ○ Pour une résilience des populations et des territoires ; ○ La ville pour tous, quel(s) droit(s) à la ville ?; ○ Innovations numériques et services urbains ; ○ Le financement local, condition du développement territorial durable et inclusif ; ○ Pour une gouvernance urbaine ; et ○ La planification urbaine stratégique pour un développement urbain durable. d) Publication du recueil d’expériences « Mieux vivre en Ville. Expériences françaises. Agir ensemble pour des villes innovantes, solidaires et écologiques »

2016

Un lieu de dialogue et d’échanges unique salué par de nombreux membres

L’ensemble des personnes actives au sein du PFVT interrogées **soulignent l’utilité et l’originalité du PFVT quant à l’animation d’échanges** entre les acteurs de la coopération urbaine. Il s’agit à ce jour de la seule organisation active en France fédérant ces acteurs. Le PFVT est également **unique de par la diversité d’acteurs qu’il fédère**, manifeste à travers ses sept collèges. Les différences de représentativité et d’implication des collèges est cependant sujet à débats. Nous y revenons dans la section fonctionnement ci-après.

De manière générale et à travers ses différentes réunions et groupes de travail, le PFVT constitue, de l’avis de la plupart de ses membres actifs, un lieu précieux de rencontres, d’échanges et de dialogue entre des acteurs français intervenant à l’international dans le champ du développement urbain. L’existence de cette plateforme et plus encore la qualité d’écoute sont des éléments positifs qui sont fortement ressortis des entretiens. De l’avis des personnes interrogées, les réunions sont des espaces pacifiés, neutres où les différences de statut des acteurs ne transparaissent pas. Il s’agit d’un espace de type « Parlement » où la parole est libre.

Cette qualité d’échange semble s’être construite sur la durée, non sans efforts, de l’avis des membres historiques du PFVT. Il s’agit d’une méthode rôdée désormais, **un acquis aujourd’hui du PFVT que de nombreux interlocuteurs saluent.**

Une fonction d'interconnaissance, de réseautage et de montée en compétences

Ce lieu d'échanges remplit des **fonctions d'interconnaissance et de réseautage** selon certains interlocuteurs. C'est une conséquence positive de la diversité des acteurs soulignée plus haut. Les groupes de travail thématiques permettent ainsi que le PFVT ne reste pas enfermé dans une approche par collège entre pairs. Ils contribuent à une mise en relation et à l'échange d'opinions et d'expériences entre des acteurs d'horizon divers.

Les groupes de travail sont jugés utiles pour s'informer et prendre connaissance des thématiques dont les membres ne sont pas experts. En ce sens ils sont vecteurs de montée en compétences. Ils permettent également **de mettre en valeur les expériences** de chacun à travers les discussions en groupes de travail, des encadrés dans les publications, ou encore une valorisation par un rôle d'animateur de sessions.

Un intérêt pour la co-production de positions et la collaboration avec les ministères

Les membres montrent un intérêt certain pour cette dimension de co-production de positions et de collaboration avec les ministères. Il s'agit pour les membres d'une occasion de faire remonter leurs messages et opinions, leur approche des enjeux au sein des orientations politiques françaises, de les confronter avec les positions ministérielles et ainsi d'avoir une possibilité d'influence sur le débat national, mais également international.

Pour un certain nombre d'entre eux, le PFVT est une occasion unique d'être en contact avec des sphères décisionnelles de haut niveau et de participer à des réflexions d'ordre stratégique, voire diplomatiques, qu'ils ne peuvent développer au quotidien dans des structures plus opérationnelles.

Des doutes sur la méthode des groupes de travail

Le déroulement des groupes de travail suscite cependant des avis non unanimes (qui dépendent en partie des groupes de travail spécifiques, tous n'ayant pas fonctionné de la même manière). Si une partie des membres rappelle la liberté de parole et la qualité d'écoute caractéristiques du PFVT, une autre partie déplore une méthode peu adaptée.

Un premier point de critique concerne le fonctionnement des groupes de travail, et la capacité des dispositifs d'animation d'aboutir à une production originale. Selon plusieurs membres interrogés, les groupes de travail permettent essentiellement une juxtaposition de points de vue, un recueil d'expériences, non pas une production originale. Il manque selon eux les moyens d'une réelle animation des groupes de travail qui permette de construire un point de vue commun, de créer un débat et non une simple discussion, une « plume ».

La difficulté d'aboutir à une position consensuelle est parfois ressentie. En effet, l'endossement de positions par les acteurs publics nécessite parfois un « lissage » des divergences et ne rend pas toujours justice à la richesse des points de vue représentée au sein du PFVT. « Le PFVT est un lieu où la diversité des points de vue s'exprime, mais on ne sent pas bien comment cette diversité est ensuite valorisée par les ministères ». Selon elles il pourrait, pour certains types de productions, être plus judicieux de rendre compte de la diversité des approches.

Les plus investis indiquent que dans certains groupes de travail la charge induite est lourde et chronophage. La valorisation des productions par une « comptabilité séparée » lors du bilan annuel en rend compte¹¹.

La portée des travaux et des publications

Le jugement sur la qualité et la portée des publications de travaux et des publications donne lieu à des avis divergents également.

Certains souhaiteraient renforcer « l'assise scientifique » des groupes de travail et définir des méthodes d'animation et d'écriture qui permettent la production d'un texte original, voire innovant et portant un message

¹¹ Par exemple la participation au groupe Villes et Climat

politique plus clair. Ces critiques interrogent la portée des publications de type « Orientations » et leur plus-value sur des thèmes très investis par ailleurs, à l’instar de la question des villes et des changements climatiques, notamment lorsqu’elles portent un message apparaissant trop consensuel ou simplifié.

Pour d’autres acteurs, des groupes de travail détachés d’une approche d’expertise et mettant sur le devant de la scène des acteurs de terrain sont tout à fait précieux et doivent être maintenus. Ce constat est particulièrement ressorti auprès des membres ayant participé au groupe de travail sur le droit à la ville.

Le défi reste, pour les publications du PFVT, de concilier son objectif d’être un « lieu de production intellectuelle de référence » comme l’indique son rapport d’activités 2013-2015¹² (p.9), de garder toute leur place aux avis divergents (acteurs de terrain, praticiens, chercheurs, etc.) et de parvenir à des productions communes.

En conséquence se pose la question de la fonction de publications qu’il semble nécessaire de clarifier, avec trois options qui ressortent des entretiens :

- Une fonction de diffusion de connaissances et de mise en lumière des enjeux innovants ;
- Une fonction d’échange, de recueil et de capitalisation d’expériences et de bonnes pratiques ; ou
- Une fonction de message et de plaidoyer politique¹³.

Les travaux de préparation d’Habitat III

Le PFVT a été mandaté en septembre 2015 par les ministères pour coordonner la consultation des acteurs français dans le cadre de la préparation nationale à Habitat III¹⁴. Dans ce cadre il a joué un rôle de facilitateur dans la concertation menée par les ministères pour la production des différents documents de la France. Selon le programme d’activités 2015-2016 il s’agissait ainsi de contribuer au débat, aux côtés des ministères concernés, en participant à la définition des positions françaises.

Pour la préparation de la position française, à la demande de l’Etat, le PFVT a organisé une importante réunion avec l’ensemble des partenaires. Les collègues ont été invités à produire des contributions courtes sur leur vision des priorités que devait porter la France durant la négociation sur le texte de la déclaration finale. Ces contributions libres ont été recueillies par le secrétariat technique et transmises aux ministères, responsables de l’élaboration d’une position commune du gouvernement. Cette position a été présentée lors d’une deuxième réunion et enrichie de certaines remarques des membres présents. Elle a par la suite été validée par l’ensemble des ministères concernés et publiée au sein des documents produits par le PFVT.

Dans ce cadre, plusieurs travaux ont été menés par le PFVT dans la perspective d’Habitat III : commentaires de documents thématiques (*issues papers*), élaboration des notes de position concertées en écho aux notes politiques (*policy units*), élaboration du recueil d’études de cas « Mieux vivre en Ville. Expériences françaises ». Ces travaux étaient proches des activités habituelles de co-production de position du PFVT mais avaient une perspective différente liée à la nature de l’événement : Habitat III était une conférence des Nations-Unies impliquant des négociations entre les Etats, à la différence des FUM qui sont des forums larges et participatifs organisés par ONU-Habitat et qui n’impliquent pas de négociations intergouvernementales. Cette nuance n’a vraisemblablement pas toujours été bien saisie par les membres du PFVT, générant plusieurs critiques. .

¹² PFVT. Rapport final d’activités. Aout 2015. 24 p.

¹³ Dans ce dernier cas, il conviendra de définir clairement le statut de ces messages par rapport aux positions qui pourront être portées pas la France et qui relèvent de la seule responsabilité du gouvernement.

¹⁴ Cf. Décisions du CoDir du 17 septembre 2015 et du 27 janvier 2016

Un questionnement autour de la nature /identité du PFVT (public/multi-acteurs), et des inquiétudes quant à l'objectif réel de cette co-construction

Enfin un point important de discussion concerne l'identité du PFVT. Comme souligné déjà en 2013 par Caggemini¹⁵, le PFVT renvoie une forte connotation institutionnelle, voire ministérielle. Cette connotation s'est en outre renforcée avec le processus de préparation d'Habitat III.

En effet, pour un certain nombre d'acteurs rencontrés, les publications du PFVT, en gommant les divergences et en établissant un consensus, ne rendent pas justice à la diversité des points de vue.

Cette connotation institutionnelle peut aller à l'encontre de l'image d'une plateforme multi-acteurs, dont les publications reflètent le point de vue commun et où la parole de chaque acteur aurait le même poids. Ce fonctionnement ne correspond pas non plus tout à fait à une coproduction aux côtés des ministères. Cette impression contient un risque perceptible ressorti lors de plusieurs entretiens : celui de donner l'image aux membres que le PFVT correspond plus à un espace de consultation qu'à un espace de coproduction.

Parallèlement, et sans que cela ne soit en opposition avec le point précédent, la dimension politique des positions du PFVT est jugée trop faible par beaucoup d'acteurs. Comme déjà évoqué, le lissage des divergences et la recherche de consensus aboutissent parfois à des positions modérées, alors que les membres du PFVT attendraient d'elles qu'elles influencent de manière plus franche les politiques publiques et les débats internationaux.

Ce bilan suggère que le PFVT représente un acquis en tant qu'espace d'échanges et d'interconnaissance et d'écoute mutuelle. Il a à son actif plusieurs publications, sur des sujets clés de la coopération urbaines, mettant en valeur les activités des membres et par là-même la diversité de l'expertise française. Les critiques invitent le PFVT à mieux clarifier son identité (multi-acteurs ou à connotation ministérielle) et la portée de ses travaux et de choisir des méthodes d'élaboration des positions communes en conséquence. Elles invitent le PFVT à placer plus clairement le curseur sur plusieurs lignes de tension :

- L'identité du PFVT : lieu d'interconnaissance ou de co-production entre partenaires non gouvernementaux ; d'influence, de plaidoyer / de débats d'idées ;
- L'équilibre des membres : espace de concertation à l'initiative des ministères / lieu de co-production aux côtés des ministères / « Parlement indépendant » ;
- La portée et le statut des publications : recueil d'expériences des membres (savoir-faire) / position politique ou non / partagée ou partielle/ endossées par le gouvernement ou indépendantes/ dimension prospective et d'innovation et expérimentations (savoir) ; exprimant le consensus ou la diversité des points de vue.

Ces différentes options peuvent entraîner des modifications dans la constitution et le fonctionnement du PFVT, présentées à travers différents scénarios dans la section 4.1 de ce rapport.

¹⁵ CAPGEMINI. Etude sur la valorisation de l'expertise urbaine française à l'international et recommandations sur le rôle et l'organisation institutionnelle du PFVT. Avril 2013. 68 p.

2.1.2. Mission 2 – Promouvoir des positions communes dans les enceintes internationales

La deuxième mission du PFVT consiste à animer la participation des acteurs français dans les événements nationaux ou internationaux, par des activités de coordination de la délégation française et d'organisation de la représentation du PFVT.

Tableau 3 - Activités réalisées par le PFVT dans le cadre de sa seconde mission

Année	Événement	Activités
2012	6 ^{ème} Forum Mondial de l'Eau (Marseille, France) en mars 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Participation
	Conférence des Nations Unies sur le développement durable Rio+20 (Brésil) en juin 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Participation • Organisation de deux sessions : Les acteurs de la ville durable, démarche de co-construction (Veolia Environnement, Cités Unies France, Institut de la Gestion Déléguée, Artelia, le MAE et le ministère de l'Ecologie) et Approches innovantes pour un développement territorial durable Nord / Sud (ADEME, AFD, Comité 21)
	6 ^{ème} Forum Urbain Mondial (Naples, Italie) en septembre 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Participation • Appui du secrétariat technique du PFVT à la coordination de la délégation • Organisation du Pavillon France
2013	6 ^{ème} Sommet Africités (Dakar, Sénégal) en décembre 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Participation • Organisation de 2 sessions : planification territoriale et accès aux services de base
	10 ^{ème} édition d'Ecocity (Nantes, France) en septembre 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Participation
2014	4 ^e Congrès de Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU) (Rabat, Maroc) en octobre 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Appui à l'organisation du Pavillon France • Co-organisation du side event « Les défis de la croissance urbaine : quels moyens pour les collectivités territoriales ? »
	7 ^{ème} Forum Urbain Mondial (Medellin, Colombie) en avril 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Appui à la coordination de la délégation française • Organisation et animation du Pavillon France avec l'AFD • Organisation du networking event durant lequel a été présentée la publication sur les « Orientations de l'aide française en faveur de la maîtrise d'ouvrage publique locale »
	Journées « Les marchés d'expertise dans le domaine de l'urbain au Vietnam » en mai 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Le PFVT était partenaire des Journées organisées par l'association Idefie, avec le soutien du MAEDI, d'Adetef et le partenariat du ministère vietnamien de la Construction
2015	5 ^{ème} Forum de l'Action Internationale des Collectivités (Paris, France) en juillet 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Participation
	Urban Thinkers Campus dans le cadre de la Campagne urbaine Mondiale en octobre 2014 (Paris, France)	<ul style="list-style-type: none"> • Co-organisation avec la Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme • Animation de deux ateliers par les membres du PFVT
	COP 21 en décembre 2015 (Paris, France)	<ul style="list-style-type: none"> • Participation des membres
2016	Conférence européenne régionale Habitat III (Prague, République tchèque) en mars 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Participation



Habitat III (Quito, Équateur) en octobre 2016 :

- Coordination de la participation française
 - Coordination des groupes de travail en amont
 - Valorisation de travaux, information et coordination des acteurs français
 - Organisation d'évènements par les membres
 - Co-organisation du Pavillon France avec l'AFD
-

Une plus-value certaine en termes logistiques en amont – un effet levier sur la participation française renforçant sa diversité

La totalité des membres interrogés ont **souligné l'intérêt et la qualité du travail du secrétariat technique du PFVT sur la préparation aux événements internationaux** : explication sur les enjeux, synthèse et diffusion de l'information, information sur les dates clés (inscription, etc.), soutien à la préparation des candidatures pour l'organisation d'évènements internes (side event, etc.).

En amont, ce travail du ST a permis de mieux comprendre la nature, les enjeux et surtout le fonctionnement de ces événements internationaux. Il permet d'analyser et de synthétiser et de décrypter l'information.

Plusieurs personnes nous ont affirmé qu'elles ne seraient pas allées aux FUM ou à Habitat III sans ce travail. Cet effet levier semble particulièrement sensible auprès des acteurs isolés, indépendants ou dont l'institution ne se mobilise pas pour ce genre d'évènement international, à l'instar des ONG de moindre envergure, des universitaires non soutenus par leur université dans cette volonté de participer aux événements internationaux (à la différence de l'IRD par exemple qui a organisé sa délégation), mais aussi des grands groupes dont il s'agit d'une activité marginale.

Le fort soutien de l'Etat au PFVT (financement du secrétariat, des publications et des pavillons mis à disposition des partenaires) et la dynamique du partenariat impliquant conjointement les acteurs mais aussi les différents ministères **permettent de renforcer la diversité de la présence française aux événements internationaux et de mettre en valeur la richesse des acteurs français**.

Enfin, notons que de nombreux interlocuteurs insistent sur le fait que le PFVT doit, au-delà de cet important support évènementiel, poursuivre son travail de concertation multi-acteurs de la coopération urbaine sur le fond qui fait de lui son originalité (voir ci-dessus).

Sur place, une cohésion des participants français et la promotion d'une interconnaissance entre acteurs, mais une valorisation et une synergie des activités à améliorer

Sur place, le PFVT permet une interconnaissance et un sentiment de cohésion entre les acteurs français. La diffusion du programme des activités des acteurs français à Habitat III a par exemple été citée comme un élément favorisant une vue d'ensemble des acteurs français et de leurs activités, contribuant au sentiment d'être porté par un ensemble plus vaste et à un « esprit de délégation », renforcé par le positionnement commun. Cette coordination permet une visibilité que certains membres ne pourraient avoir isolément et donne une image d'acteurs français unis, tout à fait positive dans les événements internationaux.

Malgré quelques critiques¹⁶, les Pavillons France sur place sont jugés utiles comme lieu de rendez-vous et de valorisation des membres et de leurs activités.

Enfin, plusieurs acteurs interrogés jugent que la synergie entre les acteurs français aurait pu être améliorée à Habitat III par un rassemblement des lieux d'évènements et des activités (Pavillon France et Casa notamment).

¹⁶ Le Pavillon France à Habitat III fait l'objet de quelques critiques : agencement peu créatif, messages ou possibilité de déposer des documents papier, problèmes techniques).

Les moyens et compétences pour la coordination des délégations françaises aux événements internationaux

Si la mission de coordination des acteurs français et de promotion des positions communes est très globalement saluée, les moyens pour assurer cette mission sont discutés. En effet, le profil du secrétariat n'est pas événementiel et logistique et le rôle du PFVT ne peut se cantonner à l'avenir à cette mission-seule. Par ailleurs, les moyens à disposition du Secrétariat en 2016 pour assurer la préparation à Habitat III ont été faibles à la lumière des activités réalisées. De nombreux acteurs interrogés soulignent l'implication forte du ST dans cette mission liée aux événements internationaux, mais aussi ses limites par rapport à leurs attentes (calendrier de transmission du programme d'activités des événements français par exemple).

Est donc soulevée la question des moyens pour mener à bien cette mission, mais aussi celle de l'attente des partenaires vis-à-vis de la structure mise à leur disposition.

Le portage politique des positions communes en question

La question du portage politique, déjà soulevée dans la section précédente, se pose bien entendu également dans le cadre de cette mission du PFVT.

Il ressort des entretiens une impression que le portage politique va en s'affaiblissant ces dernières années. Le cas de la publication sur l'action des villes pour le climat¹⁷, préparée en 2015, mais dont l'éditorial a été signé seulement une semaine avant Habitat III (et donc 9 mois après la COP21 à Paris qui constituait un événement majeur dans le domaine du climat), a envoyé un mauvais signal en ce sens. Elle fragilise la fonction de promotion d'un message français dans les instances internationales.

En résumé, cette mission est très largement saluée par les membres. Elle fournit un effet levier sur la participation française aux événements internationaux, influant tant sur le nombre de participants que sur leur diversité, et contribue à construire un « esprit de délégation » utile aux membres et donnant une image positive de la France à l'international.

Ces qualités pourraient être mises en danger par des moyens insuffisants en ressources humaines, un affaiblissement du portage politique des positions élaborées par le PFVT et une dispersion des acteurs français lors de ces événements.

2.1.3. Mission 3 – Valoriser l'expertise urbaine française à l'international

La mission de valorisation de l'expertise urbaine française à l'international est définie sur le site internet du PFVT par « la promotion des savoir-faire des membres du PFVT en lien avec les actions entreprises dans le cadre de la diplomatie économique ». Elle pose ainsi la question de l'articulation du PFVT avec l'IVD, le Fédérateur à l'export, le réseau Vivapolis et la marque ombrelle Vivapolis, toutes liées à la diplomatie économique visant à fédérer les acteurs publics et privés de la ville durable dans une perspective de soutien à l'export. Cette question est évoquée ici mais traitée en détail ci-après dans la section 2.3 « *positionnement* ».

Cette mission s'incarne dans plusieurs activités qui, pour une majeure partie, ont été mises en place plus récemment que les activités réalisées dans le cadre des deux autres missions. Elles témoignent d'une volonté du PFVT de mieux se saisir de cette mission, avec et suite à l'étude de CapGemini de 2013 ; la dimension de

¹⁷ Orientations de l'aide française en faveur de l'action des villes pour le climat.

« valorisation économique de l'expertise française » ayant été introduite en août 2013 dans son programme de travail.

Ces activités sont de natures relativement diverses, témoignant d'une définition assez large de cette mission :

- Outils de communication et de valorisation des membres ;
- Réflexion géographique ;
- Accompagnement des partenaires ; et
- Facilitation des opportunités d'activités des membres.

Tableau 4 - Activités réalisées par le PFVT dans le cadre de sa troisième mission

Type d'activités	Activités
Outils de valorisation des membres favorisant leur visibilité	<ul style="list-style-type: none"> • Publication de 36 numéros de la lettre du PFVT • Publication des Flash du PFVT • Diffusion de la veille documentaire réalisée par le Centre de Ressources Documentaires Aménagement Logement Nature (CRDALN) du MEEM et du MLHD • Participation au Comité de rédaction du Bulletin Villes en Développement • Animation du site internet www.pfvt.fr, dont mise en ligne des publications des membres
Diffusion d'informations destinées à faciliter les opportunités d'activités des membres à l'international	<ul style="list-style-type: none"> • Veille sur les opportunités réalisée tous les 15 jours • Organisation de trois petits déjeuners du PFVT (présentation d'initiatives, d'organisations ou de points liés à l'actualité dans le domaine du développement urbain) avec les représentants des organisations suivantes : Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM), Association française de normalisation (AFNOR), Cities Alliance
Accompagnement des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil d'une délégation de l'Institut de Planification de la Municipalité de León au Mexique et initiation en coordination avec Vivapolis d'un dialogue avec les autorités mexicaines et la ville de Campeche
Capitalisation géographique des expériences des acteurs français	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation d'une consultation sur l'Afrique sub-saharienne : acteurs, cadres d'intervention, secteurs d'activités et enjeux

Des outils de communication et de visibilité appréciées, mais des actions de facilitation des opportunités d'activités à re-calibrer

Les Lettres et Flash du PFVT sont jugés globalement satisfaisants et nécessaires pour diffuser l'information du PFVT et des membres. Certains acteurs indiquent toutefois ne pas avoir le temps de la lire, alors que les lettres d'information et les réseaux se multiplient.

En matière de diffusion d'information, la veille documentaire réalisée par le CRDALN du MEEM-MLHD est qualifiée de « remarquable » et est saluée de manière unanime par les membres qui en prennent connaissance pour sa pertinence et son exactitude (liens valides, etc.).

Les actions destinées à faciliter les opportunités d'activités font l'objet de beaucoup de commentaires de la part des acteurs interrogés. Leur principe est en effet jugé intéressant de manière quasi unanime, mais leur format serait à revoir selon les personnes interrogées.

Les petits déjeuners constituent une autre activité jugée utile, mais de l'avis de nombreuses personnes interrogées, leur format devrait être amélioré. Ils sont une source d'information intéressante ; les thèmes des trois petits déjeuners organisés jusqu'à présent ont mobilisé ; ils permettent enfin un réseautage interne, que les autres activités du PFVT ne permettent pas toujours (les journées d'étude sont plus denses), ainsi qu'une meilleure connaissance d'acteurs nationaux (AFNOR, FFEM) et internationaux (Cities Alliance) du champ. Cependant les personnes interrogées suggèrent, pour que ces petits déjeuners deviennent un rendez-vous qui

fasse référence dans le milieu, qu'ils soient organisés à des échéances régulières et selon un calendrier aisément identifiable (par exemple chaque premier mercredi du mois). Notons également une articulation possible de ces petits déjeuners avec les « Matinales » du réseau Vivapolis prévues de 2017¹⁸.

En matière de diffusion d'opportunités, la veille d'opportunités suscite un grand intérêt de la part des membres interrogés qui, pour beaucoup d'entre eux, ont un service de veille interne à leur organisation, mais rarement correctement ciblée sur l'urbain. En revanche, cette veille n'est pas adaptée à tous les acteurs, de l'avis des membres. La fréquence de cette veille est également problématique. Elle est en théorie de toutes les deux semaines alors qu'une veille d'opportunités se doit d'être plus dynamique pour permettre aux organisations de se positionner le plus tôt possible sur des appels d'offre. La veille n'a par ailleurs pas été réalisée depuis le 26 août 2016, notamment en raison de l'intensité du travail nécessaire pour la préparation d'Habitat III.

De l'avis des membres interrogés pour que cette veille d'opportunités soit utile et pertinente pour tous les membres du PFVT, elle pourrait être élargie à une plus grande diversité de secteurs d'activités et être réalisée de manière plus fréquente.

A titre d'exemple, des offres de financement en matière de soutien à des organisations, des partenariats, des mobilités (par exemples les différents financements des agences de la Francophonie, de la Commission Européenne, etc.) suscitent également l'intérêt des membres.

Ce panel de types d'offres, élargi par rapport à la pratique actuelle du ST-PFVT, questionne à nouveau les moyens du ST vis-à-vis des actions engagées. La veille d'opportunités pourrait ainsi représenter un travail bien plus conséquent.

Une approche régionale à repenser ?

En 2014, le PFVT a souhaité organiser une réflexion régionale, en complémentarité avec l'approche thématique des groupes de travail, sous forme d'une consultation. Il s'agissait de capitaliser sur les expériences des membres en Afrique subsaharienne. La participation à cette consultation a été faible et non représentative de l'ensemble des collègues. La publication qui en a découlé relève de l'état des lieux et reste succincte en termes d'analyse des enjeux.

Or, la mise en commun de connaissances géographiques est une idée qui a été plusieurs fois reprise dans les entretiens avec les acteurs. Elle serait ainsi à repenser, en la mettant éventuellement en lien avec des approches communes de terrains, comme par exemple des missions « soft » conjointes (voir ci-après la section scénarios).

Une valorisation par la visibilité, la mise en réseau et la complémentarité des expertises dans le temps

Pour les acteurs interrogés, la valorisation de l'expertise est assurée par le PFVT en amont de leurs activités à travers (i) la visibilité dans les événements internationaux, dans les publications du PFVT (encart), sur le site internet, dans les réunions du PFVT, etc. (ii) la mise en réseau des différents membres du PFVT, qui peut susciter des partenariats selon les opportunités ponctuelles et (iii) la mise en réseau avec d'autres partenaires nationaux et internationaux (à l'instar de Cities Alliance).

Ainsi, selon certains membres il est vain de vouloir tenter de constituer une offre française intégrée impliquant les divers collègues du PFVT. Les activités tentant une valorisation économique directe, telles que l'accompagnement de la délégation mexicaine ou la réflexion régionale sur l'Afrique, n'ont pas débouché sur des opportunités économiques pour les membres. Les collaborations se réalisent plutôt en fonction des projets et des opportunités, et selon les besoins précis des partenaires.

¹⁸ Il s'agira, selon le programme d'activités 2017 de Vivapolis d'un petit déjeuner mensuel organisé à date régulière sur un format court (1h15) permettant une intervention d'une personnalité ou la présentation d'un cas pratique, avec un temps réservé pour les échanges (au moins 45 mn).



Ces besoins peuvent évoluer dans le temps et ainsi les différentes expertises françaises intervenir de manière successive : réflexion territoriale stratégique, planification, projet opérationnel, etc. **Il pourrait y avoir une proposition française globale dans le temps.**

Un consensus autour du manque de visibilité du paysage des fédérations des acteurs français de l'urbain intervenant à l'international

En revanche, l'ensemble des acteurs interrogés déplore grandement la « confusion » qui règne dans le paysage français des acteurs de l'urbain à l'international, avec la multiplication des initiatives de diplomatie économique : fédérateur à l'export, IVD, réseau Vivapolis, marque ombrelle Vivapolis. Un appel unanime à la clarification est exprimé par les membres, afin de maintenir une image cohérente à l'international.

Les entretiens avec les membres du PFVT ont globalement révélé une faible concurrence de ses activités avec celles de ces structures en ce qui a trait à la valorisation de l'expertise urbaine française (voir ci-dessous la partie positionnement), faisant une distinction entre une valorisation amont relevant de la visibilité et de la mise en réseau, et le soutien à l'export.

Cette mission de valorisation de l'expertise française à l'international se concrétise par une diversité d'activités. Les activités jugées satisfaisantes relèvent de la valorisation des membres par les outils de communication favorisant la visibilité et la mise en réseau, ainsi que de la diffusion d'informations. Les activités visant à susciter des opportunités pour les membres (veille d'opportunités, petits déjeuners) sont jugées intéressantes mais leur format serait à mieux calibrer. Selon les acteurs interrogés, la valorisation des membres passe avant tout par la visibilité et la mise en réseau offertes par le PFVT. Cependant, ils expriment un appel unanime à la clarification du paysage de la diplomatie économique et des différents « fédérateurs ».



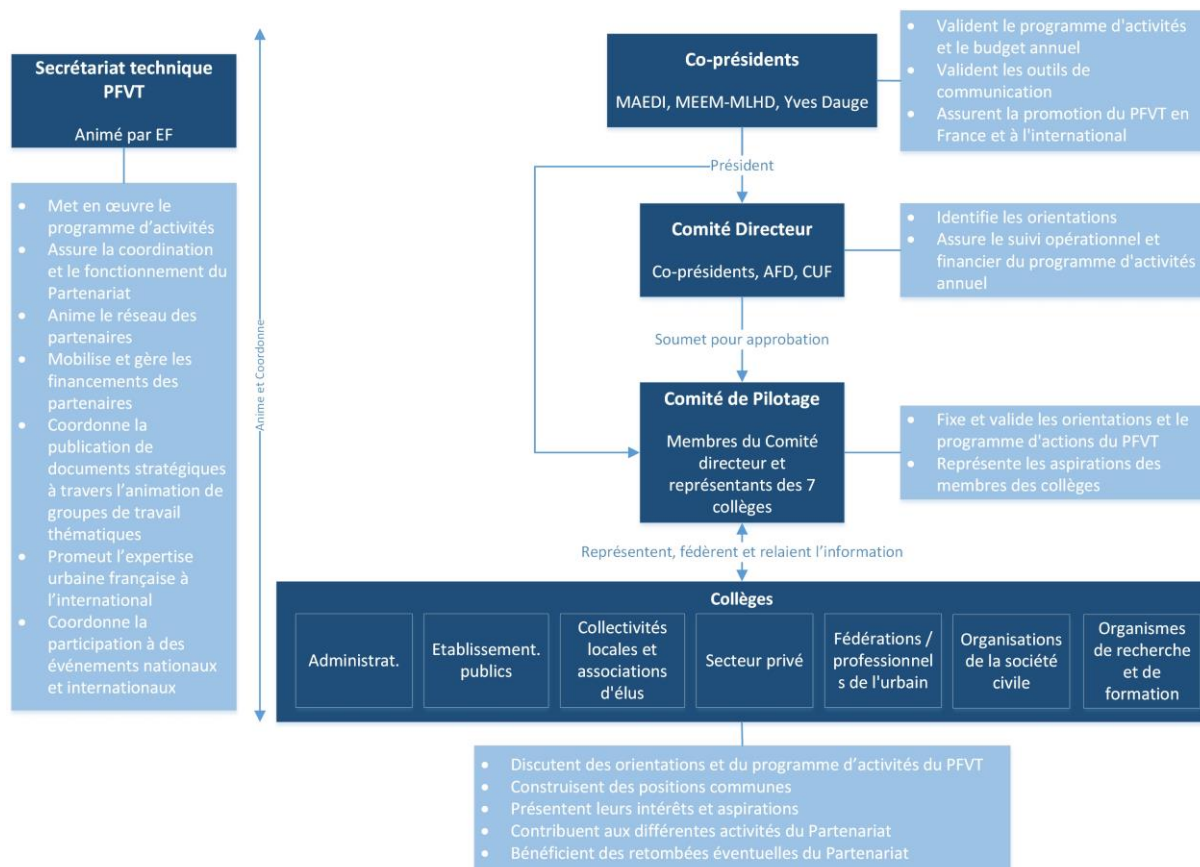
2.2. Bilan du fonctionnement

Le PFVT est co-présidé par le MAEDI, le MEEM/MLHD et M. Yves DAUGE. Les co-présidents proposent un programme d'actions, validé ensuite en Comité de pilotage (CoPil), et valident le budget annuel. Ils valident par ailleurs les outils de communication du PFVT et assurent la promotion du PFVT en France et à l'international.

Les orientations du PFVT sont identifiées par un Comité Directeur (CoDir) composé des trois co-présidents et, depuis 2014 et suite à l'étude réalisée par Capgemini, de l'Agence Française de Développement (AFD), de Cités Unies France (CUF)¹⁹ et d'Expertise France qui anime le Secrétariat Technique (ST)²⁰. Ce Comité Directeur assure également à travers deux réunions annuelles le suivi opérationnel et financier du programme d'activités.

La figure 1 ci-dessous présente l'organigramme du PFVT.

Figure 1 - Organigramme du PFVT



Une gouvernance et un pilotage à forte coloration institutionnelle

La co-présidence, mais aussi le financement du PFVT, lui confèrent un portage institutionnel, ainsi qu'une image publique et étatique forte, comme le relevait déjà l'étude réalisée par Capgemini en 2013. Pour une grande partie des acteurs rencontrés, le PFVT est assimilé à une structure à forte coloration ministérielle et étatique. Cette assimilation est perçue positivement par certains membres, lorsqu'elle contribue à porter les messages des acteurs membres du Partenariat à un niveau décisionnel, mais négativement par d'autres notamment en raison d'un sentiment d'un manque de reconnaissance du travail des membres. Cela renvoie à la question de l'identification des membres actifs, et à celle des membres contributeurs et de la transparence dans l'utilisation

¹⁹ CODIR 30/01/2014

²⁰ Charte d'engagement PFVT

des contributions. En outre, cette forte coloration institutionnelle et étatique correspond peu, de l'avis de certains membres, au principe d'une plateforme multi-acteurs.

La majorité des membres et acteurs rencontrés regrettent les changements fréquents des représentants des ministères coprésidents ce qui nuit selon eux à une bonne lisibilité. Par ailleurs, et sans que cela ne vienne en opposition avec le constat d'une coloration institutionnelle forte, **les membres rencontrés souhaitent un portage politique plus fort du Partenariat** à travers une personnalité qui puisse assurer une visibilité et une légitimité de ses actions, et un meilleur portage des actions du Partenariat et de ses positionnements au niveau décisionnel ; ce portage politique devant également se traduire par une continuité et un niveau de financement adéquats aux missions endossées.

Les membres du Partenariat ne sont pas représentés au sein du CoDir. Ils le sont au sein d'un CoPil qui a pour rôle de i) fixer et valider les orientations et le programme d'actions du PFVT, et ii) représenter les aspirations des membres des collèges. Le CoPil est composé des membres du CoDir et des représentants élus des sept collèges d'acteurs ; ses réunions sont présidées par les co-présidents. De l'avis de l'ensemble des membres rencontrés, le CoPil ne joue que partiellement ce rôle de pilotage des orientations et des actions du PFVT. S'il joue bien un rôle de consultation, son rôle dans la définition et la validation des orientations effectivement prises par le Partenariat reste limité.

La gouvernance du PFVT pourrait ainsi être améliorée en vue d'une plus grande implication des membres dans le pilotage des actions du PFVT et d'un portage politique plus affirmé des positions du PFVT.

Un regroupement des acteurs de la coopération urbaine initié à travers la mise en place de sept collèges, mais une mobilisation incomplète

L'approche multi-acteurs du PFVT a été matérialisée par la mise en place de sept collèges représentant les différents acteurs publics et privés de la coopération urbaine. Les représentants pour chaque collège sont au nombre de deux titulaires et deux suppléants. La désignation des représentants est renouvelée une fois tous les deux ans. Les représentants précédemment désignés peuvent être reconduits. Les représentants de chaque collège sont élus à la majorité simple au sein de leur collège respectif.

Le dynamisme des collèges et le niveau d'implication des membres par collège a été variable et déséquilibré, les collèges « organisations de la société civile » et « fédérations et professionnels de l'urbain » ayant été les plus actifs. Seuls deux acteurs principalement sont mobilisés au sein du collège « secteur privé », AFEP et Veolia. Le collège Etablissements Publics apparaît très peu mobilisé. Le collège recherche s'est relativement démobilisé (voir encadré 2), pour plusieurs raisons **dont la mise en place des contributions annuelles** ainsi que le **membership** actuel qui ne permet pas d'assurer le rassemblement et la concertation voulues. Certains acteurs clés ne sont en effet pas représentés.

Encadré 2 – Analyse de la mobilisation du collège recherche

Une analyse sommaire du collège recherche et formation, menée avec la représentante de collège, montre sa mobilisation incomplète. Premièrement, la part des membres actifs dans le PFVT aujourd'hui est très faible (moins de dix personnes) par rapport aux listes de contacts disponibles (plus de 90 contacts). Deuxièmement, l'implication effective dans le PFVT concerne plus généralement des personnes physiques que des institutions (une seule institution est contributrice : la Cité de l'architecture et du Patrimoine). Or, la mobilisation des institutions favoriserait la pérennisation de l'implication de la recherche dans le PFVT, ouvrirait la possibilité d'autres formats de collaboration, tels des ateliers ou travaux étudiants (cf. par exemple le modèle des ateliers « jeunes professionnels » des Ateliers de Cergy). Troisièmement des institutions-clés de recherche et formation du champ du développement urbain à l'international ne sont pas impliquées dans les activités du PFVT, comme par exemple l'IDDRI, l'IRD, ou la récente École d'urbanisme de Paris (et son Master 2 Urbanisme et expertise internationale).



Le fonctionnement des collèges était perçu comme chronophage lors de l'étude de Capgemini, en raison de la démultiplication des réunions avec celles du COPIL. Elles ont été supprimées, ce qui de l'avis des acteurs interrogés, a été une bonne décision.

Les collèges sont représentés par des membres élus. Seuls les membres contributeurs peuvent se présenter aux élections, en revanche le vote est ouvert à tous les membres participants du PFVT. Les représentants élus s'engagent à jouer un rôle de fédérateur au sein de leur collège et assurer le relais des échanges et la diffusion des informations entre le secrétariat technique et les membres de leur collège. Le tableau suivant présente les intérêts et les inconvénients de tels collèges.

Tableau 5 – Avantages et inconvénients du fonctionnement par collèges

Intérêts	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Relais de l'information des représentants des collèges aux membres • Réaction rapide des membres actifs sur un papier de positionnement • Capacité de concertation intra-collège • Echange et mutualisation des expériences au sein d'un collège 	<ul style="list-style-type: none"> • Cloisonnement des acteurs au sein des collèges • Difficulté de classer un acteur hybride (par exemple chercheur/consultant) • Chronophage pour les représentants sans défraiement

La contribution volontaire annuelle : une pratique relativement floue

Suite aux orientations du CoPil du 21 février 2014, une **campagne d'adhésion a été initiée en 2014 avec pour objectif de formaliser davantage l'appartenance des membres au PFVT et de diversifier les sources de financement**. L'adhésion est formalisée à travers une charte d'engagements qui présente des principes partagés, les engagements du PFVT, les engagements des membres et la gouvernance du Partenariat. En 2016, **les contributions financières des membres du PFVT ont représenté 17% des recettes du Partenariat**.

Cette campagne a été également l'occasion d'instituer une **contribution volontaire annuelle**, fixée selon un barème d'adhésion. Ce barème est présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 – Barème d'adhésion au PFVT

	Membre du PFVT Contribution annuelle TTC	Membre bienfaiteur Contribution minimale TTC
1. Personne physique	80 €	-
2. Association loi de 1901	80 €	1 000 €
<i>Budget inférieur ou égal à 50 000 €</i>		
<i>Budget supérieur à 50 000 €</i>	500 €	
3. Entreprise		15 000 €
<i>Chiffre d'affaires inférieur à 250 000 €</i>	500 €	
<i>Chiffre d'affaires compris entre 250 000 € et 5 000 000 €</i>	1 000 €	
<i>Chiffre d'affaires compris entre 5 000 000 € et 10 000 000 €</i>	2 000 €	
<i>Chiffre d'affaires supérieur à 10 000 000 €</i>	5 000 €	
4. Collectivité locale		3 000 €
<i>Budget inférieur ou égal à 1 000 000 €</i>	1 000 €	

<i>Budget supérieur à 1 000 000 €</i>	2 000 €	
5. Agence ou établissement public		3 000 €
<i>Nombre d'employés inférieur ou égal à 800</i>	1 000 €	
<i>Nombre d'employés supérieur à 800</i>	2 000 €	
6. Administration	10 000 €	15 000 €

En comparaison de structures similaires telles que le Partenariat Français pour l'Eau (PFE) ou la Société Française de l'Evaluation, **ce barème apparaît comme relativement élevé**. A titre d'exemple, le montant d'adhésion au PFE pour une personne physique en 2016 a été fixé à 50 EUR, celui d'une organisation avec un chiffre d'affaire de moins de 250 k€ à 125 €, ou encore avec un chiffre d'affaire compris entre 250 k€ et 2.5 M€ à 250 €. L'adhésion à la SFE pour une personne physique est fixée à 60 €.

Cette notion de contribution volontaire demeure par ailleurs assez floue. En effet, elle peut prendre la forme le cas échéant de prestations de service ou de mises à disposition dans la mesure des moyens des membres²¹. Les contributions en termes d'implication des membres (temps de travail) ont également été valorisées pour rendre compte de leur implication et engagement.

La mise en place de la contribution financière a été largement débattue au sein du CoDir²² et **le risque de perte de membres engendré identifié. La mise en place de ce barème d'adhésion est d'ailleurs l'une des raisons de l'affaiblissement de la mobilisation des membres depuis 2013**. Ainsi, seules 30 % des organisations inscrites sur les listes de diffusion auraient signées la charte d'engagement selon les Comptes rendus du CoDir. A titre d'exemple, l'ensemble des membres du PFE contribue financièrement au PFE.

Par ailleurs, **les « services » réservés aux membres contributeurs sont relativement restreints**, puisqu'ils ne concernent que les activités de valorisation de l'expertise. Notons par ailleurs que les membres peuvent être des organismes ou des personnes physiques, ce qui pourrait impliquer une différence en termes d'attentes de « services ». Il semblerait par ailleurs que le niveau d'implication des membres non-contributeurs se soit relativement effrité, en dehors de la préparation d'Habitat III.

Les contributions financières ou en nature sont nécessaires pour assurer une certaine pérennité de la structure à terme et justifier de l'intérêt et de la volonté des membres de s'investir dans le fonctionnement de la plateforme. Les membres interrogés apprécient que ces contributions puissent se matérialiser à travers la valorisation des contributions bénévoles (en temps investi). Il semblerait utile de **formaliser un peu plus cette pratique**, pour permettre à des structures avec des moyens financiers limités, ou sans possibilité juridique ou légale de contribuer financièrement à une plateforme, de s'investir dans un tel Partenariat. Les campagnes d'adhésion doivent par ailleurs être plus pro-actives et rechercher de nouveaux membres qui pourraient être intéressés par les activités du Partenariat.

Une charte d'engagements et des partenariats à mieux exploiter

La charte d'engagements est un outil intéressant de cadrage du PFVT et de clarification de l'appartenance à la structure, jugé par ailleurs nécessaire au moment de mettre en place la cotisation. Elle est conçue comme un document d'engagements réciproques, identifiant les principales thématiques sur lesquels le PFVT travaille et les principes soutenus :

- une vision globale des territoires urbains, dans une perspective de développement durable et de planification urbaine stratégique ;

²¹ Cf. Charte d'engagements

²² PV CODIR 30/01/2014 et 02/07/2014

- une ouverture des politiques publiques aux interventions des chercheurs, de la société civile et du secteur privé ;
- un appui à des dispositifs de gouvernance urbaine en cohérence avec les *Orientations de la coopération française en appui à la gouvernance urbaine* ; et
- un appui à « l'intelligence » en amont et à la maîtrise d'ouvrage publique urbaine locale, permettant la conduite de diagnostics, de démarches exploratoires ainsi que la mise en place d'opérations pilotes de démonstration sur le modèle de programmes incitatifs.

Les engagements du PFVT reprennent globalement les trois missions dont le bilan a été réalisé plus haut. Les engagements des membres relèvent de la participation et du développement du programme d'activités ainsi que de l'échange d'informations entre membres.

En dépit de cette charte, les acteurs déplorent aujourd'hui le manque de clarté dans la définition de ses missions. En amont de ces missions, il ressort des entretiens un **doute sur l'identité du PFVT**, notamment depuis l'introduction de la mission de valorisation de l'expertise. Certains acteurs se disant « perdus vis-à-vis de cette mission ». Les défections dans certains collèges traduisent également vraisemblablement ce doute. La charte d'engagements définit le PFVT comme une plateforme d'échanges et de valorisation, mais reste muette sur une caractéristique forte du PFVT selon ses membres, qui est la **diversité de ses membres** et son caractère pluri-acteurs et sa **méthode de co-production**, elle aussi constitutive de son identité. Enfin, cette charte n'identifie pas une dernière caractéristique du PFVT : celle d'avoir comme membres à la fois des organismes et des individus.

Par ailleurs, il semble que cette charte soit sous-exploitée. Le lien n'est pas systématiquement établi entre la participation aux activités du PFVT, la connaissance de la charte d'engagements et la contribution. Certaines personnes actives dans le PFVT affirment de pas connaître le contenu de la charte. Bien que la contribution financière des membres implique la signature de la charte, c'est surtout la contribution financière qui semble déterminante dans le recensement des membres.

Le PFVT a par ailleurs signé des conventions de partenariat avec deux organismes : le PFE et le projet CITEGO (Cité, Territoire, Gouvernance) initié et soutenu par la Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme (FPH). Ces partenariats consistent à faciliter les échanges d'expertises entre les plateformes et structures et à renforcer leur visibilité à travers des mentions sur les sites internet respectifs des organisations ou encore leur promotion lors des événements internationaux. Le PFVT a également adhéré à la Campagne Urbaine Mondiale. **Ces conventions de partenariat constituent une piste intéressante pour démultiplier la portée des actions du PFVT et pour élargir les collaborations potentielles.** Les entretiens réalisés démontrent qu'elles pourraient être mieux exploitées à travers la réalisation de plus d'actions communes.

Une bonne animation du réseau et représentation du PFVT malgré des moyens limités

Le portage du Secrétariat Technique (ST) a évolué depuis la création du PFVT. Il a tout d'abord été logé au sein de l'ISTED²³, puis de l'AFD. En août 2013, le MAEDI confie à Expertise France (EF) l'animation du ST pour une période de deux ans. A l'été 2015, le contrat est renouvelé, à travers la convention liant EF au MAEDI, jusqu'à fin 2016, soit au lendemain de la Conférence Habitat III. Une prolongation jusqu'à décembre 2017 a été décidée à la fin de l'année 2016.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la composition du ST, en fonction de son portage et au gré des conventions avec le MAEDI, ainsi que l'évolution des budgets à disposition du PFVT. Ces budgets ont été reconstitués sur la base des budgets prévisionnels (pour 2012), du bilan budgétaire sur la période août 2013 – juillet 2015, et du budget prévisionnel sur la période août 2015 – décembre 2016. Cette information doit par

²³ Institut des Sciences et des Techniques de l'Équipement et de l'Environnement pour le Développement

conséquent être considérée comme partielle. Elle donne simplement une idée de l'évolution des budgets mis à disposition au PFVT depuis sa création.

Tableau 7 – Evolution de la composition du ST et des budgets du PFVT, hors frais de gestion

	2012	Jan-Juillet 2013	Aout 2013 -Juil 2015	Aout 2015 – Dec 2016
Nombre Equivalent Temps Plein (ETP)	2 1 stagiaire	0	2 Entre 1 à 2 stagiaires sur la période	1 1 consultant ponctuel 1 stagiaire ponctuel
Budget Fonctionnement	408 k€ (envisagé)	0	217 k€ (HT)	184 k€ (HT)
Activités	157 k€	0	140 k€	224 k€ (HT)

Le montant de la cotisation des membres s'est par ailleurs élevé à 57 078 € HT en 2016, représentant 17,2% des recettes totales du PFVT sur l'année 2016. **Ces contributions n'ont donc pas été négligeables dans le financement du Partenariat en 2016.** La valorisation de l'expertise bénévole a par ailleurs été évaluée à 27 600 €²⁴.

Le ST a été composé jusqu'en juillet 2015 de 2 personnes à temps plein et de stagiaires sur des périodes de 4 à 6 mois. Le ST n'a pas été animé entre janvier et juillet 2013 car le contrat qui liait l'AFD au MAEDI pour le portage du ST est arrivé à échéance en décembre 2013 et n'a été confié à EF qu'en aout 2013. Enfin, à partir du mois d'aout 2015 et pour toute l'année 2016, le ST a été composé d'une seule personne à temps plein et d'un consultant ponctuel. En comparaison, on note une diminution considérable du budget de fonctionnement entre l'année 2012²⁵ alors que le ST était hébergé à l'AFD et les deux autres périodes durant lesquelles le ST a été hébergé à EF. On note également une augmentation notable du budget lié aux activités du PFVT entre la période aout 2013 – juillet 2015 et la période aout 2015 – décembre 2016, augmentation vraisemblablement liée à la préparation d'Habitat III, alors que la composition du ST était parallèlement revue à la baisse, résultant d'une charge de travail élevée sur cette période pour le ST. **En somme, le dimensionnement du ST ne semble pas toujours avoir été bien aligné avec la charge de travail et les activités programmées et parfois peu à la mesure des missions qui lui ont été assignées.** A ce titre, le Comité Technique (ex-Comité directeur) lors de sa réunion du 11 juin 2012 prenait déjà « acte du fait que, compte tenu des effectifs du secrétariat technique (qui sont conformes à la convention : 2 ETP et 1 stagiaire), les charges de travail ne sont pas soutenables »²⁶.

Cela dit et malgré cette charge de travail élevée, l'ensemble des acteurs rencontrés a une opinion très positive du travail du ST. Ces acteurs soulèvent la bonne animation de la plateforme compte tenu des moyens mis à disposition. Le travail du ST est apprécié et valorisé par l'ensemble des membres. Le PFVT dispose par conséquent d'acquis après cinq ans d'existence en termes de fonctionnement de la plateforme, de regroupement d'acteurs aux intérêts divers autour d'une même table et de dynamique de groupe.

Une assise scientifique et technique qui pourrait être renforcée ?

Comme mentionné au bilan des activités, l'assise scientifique et technique limite la reconnaissance des activités du PFVT et de ses publications. Dans une certaine mesure, cette contrainte peut également avoir une incidence sur la légitimité à terme des actions du Partenariat, en termes par exemple de concertation et de publication de bonnes pratiques ou de retour sur expériences.

²⁴ Notons que les données disponibles ne permettent pas de déterminer la participation des établissements publics d'Etat au sein de cette participation générale des membres.

²⁵ Budget prévisionnel présenté dans le Compte Rendu du Comité Technique du jeudi 8 décembre 2011.

²⁶ CODIR. 11062012

Plusieurs thèmes ont motivé les travaux. A la lumière du contexte international et du nouvel agenda de la coopération urbaine (Nouveau programme pour les villes, CICIP, etc.), il sera nécessaire de repenser les thèmes à l'avenir. La majorité des acteurs souhaiterait que les thématiques de travail du PFVT reflètent les expérimentations nouvelles, les sujets émergents dans le champ, voire s'engagent dans une vision prospective ; en bref, soient un pas en avance sur les politiques publiques et les projets urbains, et soient porteurs de positionnements sur les enjeux de demain, qu'ils soient théoriques ou opérationnels. A ce titre le collège recherche pourrait utilement se mobiliser pour alimenter un tel renouveau des thématiques. Les réponses au questionnaire sur Habitat III se recoupent également autour d'un certain nombre d'enjeux. Il s'agit d'un scénario de poursuite des activités proposé ci-après.

Un site internet consulté mais qui pourrait gagner en fluidité et en dynamisme

Environ 15 000 pages du site internet du PFVT ont été consultés sur la période 1^{er} juillet 2014 – août 2015. Selon les statistiques du ST, 66% des visiteurs consultent le site pour la première fois, et 34% reviennent régulièrement visiter le site²⁷.

Ceci constitue des statistiques intéressantes, cependant le site pourrait être renforcé en termes de :

- fluidité dans la navigation entre les pages : l'accès au portail Habitat III est peu évident ou encore la présentation des publications du PFVT et de celles de ses membres est peu lisible ;
- de mise à jour de l'agenda : aucun événement n'est renseigné pour 2017 par exemple et le FUM 2018 n'est pas recensé ;
- de mise à jour de l'annuaire des membres : il constitue par ailleurs seulement une présentation des membres sans contact spécifique.

La présentation du site pourrait par ailleurs mieux valoriser la diversité des membres, les thématiques des publications et les efforts de traduction. De plus, les éléments accessibles seulement aux membres contributeurs ne concernent que la veille des opportunités et gagneraient à être élargis pour justifier la cotisation.

En conclusion, le PFVT dispose d'une gouvernance et d'un pilotage à forte coloration institutionnelle, qui peut dans une certaine mesure nuire à l'implication effective des membres dans la structure. La mise en place des sept collèges a permis d'initier un regroupement des acteurs de la coopération urbaine mais dont la mobilisation et l'implication effectives ne se sont toujours maintenues dans la durée.

L'affaiblissement de la mobilisation des membres peut trouver en partie réponse dans la mise en place du principe de contribution volontaire, avec des cotisations qui peuvent s'avérer relativement élevées en comparaison avec d'autres organismes, ainsi que dans le *membership* de certains collèges qui pourrait être élargi à travers une campagne d'adhésion plus pro-active. La notion de services aux membres doit être promue si le principe d'une contribution financière est maintenu.

L'animation du Partenariat a été effectivement réalisée par le Secrétariat technique dont le travail est apprécié et valorisé par l'ensemble des membres.

²⁷ Rapport activités PFVT 2013 - 2015

2.3. Positionnement actuel

Le paysage français des acteurs de l'urbain à l'international s'est enrichi ces dernières années de plusieurs initiatives et structures visant à fédérer les acteurs et à mettre en synergie leurs actions. Ces initiatives font suite au rapport Peylet de 2014, qui pointait le « paysage foisonnant » de la ville durable en France, et recommandait la fédération des acteurs. Si le rapport recommandait initialement la création d'un seul organisme, l'Institut pour la ville durable (IVD), deux fédérations parallèles ont vu le jour très récemment : le réseau Vivapolis et l'association IVD.

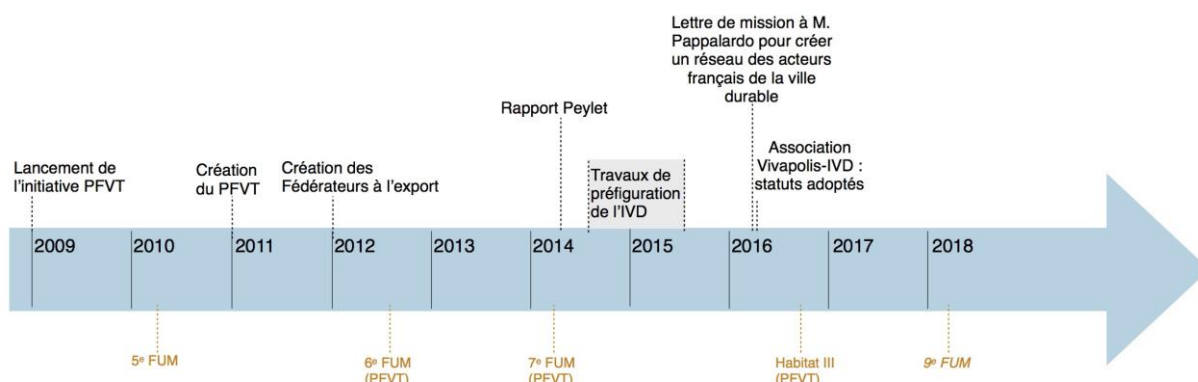
Rappelons que d'importants travaux de préfiguration de l'IVD ont été menés en 2014-2015²⁸, dans lesquels le ST du PFVT a été logiquement impliqué. Au cours de ces travaux ont été étudiées les modalités possibles d'articulation entre le PFVT et le futur IVD. L'option d'un transfert des missions du PFVT vers l'IVD a ainsi été évoquée. Cependant les délais de création de l'IVD, ainsi que les différentes initiatives de diplomatie économique ont donné un autre tour au paysage français des acteurs de l'urbain à l'international.

En 2016, l'analyse de leurs missions, de leurs membres et de leurs activités (réalisées ou annoncées) montre que ces fédérations semblent complémentaires²⁹ aux missions et aux activités du PFVT, avec des occasions de synergie et quelques risques de doublons ou concurrences.

Chronologie des initiatives et des réseaux d'acteurs de la ville à l'international

La chronologie ci-dessous rappelle les moments forts de la politique française et des initiatives d'acteurs en faveur de la fédération des acteurs de la ville à l'international. Elle met en lumière l'antériorité du PFVT³⁰ sur ces deux initiatives réseau Vivapolis et IVD et le caractère naissant de ces derniers.

Figure 2 – Chronologie des initiatives et des réseaux d'acteurs de la ville durable



Trois structures fédérant les mêmes catégories d'acteurs

Se positionnant dans une perspective de fédérations des acteurs de la ville à l'international, les trois structures fédèrent les mêmes catégories d'acteurs, voire les mêmes acteurs, à savoir :

- L'administration d'État ;
- Les agences publiques ;
- Les collectivités locales ;
- Les entreprises ;

²⁸ ANRU. Rapports de préfiguration de l'Institut pour la ville durable

²⁹ Cette analyse va ainsi dans le même sens que le document de positionnement conjoint : VIVAPOLIS - PARTENARIAT FRANÇAIS POUR LA VILLE ET LES TERRITOIRES. Deux positionnements complémentaires pour soutenir la ville durable à la française sur la scène internationale. Juillet 2014. 2p.

³⁰ Notons que l'initiative du PFVT date de 2007.

- Le monde académique ;
- Les fédérations de professionnels ; et
- Les associations.

Cependant, ces catégories identiques ne doivent pas masquer le fait que chacune de ces structures a une dominante et des spécificités :

- Le PFVT, orienté vers la coopération urbaine, a une dominante institutionnelle et experte, et présente la spécificité d'intégrer les organisations de la société civile, notamment les ONG de coopération, plutôt absentes dans les autres structures ;
- Le réseau Vivapolis, est orienté vers les démonstrateurs de la ville durable, et bien qu'il n'ait pas de rôle en tant que tel à l'export, il vise la valorisation et la diffusion des solutions innovantes tant au niveau national qu'à l'international³¹ ; et
- L'association IVD a une dominante relative au secteur privé et affiche comme spécificité une collaboration étroite avec le secteur de la recherche et de la formation³². Bien qu'une de ces missions consiste à soutenir le savoir-faire français sur la ville durable à l'international, ses activités à l'international ont pour le moment été limitées.

Finalement, c'est le PFVT qui semble effectivement représenter la plus grande diversité d'acteurs.

Des positionnements distincts et complémentaires du PFVT vis-à-vis des autres acteurs du paysage français de l'urbain à l'international en ce qui a trait aux actions extérieures françaises dans le domaine de l'urbain, ainsi que de valorisation de l'expertise urbaine française à l'international

Les actions extérieures françaises dans le domaine urbain peuvent être classées selon les trois grandes catégories ou stratégies suivantes³³ :

- Rayonnement à l'international ou stratégie d'influence ;
- Stratégie de coopération publique et de solidarité ;
- Stratégie de soutien à l'export.

Le contexte de la coopération publique et de l'aide française est marqué depuis 2008 par une ré-organisation majeure dans le cadre du processus de révision générale des politiques publiques (RGPP), touchant notamment la répartition des compétences entre le MAEDI et les opérateurs de l'État dont l'AFD et Expertise France³⁴. D'une part, le MAEDI est confirmé dans son rôle de coordonnateur de stratégie dans le domaine du développement international et de négociateur dans le champ du multilatéral. D'autre part, l'AFD prend un rôle d'opérateur-pivot de l'aide publique au développement et de la coopération française, ce que confirme encore plus récemment le rapprochement de l'AFD et de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC). Par ailleurs, les MEEM et MLHD ont un rôle important en tant que ministères techniques prioritairement chargés des questions urbaines.

En ce qui a trait à la valorisation de l'expertise française, le schéma ci-dessous, inspiré de l'étude de Capgemini Consulting pour le PFVT en février 2013, repositionne le PFVT, le réseau Vivapolis et l'association IVD sur une chaîne de valorisation. ***Seules ces structures fédératrices sont présentées sur ce schéma et bien entendu d'autres organisations ou institutions se positionnent à différent niveau sur cette chaîne.***

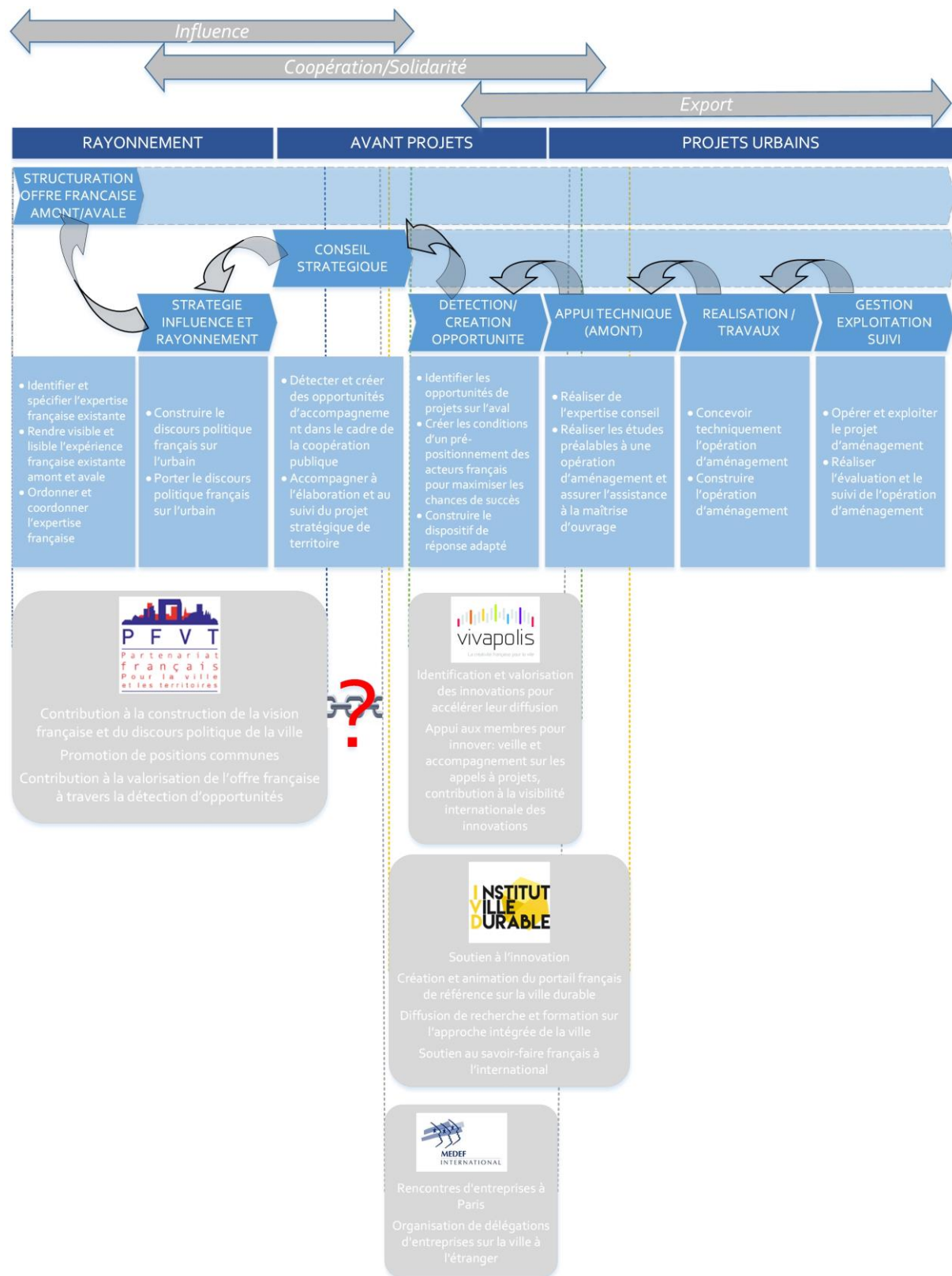
³¹ Selon le programme d'action 2017 du réseau Vivapolis

³² <http://institutvilledurable.fr/index.php/nos-missions/>

³³ Tel que présentées dans l'étude de Capgemini Consulting pour le PFVT en janvier/février 2013, p.9

³⁴ Expertise France est ainsi issu de la fusion des principaux opérateurs publics en matière d'assistance technique et d'expertise internationale françaises à l'étranger, comme agence de mise en œuvre et de mobilisation de l'expertise

Figure 3 – Positionnement des structures fédératrices de la ville sur la chaîne de valorisation de l'expertise urbaine française à l'international



A noter que le réseau Vivapolis n'a été créé qu'en avril 2016 à partir des acteurs qui travaillaient à l'international sous la marque Vivapolis depuis 2013 et a réalisé jusqu'à présent des réunions plénières du réseau, deux ateliers sur les thématiques « Efficacité énergétique » et « Environnement en milieu urbain » et la réalisation de fiches

de réalisations innovantes dans la perspective de la COP22 à Marrakech. L'association IVD n'a quant à elle été créée qu'en 2016 également et dispose de peu d'activités à son actif aujourd'hui. Le positionnement présenté ci-dessus est donc basé sur les programmes d'activités de ses deux structures, plutôt que sur les activités effectives qu'elles ont réalisées jusqu'à aujourd'hui.

Le travail du PFVT au cours des 5 années passées se situe en amont de la chaîne de valorisation, et notamment sur la stratégie d'influence et de rayonnement, voire sur la structuration de l'offre française en amont. **Son travail se situe surtout à l'interface des lieux de négociations internationales et en lien avec la communauté internationale du développement** (notamment ONU-Habitat) **et les grands événements du champ de l'urbain** (notamment les Forums urbains mondiaux). Par ailleurs, de par les récentes activités de détection et de diffusion d'appels d'offre en amont, le PFVT a initié son positionnement sur l'étape de conseil stratégique³⁵, à savoir la détection d'opportunités par la veille réalisée, et bien que cette activité n'ait pas été complètement satisfaisante jusqu'à aujourd'hui (voir bilan des actions sous la mission 3). **Le PFVT, en tant que réseau d'acteurs, pourrait consolider son positionnement sur cette étape à travers des activités focalisées sur l'accompagnement à l'élaboration de projet stratégique de territoire par une approche concertée, intégrée et multi-acteurs. Bien entendu ce travail devrait être réalisé sur une base pilote et s'articuler avec les activités existantes d'organismes déjà positionnés sur cette étape, que ce soit des collectivités françaises, des ONG, ou encore des bureaux d'étude. Le PFVT pourrait accompagner le positionnement de ces structures à travers une mise en réseau avec des collectivités territoriales partenaires.** Cette option est détaillée à la section sur les scénarios d'évolution ci-dessous.

L'association IVD se positionne quant à elle théoriquement sur la structuration de l'offre française aval à travers notamment l'animation du portail français de référence sur la ville durable, ainsi que partiellement sur le conseil stratégique à travers ses activités de promotion et de diffusion de recherche et de formation sur l'approche intégrée de la ville, et enfin sur les étapes de détection et de création d'opportunités et d'appui technique amont à travers le soutien aux innovations (et notamment l'appui aux projets de démonstrateurs industriels), l'appui à la création de conditions pour un positionnement des acteurs français de la ville durable à l'international et l'amplification du dispositif mis en place autour de la marque ombrelle Vivapolis pour promouvoir la ville durable à l'export. Vivapolis et l'association IVD se positionnent par conséquent sur le segment aval de la production de la ville. Ils visent par ailleurs des géographies précises.

La Task Force Ville Durable du Medef International se positionne quant à elle sur la structuration de l'offre française aval des entreprises actives à l'international et la création des conditions de pré-positionnement des entreprises françaises à travers notamment l'organisation des délégations d'entreprises dans des pays ciblés (Colombie, Egypte, Cotes d'Ivoire par exemple) ou lors d'événements spécifiques (COP 22 sur le climat par exemple). Sur cette même étape de structuration et de détection d'opportunités, elle se positionne également sur l'appui à la construction du dispositif de réponse adapté à travers l'organisation de réunions d'entreprises. Enfin, elle se positionne partiellement sur l'accompagnement des collectivités locales à la structuration de leur projet stratégique de territoire, que ce soit à l'étape conseil stratégique ou à l'appui technique lors des délégations d'entreprises.

Le positionnement du PFVT vis-à-vis de ces acteurs est donc à la fois distinct et complémentaire. Le PFVT est un réseau multi-acteurs plus large que celui de Vivapolis, ouvert à des catégories d'acteurs peu ou pas

³⁵ Cette étape de conseil stratégique porte selon l'étude réalisée par Capgemini en 2013 sur le conseil stratégique réalisé auprès des acteurs publics et notamment des collectivités territoriales des pays en développement et pays émergents (pour le périmètre qui concerne notre étude) : selon Capgemini, il s'agit d'une étape pré-amont, c'est-à-dire intervenant avant les opérations d'aménagement et d'équipements urbains et en amont d'une éventuelle commercialisation ou contractualisation. Cette étape est primordiale car elle permet d'accompagner les collectivités partenaires dans la structuration de leur projet stratégique de territoire et la définition des programmes mis en concurrence. Cette étape couvre cependant l'ensemble de la chaîne puisqu'elle doit contribuer à accompagner les collectivités sur les aspects sociaux, de gouvernance et de participation des acteurs, entre autres, tout au long du processus de développement urbain.



représentés dans les deux autres structures et plus intéressés par les étapes amont et pré-amont de la valorisation de l'expertise urbaine française (société civile, recherche, et dans une moindre mesure les collectivités). Le PFVT se situe par ailleurs à l'interface des espaces de négociations, de débats, et d'événements multilatéraux. Il ne rentre donc pas en concurrence directe avec ces trois autres structures et dispose d'une **niche spécifique sur la diplomatie d'influence, le savoir-faire en matière de gouvernance et de gestion territoriale, la production d'une vision politique et institutionnelle française (position française à l'international sur la ville), ou encore la concertation multi-acteurs dans le domaine du développement urbain.**

Le chaînon manquant du conseil stratégique : une opportunité à saisir pour le PFVT ?

Le PFVT pourrait à terme **consolider son positionnement sur l'étape de conseil stratégique**, identifié par le chaînon manquant dans le schéma ci-dessus. Cette étape correspondant à un appui stratégique du réseau du PFVT à des collectivités locales pour l'élaboration d'un projet de territoire, ce que décrit l'étude de Capgemini par « tout ce qui relève du « soft », de la gouvernance, de la planification urbaine stratégique, de l'appui conseil, de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage publique »³⁶. Ces éléments correspondent à la plus-value identifiée pour le réseau porté par le PFVT. Cette consolidation contribuerait à remobiliser les membres du Partenariat (en particulier les entreprises et collectivités locales, établissements publics, et société civile dans une certaine mesure) et justifierait une campagne d'adhésion active. Elle permettrait par ailleurs de créer des passerelles supplémentaires avec des acteurs plus en aval de la chaîne tels que l'AFD. Bien entendu et tel que mentionné ci-dessus, **ce positionnement ne devra pas entrer en concurrence avec les activités existantes d'organismes déjà positionnés sur cette étape, que ce soit des collectivités françaises, des ONG, ou encore des bureaux d'étude.** Cette option est étudiée et présentée plus en détail dans la partie scénario ci-dessous.

Des activités pouvant entrer en synergie ou en concurrence

Certaines activités des différentes structures sont néanmoins proches, notamment :

- Des activités d'information et réseautage, tels les petits déjeuners du PFVT et les Matinales du réseau Vivapolis ;
- Les actions de diffusion des événements internationaux (agenda), réalisées par le PFVT et prévu dans le programme de travail de l'association IVD ;
- La veille d'opportunités (appels d'offres) réalisée par le PFVT et que prévoit de faire le réseau Vivapolis dans son programme de travail 2017 ; et
- Les outils de communication et de valorisation des acteurs, tels les sites internet des trois structures ou les recueils d'expériences (les fiches du réseau Vivapolis ou la participation des membres du PFVT au recueil d'expériences Mieux vivre en ville).

Ces activités relativement similaires peuvent entrer en concurrence, notamment parce que les acteurs participant aux différentes structures devront faire des arbitrages en termes de temps à passer à chaque activité (c'est le cas des petits-déjeuners et Matinales, mais aussi de la lecture des lettres d'information). Elles peuvent également contribuer à rendre confus le paysage, notamment par trois sites internet distincts regroupant les mêmes acteurs.

Certaines actions simples pourraient néanmoins atténuer les risques de concurrences, par exemple en faisant bien correspondre le thème des petits déjeuners et des Matinales aux positionnements respectifs du PFVT et du réseau Vivapolis et en portant attention à un calendrier alterné³⁷. Des synergies pourraient également être

³⁶ Etude Capgemini 2013, p.15

³⁷ Par exemple un petit déjeuner du PFVT tous les 1ers mercredis du mois et une matinale du réseau Vivapolis les 3^e mercredi du mois.

induites par un renvoi systématique aux informations de chacun, voire un hébergement internet commun intégrant trois onglets : PFVT, réseau Vivapolis, IVD³⁸.

Il est du ressort de ces structures de clarifier leur positionnement respectif et d'assurer une synergie entre leurs activités.

Une valeur ajoutée et un avantage comparatif internes et externes du PFVT

Le PFVT, de par son existence ancienne et les activités réalisées, dispose d'une valeur ajoutée vis-à-vis des autres structures du domaine de l'urbain, que ce soit le Fédérateur à l'export « mieux vivre en ville », le réseau Vivapolis, l'association IVD ou la Task Force Ville Durable du Medef International. **La diversité de ses membres constitue sa première valeur ajoutée**, bien que celle-ci puisse constituer par ailleurs une difficulté au sein de la plateforme en ce qui a trait à la confrontation des idées et des opinions.

Le PFVT, menant des activités depuis cinq ans, dispose d'acquis que les structures naissantes de soutien à l'export ne peuvent égaler. **Ces acquis relèvent d'une dynamique de groupe non négligeable, d'un fonctionnement rôdé, d'activités et de résultats effectifs**. Dans une certaine mesure, il reste aux structures naissantes de faire leur preuve à travers la réalisation effective d'activités.

Enfin, à l'externe, le PFVT est connu des instances internationales telles ONU-Habitat et des réseaux d'acteurs de la coopération urbaine tels Cities Alliance.

Le positionnement du PFVT au sein des acteurs du paysage français de l'urbain à l'international est donc distinct et complémentaire, de par sa niche spécifique sur la diplomatie d'influence, le savoir-faire de ses membres en matière de gouvernance et de gestion territoriale, la production d'une vision politique et institutionnelle française (position française à l'international sur la ville), ou encore la concertation multi-acteurs dans le domaine du développement urbain.

De par son existence ancienne et ses activités réalisées, il dispose par ailleurs d'une valeur ajoutée vis-à-vis des structures naissantes que sont le réseau Vivapolis et l'association IVD. Cependant, le paysage des acteurs et des structures français de l'urbain demeure flou, et une demande unanime émane des acteurs rencontrés quant à la nécessité de clarifier à court terme leurs rôles et champs de compétences respectifs.

³⁸ Comme suggéré par Michèle Pappalardo dans un article du Moniteur du 26/09/2016 : « Le réseau Vivapolis de la ville durable enfin en ordre de marche »

3. CONCLUSIONS : BILAN ET OPPORTUNITES D'EVOLUTION

Les modalités de poursuite des activités du PFVT peuvent prendre plusieurs formes, selon les choix qui seront opérés par ses instances de décision et de pilotage.

Les scénarios proposés par l'équipe sont basés sur (i) une analyse rétrospective faisant le bilan des activités menées depuis cinq ans, du fonctionnement et du positionnement du PFVT ; (ii) une analyse du contexte actuel et futur en termes d'agenda de la coopération urbaine et ; (iii) un recueil des attentes des membres.

3.1. Atouts, faiblesses et lignes de tension

Un bilan globalement positif, démontrant la légitimité du PFVT

En somme, le PFVT est aujourd'hui **l'unique plateforme** représentant la diversité des acteurs de la coopération urbaine à travers ses sept collègues. Après cinq ans d'existence, le PFVT a **démontré ses capacités en mettant en œuvre ses trois missions**, donnant lieu à des échanges, des événements et des productions concrètes (publications). A travers ces activités s'est construit un **véritable espace d'échanges, d'interconnaissance et d'écoute mutuelle**, précieux en tant que tel pour ses membres, mais également essentiel pour ses co-présidents en tant qu'il constitue un canal unique de communication, de concertation avec les acteurs français de la coopération urbaine, voire de coproduction des orientations françaises. **Cet espace peut bien entendu être renforcé tant dans sa portée et représentation des acteurs que son fonctionnement.**

Ainsi, **la première mission de production de visions communes est largement appréciée par les membres actifs.** Elle a permis de construire dans le temps un espace d'échanges et d'inscrire le PFVT comme un espace de référence en matière de vision de la coopération urbaine à travers des publications nombreuses sur des sujets clés. Certaines critiques invitent le PFVT à mieux clarifier son identité, la portée de ses travaux et les méthodes d'animation des groupes de travail.

La seconde mission de promotion de positions communes dans les enceintes internationales est particulièrement plébiscitée. Elle permet de catalyser les énergies françaises lors des événements internationaux, de garantir la diversité des membres présents, et de porter un message unifié des acteurs français. Ces qualités pourraient cependant être mises en danger si l'affaiblissement du portage politique et du soutien financier des ministères se poursuivait.

La troisième mission relative à la valorisation de l'expertise française, plus récente, se traduit par une diversité d'activités appréciées de manière inégale par les membres. Des améliorations seraient à apporter aux activités de réseautage et de diffusion d'informations orientées « opportunités » (d'affaires, de financement et d'activités). Cette mission devrait passer avant tout par la visibilité et la mise en réseau, positionnant le PFVT en amont de la chaîne de valorisation par rapport aux initiatives de diplomatie économique.

Le fonctionnement du PFVT est jugé à forte coloration institutionnelle, et avec un portage politique montrant des signaux d'affaiblissement. Ces caractéristiques posent question et incitent à clarifier l'identité du PFVT vis-à-vis de ses co-présidents d'une part et de ses membres d'autre part. La diversité des acteurs de la coopération française est bien représentée par les sept collègues, mais la plus faible mobilisation à l'intérieur de certains collègues pose problème. L'animation du secrétariat technique est jugée satisfaisante compte tenu des moyens attribués.

Le PFVT évolue dans un environnement institutionnel mouvant. Son positionnement relève du rayonnement de l'expertise française, en étroite relation avec la stratégie d'influence de la France à travers le



MAEDI. Ainsi, ses activités n'entrent pas en concurrence directe avec les initiatives naissantes de soutien à l'export (Vivapolis et IVD). Cependant, les membres du PFVT expriment un appel unanime à la clarification du paysage de la diplomatie économique.

Atouts, faiblesses, opportunités et tensions

En somme, la revue des activités et du fonctionnement du PFVT montre qu'il dispose d'atouts et de difficultés. Il est également parcouru de lignes de tensions et fait face à des opportunités analysées dans la partie ci-dessous.

Tableau 8 – Analyse SWOT du PFVT

ACQUIS 2011 - 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Unique plateforme représentant la diversité des acteurs de la coopération urbaine • Démonstration de ses capacités en mettant en œuvre ses trois missions, donnant lieu à des échanges, des événements et des productions concrètes (publications) • Construction d'un véritable espace d'échanges, d'interconnaissance et d'écoute mutuelle • Canal unique de communication et de concertation avec les acteurs français de la coopération urbaine, voire de coproduction des orientations françaises 	
ATOUTS <ul style="list-style-type: none"> • Une existence de plus de cinq ans • Une légitimité acquise à travers son travail et sa représentation aux événements de haut niveau • Une diversité des membres en présence qui en font un espace unique pluri-acteurs • Un espace d'échange et de dialogue ayant permis d'imposer sur la durée une qualité d'écoute, un esprit de collaboration entre les membres des différents collèges, et une facilitation de la concertation • Des acquis en termes de dynamique de groupe, de méthode, d'activités et de résultats • Un fort attachement des membres actifs • Une vitrine à l'international de la diversité des acteurs de la coopération urbaine et d'une approche concertée et multi-acteurs 	OPPORTUNITES <ul style="list-style-type: none"> • Contexte renouvelé par une série de conférences et d'accords ayant des implications sur l'agenda international de la coopération urbaine mais aussi sur l'agenda et la stratégie française • Défi de la mise en cohérence, de l'articulation et de la mise en œuvre des agendas internationaux (Agenda 2030, Nouveau Programme pour les Villes, Accord de Paris et opérationnalisation des CPDN) • Engagement fort de la France dans ces agendas internationaux • Déploiement de la communauté internationale sur les questions urbaines et orientations des financements internationaux environnementaux (dont climat) sur ces questions • Engagement partenarial porté par la France dans le cadre de son dernier CICID 	
FAIBLESSES <ul style="list-style-type: none"> • Des représentations et une implication inégale selon les collèges, et une implication très faible de certains collèges dont le collège recherche ou les collèges administration et établissements publics • Des doutes quant à l'assise scientifique des échanges, des débats et de la production • Un portage politique qui gagnerait à être renforcé • Un environnement de la diplomatie économique qui apparaît confus • La pérennité des financements non-assurée malgré une part des contributions financières des membres assez élevée dans les recettes annuelles 2016 du PFVT (17%) 	LIGNES DE TENSION <p>Le PFVT montre des lignes de tension sur lesquelles il semble nécessaire de positionner de manière plus claire le curseur à l'avenir en termes de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambition et identité du PFVT • Portée des publications • Positionnement sur la chaîne des actions françaises à l'international et synergie avec les autres structures 	

3.2. Un début de cycle ? Les nouveaux agendas internationaux

La poursuite des activités du PFVT s'inscrit dans un contexte renouvelé par une série récente de conférences et d'accords ayant des implications sur la stratégie française en matière de développement, notamment sur le volet coopération à l'international, y compris dans le domaine urbain.

Le défi de la cohérence et de la mise en œuvre des agendas internationaux et de l'engagement fort de la France

A l'échelle internationale, les années 2015-2016 ont été marquées par une série d'accords internationaux :

- L'Agenda 2030 et ses 17 ODD fixent le cadre dans lequel l'ensemble de la communauté internationale s'engage à inscrire ses politiques pour les quinze années à venir (2015-2030). Alors que les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) concernaient les pays en développement, l'Agenda 2030 est universel. De même, alors que les OMD ne visaient pas spécifiquement le champ de l'urbain, l'ODD 11 vise à « faire en sorte que les villes et établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables » ;
- En 2015, la conférence d'Addis Abeba sur le financement du développement ;
- En 2015, l'Accord de Paris sur le climat est signé lors de la COP21. Il s'appuie sur les Contributions Prévues Déterminées au niveau National (CPDN) et demande aux Parties à la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC) de « prendre des mesures internes pour l'atténuation en vue de réaliser les objectifs desdites contributions »³⁹ (CPDN) et par conséquent d'opérationnaliser ces contributions tout en visant à « renforcer les capacités d'adaptation, à accroître la résilience aux changements climatiques et à réduire la vulnérabilité à ces changements ». Le secteur urbain est un des secteurs prioritaires identifiés dans certains CPDN⁴⁰ et il s'agira donc de traduire les objectifs pris dans les CPDN, notamment à travers des lignes directrices, au niveau des collectivités territoriales ;
- En 2016, le Nouveau Programme pour les Villes (*New Urban Agenda*) est adopté à Habitat III, la troisième conférence des Nations Unies sur le logement et le développement urbain durable. Il constitue un ensemble d'engagements des Etats membres des Nations-Unies en faveur de villes inclusives, équitables, sûrs, salubres, accessibles, d'un coût abordable, résilientes et durables, de manière à promouvoir la prospérité et la qualité de la vie pour tous. La France s'est placée en première ligne de cet événement et du portage des thématiques de la ville durable. Elle a en effet co-présidé le Bureau du comité préparatoire de Habitat III et a porté trois pactes : (i) agir contre l'exclusion urbaine (ii) agir pour la transition écologique et énergétique et (iii) agir pour coproduire la ville (voir encadré 3).

La France s'est également engagée à l'échelle nationale par une mise en valeur du thème de la ville durable dans les agendas de politiques nationales de coopération et les actions de diplomatie économique. C'est ce dont témoignent une série de rapports publics en 2012-2014⁴¹ qui ont abouti à plusieurs initiatives : la mise en place

³⁹ CCNUCC. Accord de Paris. 2015

⁴⁰ Une étude menée par Baastel et ENEA en 2015 (*Baastel, ENEA. 2015. Analyse comparative des Contributions Prévues Déterminées au niveau National (CPDN) élaborées avec le soutien de la Facilité française d'appui aux CPDN*), au préalable à la COP21 a montré que le secteur de l'urbanisme est mentionné dans 8 des 32 CPDN analysés. Cette étude proposait une analyse comparative de 32 CPDN de pays moins avancés d'Afrique subsaharienne et Petits Etats Insulaires, dont 26 ont été élaborées avec le soutien de la Facilité française d'appui aux contributions. Les 8 pays mentionnant le secteur urbain dans leur CPDN sont le Cameroun, la République Centrafricaine, le Mozambique, le Burkina Faso, Kenya, la Tanzanie, les Barbades et Haïti. Sous-secteurs mentionnés dans ces CPDN et touchant au secteur urbain : aménagement du territoire, zones urbaines, habitat et urbanisme, décentralisation.

⁴¹ LEVY, C. DUPONT, H. Contribution des acteurs publics et privés à la conception et à la promotion de la ville durable au plan international. Propositions pour favoriser la participation des acteurs publics et privés au développement urbain durable à l'international. Novembre 2012. 110 p.



d'une politique de soutien aux démonstrateurs industriels de la ville durable, l'émergence d'une famille prioritaire à l'export « Mieux vivre en ville », la création de Vivapolis, marque ombrelle de la ville durable à la française à l'export et réseau des acteurs publics et privés de la ville durable, ainsi que la préfiguration de l'IVD. En somme, à l'échelle nationale le thème de la ville durable mobilise, en écho aux agendas internationaux.

Ce contexte post-grandes conférences internationales, et le fort engagement de la France dans ces nouveaux agendas, pose **deux défis aux acteurs français de l'urbain à l'international**.

Le premier est celui de l'articulation des différents agendas, alors qu'il est reconnu la nécessité d'approche transversale, à la fois en matière de développement et de ville.

L'Agenda 2030 est affiché comme un ensemble d'ODD devant être pensé comme un tout. Les différentes cibles sont ainsi considérées comme interdépendantes. L'urbain et la ville durable constituent également, par définition, des sujets transversaux et intersectoriels, relèvent

d'opérations multi-acteurs et doivent être appréhendés par des approches systémiques. Les principes des différents objectifs sont cohérents, se retrouvant autour des principes de durabilité, d'inclusion, de sécurité et de résilience. **Cependant leur articulation en termes de modalités de mise en œuvre et de moyens et de suivi, n'est pas clarifiée** : le Nouveau Programme pour les Villes (*New Urban Agenda*) est-il la confirmation de l'ODD 11 ? ou la traduction territoriale de tous les ODD ?

Le second défi concerne la mise en œuvre de ces objectifs, alors que les accords portent essentiellement sur des principes généraux. Par exemple l'ODD 11 ne comporte pas de cibles chiffrées. Le suivi de cette mise en œuvre reste à établir à toutes les échelles internationales, nationales et locales.

Encadré 3 – Les actions portées par la France à Habitat III

La France a porté trois pactes

PACTE 1 - Agir contre l'exclusion urbaine

La ville doit se construire pour tous les habitants. Aussi, la réduction des inégalités urbaines qu'elles soient sociales et économiques ou environnementales doit constituer un objectif prioritaire.

PACTE 2 - Agir pour la transition écologique et énergétique

La ville durable doit être une ville sobre, compatible avec une planète aux ressources limitées. Habitat III devra valoriser les ressources et les territoires, et favoriser une croissance verte et innovante, en plaçant les enjeux de cycle de vie au cœur des exercices de planification, de construction et de gestion des villes.

PACTE 3 - Agir pour coproduire la ville

Les habitants doivent pouvoir participer en pleine responsabilité à l'élaboration et au fonctionnement des villes. L'expertise de tous les habitants doit ainsi être reconnue comme moteur d'amélioration et de production.

Le gouvernement a également souligné la création d'un réseau international des agences d'urbanisme portée par la FNAU, l'initiative « Mobilize your city » ou encore l'Alliance Bâtiment Alliance mondiale pour les Bâtiments et la Construction lancée lors de la COP 21.

(Discours d'ouverture à H3 Emmanuelle Cosse, site internet du PFVT et entretiens)

LEVY, C. KEGELART, J.-J., DECOURCELLE, J.-P. Implication des services de l'État dans les démarches de développement urbain durable. 2013. 90 p.
PEYLET, R. La ville durable, une politique publique à construire. Rapport au Premier Ministre. 2014. 149 p.

Tableau 9 - Les principaux agendas internationaux

	Agenda 2030	Accord de Paris	Nouveau Programme pour les Villes (New Urban Agenda) (Habitat III)
Objectifs concernant le développement urbain	<p>ODD 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables</p> <p>Et de nombreux ODD qui ont une dimension urbaine (eau, emploi, santé, changement climatique, etc.)</p>	<p>Opérationnalisation et suivi des Contributions Prévue Déterminées au niveau National (CPDN) couvrant le secteur urbain et ses sous-secteurs notamment urbanisme et habitat (voir ci-dessus)</p>	<p>Déclaration de Quito, notamment faire des villes inclusives, équitables, sûres, salubres, accessibles, d'un coût abordable, résilientes et durables, de manière à promouvoir la prospérité et la qualité de la vie pour tous.</p>
Acteurs impliqués dans le suivi de la mise en œuvre	<p>A l'échelle internationale : Forum Politique de Haut Niveau</p> <p>A l'échelle nationale : Gouvernement</p>	<p>A l'échelle internationale : Secrétariat de la CCNUCC et Groupe de travail ad hoc sur la mise en œuvre de l'accord de Paris.</p> <p>A l'échelle nationale : Gouvernements et bailleurs de fonds bi et multi-latéraux, collectivités territoriales pour la traduction opérationnelle des CPDN au niveau des collectivités / municipalités</p>	<p>A l'échelle internationale : ONU-Habitat et les prochains Forums urbains mondiaux</p> <p>A l'échelle nationale : Gouvernement</p>

Le PFVT s'étant largement investi en amont de Habitat III, par la participation aux documents de positionnements de la France et la réaction aux documents préparatoires, **il apparaît légitime qu'il s'empare de l'agenda post-Quito**⁴². Cela apparaît comme une opportunité, voire une suite logique pour de nombreux acteurs.

Le PFVT aurait toute légitimité à s'emparer des sujets de mise en cohérence et de suivi, et pourrait être force de proposition en France, auprès des ministères concernés et à l'interface avec la communauté internationale représentée notamment par ONU-Habitat et Cities Alliance.

Notons enfin un **déploiement de la communauté internationale sur ces questions urbaines** et des **réajustements** probables dans les prochaines années, avec :

- Des acteurs historiques en réajustement : un audit ONU-Habitat devrait être livré en septembre 2017 ; Cities Alliance a réalisé ces dernières années une réforme sensible de son fonctionnement et s'ouvre à de nouveaux acteurs ;

⁴² Cela devrait passer dans un premier temps par une séance de restitution de Quito au sein du PFVT, intégrant une présentation par le MAEDI et le MEEM/MLHD de ses retours (pouvant se tenir à l'occasion de la livraison du rapport de Maryse Gautier). Il s'agit d'une recommandation transversale, reprise dans la section dédiée de ce rapport.

- Des institutions s'ouvrant sur le secteur urbain : c'est le cas du Programme des Nations-Unis pour l'Environnement (aujourd'hui UN-Environnement) qui a un département « environnement urbain ».

Les **financements environnementaux s'orientent également vers le développement urbain**. A titre d'exemple, le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), finance des projets sur des « systèmes urbains durables » au sein de son domaine d'intervention changements climatiques ; le FFEM développe des projets urbains depuis quelques années. Le Fonds vert pour le climat devrait également approuver et financer de nombreux projets de développement urbain.

Une nouvelle configuration de l'aide se dessine ainsi, où la thématique de l'urbain se diffuse chez de nombreux organismes internationaux d'aide au développement, et où les financements sont reconfigurés autour d'objectifs de durabilité, de résilience, voire d'adaptation aux changements climatiques. **Le PFVT apparaît en France comme le lieu légitime et compétent pour prendre la mesure de ces changements et rendre les acteurs français prêts à opérer dans cette nouvelle configuration de l'aide.**

La reconnaissance des approches multi-acteurs

Parallèlement, un autre thème clé des agendas internationaux et nationaux relève de la gouvernance et de la promotion d'une approche multi-acteurs mettant en valeur les acteurs de base (approche *bottom-up*), y compris dans le domaine de l'urbain et de la coopération urbaine.

La France a un long historique en matière de concertation et de soutien à des plateformes multi-acteurs dans le domaine de la coopération urbaine, avec l'expérience du programme Solidarité Habitat (PSH)⁴³, voire le travail de l'Institut des Sciences et des Techniques de l'Équipement et de l'environnement pour le Développement (ISTED)⁴⁴. Le PFVT s'inscrit d'une certaine manière dans cet historique.

Cet engagement partenarial apparaît dans le dernier Comité interministériel pour la coopération et le développement (CICID)⁴⁵ qui indique veiller à « associer la société civile et toutes les parties prenantes de l'aide au développement au processus de mise en œuvre et de suivi des ODD » (p.1), (...), « la concertation et la coordination entre les acteurs de la recherche pour le développement » (p.6), « renforcer le dialogue et les partenariats avec les ONG et l'ensemble de la société civile et accroître leur rôle dans la définition et la mise en œuvre de la politique de développement et de solidarité internationale » (p.7) et enfin « entretenir (...) une relation stratégique et partenariale renforcée avec le secteur privé » (p.8).

Enfin, dans le domaine des politiques urbaines en tant que telle, les « Orientations pour la gouvernance urbaine » et « planification urbaine » font référence en la matière. Ces documents prônent respectivement « des

⁴³ Le programme PSH, financé par le Ministère des affaires étrangères et le ministère de la coopération de 1988 à 1997. Ses objectifs étaient : (i) forger et diffuser, en France et dans les pays du Sud, notamment en milieu urbain, des solutions innovantes pour l'accès à l'habitat du plus grand nombre ; (ii) développer des relations de coopération directe entre les sociétés civiles de France et des pays en développement ; (iii) contribuer, dans son domaine, à la réflexion sur les orientations et les modalités des politiques de coopération. Son animation était opérée par (i) un comité de pilotage rassemblant l'ensemble des acteurs impliqués en cinq collèges : administrations, associations de solidarité internationale, représentants des collectivités territoriales et des organismes professionnels, chercheurs ; (ii) un secrétariat technique basé au Gret, chargé de mettre en œuvre les orientations arrêtées par ce comité.

⁴⁴ L'ISTED, avait pour triple objets de : (i) contribuer à la mise en œuvre des programmes internationaux, bilatéraux et multilatéraux, en liaison avec des responsables des pays tiers, (ii) rapprocher ses membres, contribuer à leur information et participer à la valorisation de leur activité dans le monde, (iii) créer des synergies entre les acteurs français concernés par son champ d'action, en vue d'amplifier leur action internationale. Il s'agissait d'une association sous tutelle de la Direction générale de la coopération internationale et du développement (DGCID) au Ministère des affaires étrangères et européennes et la Direction des affaires européennes et internationales (DAEI) au Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire, exerçaient la tutelle sur l'Association (ROUDIER, J., APIED, V. Audit sur la situation de l'ISTED et son avenir. 2009. 94 p.).

⁴⁵ CICID. Comité interministériel de la coopération internationale et du développement 30 novembre 2016 Relevé de décisions. 12p.



modalités d'action et de prise de décision partenariales s'articulant autour des autorités locales » et « la coproduction des politiques publiques de développement urbain par un appui à la concertation multi-acteurs ».

C'est également le sens du troisième pacte porté par la France pour Habitat III ayant trait à la coproduction de la ville par les habitants.

Enfin, le PFVT, sa caractéristique multi-acteurs et sa méthode de co-production cadrent bien avec cette approche *bottom-up* et multi-acteurs.

Des aires d'activités en lien avec les agendas internationaux

Le contexte post-événements internationaux offre la possibilité de s'investir dans des thèmes de mise en œuvre des objectifs internationaux, en lien avec les instances nationales et internationales compétentes, avec de multiples aires d'activités possibles :

- Une réflexion sur la cohérence et les passerelles entre agendas urbains et environnementaux ;
- La promotion, la vulgarisation et le plaidoyer autour de l'ODD 11 et du Nouveau Programme pour les Villes ;
- La création de ponts entre l'Accord de Paris, l'Agenda 2030 et l'opérationnalisation/traduction des CPDN ;
- Le suivi et la diffusion des résultats intermédiaires ;
- La communication et la vulgarisation en France des enjeux urbains internationaux ;
- Le recensement des actions françaises et la valorisation à l'international.

La prochaine échéance du 9^e FUM en février 2018 à Kuala Lumpur (Malaisie), ou encore la prochaine vague de Campus Urbain peuvent ainsi mobiliser dès à présent les membres autour de ces thématiques renouvelées.

En résumé, le contexte national et international offre au PFVT des opportunités en termes thématiques et de partenariat, et légitime la poursuite des activités du PFVT, selon des modalités qui peuvent s'appuyer de manière plus ou moins forte sur ce contexte.

3.3. Attentes des membres

En complément d'un bilan des activités, l'étude a permis de renseigner les attentes des membres.

Tout d'abord, une **demande forte et unanime de poursuite du PFVT, selon des modalités renforcées ou clarifiées**, notamment : **un portage politique renforcé et une clarification du positionnement des modalités de collaboration avec les ministères.**

Les **deux missions historiques** de construction d'une vision commune, et plus encore de coordination des délégations françaises aux événements internationaux sont plébiscitées. Le PFVT est considéré comme légitime pour ces missions, mais l'ambition de la **mission de construction d'une vision commune** doit être précisée. Les efforts de **valorisation de l'expertise doivent être mieux ajustés aux besoins** des différents membres, notamment dans une perspective de **services aux membres**. Cette mission n'est pas considérée en concurrence directe avec les activités de Vivapolis et de l'IVD, ces dernières relevant de la phase aval de la chaîne de valorisation, sur le soutien à l'export. Par ailleurs, il n'y a pas d'attente à ce que le PFVT joue un rôle d'ensemblier. Les membres attendent plutôt un **renforcement des activités permettant la visibilité, le réseautage et la**

montée en compétences ; ces activités suscitant dans un second temps des opportunités d'activités et de réponses groupées.

Enfin, une volonté de poursuivre la dynamique suscitée par Habitat III et de **s'emparer de l'agenda post-Quito** est exprimée, avec une certaine évidence à **renouveler les thématiques** de réflexion. Notamment les thématiques suivantes sont ressorties⁴⁶ :

- Villes et **migrations** (dans le prolongement de la journée d'étude 2016 de AdP) ;
- **Communs** urbains et pratiques innovantes de coproduction de la ville (en synergie éventuelle avec le chantier de réflexion transversal de l'AFD sur le sujet⁴⁷ ; et dans le prolongement du n° 104 du Bulletin Villes en Développement⁴⁸) ;
- **Résilience urbaine**, dans la perspective d'une mise en œuvre conjointe des ODD, du Nouveau Programme pour les Villes et de l'Accord de Paris ;
- **Ville intelligente** et numérique : défi technologique ou défi humain ? ;
- **Ville informelle** et planification : comment planifier la ville informelle, ou repenser la planification en tenant compte du fait de la dynamique de la ville informelle ? Les nouvelles méthodes de planification, incluant l'informel et la résilience ;
- **Foncier urbain** : évictions des quartiers informels dues au marché ;
- **Financement du développement urbain, financiarisation** de la ville, financement du logement ;
- **Outils** de la mise en œuvre et du suivi du Nouveau Programme pour les Villes (cf. ci-dessus) : par exemple un observatoire-réseau sur les points critiques de la mise en œuvre du NAU, le financement cumulé de la transition écologique et de la justice socio-spatiale ;
- **Outils de communication** pour vulgariser les résultats de Habitat III.

⁴⁶ Entretiens en face à face, contributions écrites et réponse au questionnaire du PFVT sur Habitat III.

⁴⁷ Chantier mené par le département des études, recherches et savoirs (ERS) posant la question suivante : « Dans quelle mesure les communs renouvellent-ils nos compréhensions des contextes, nos appuis aux politiques publiques et les projets que nous finançons ? »

⁴⁸ « Villes collaboratives et communs urbains : Eclairage sur des dynamiques naissantes »

4. MODALITES DE POURSUITE DES ACTIVITES

4.1. Propositions de scénarios d'évolution

L'étude a pour finalité de proposer des scénarios de poursuite des activités du PFVT.

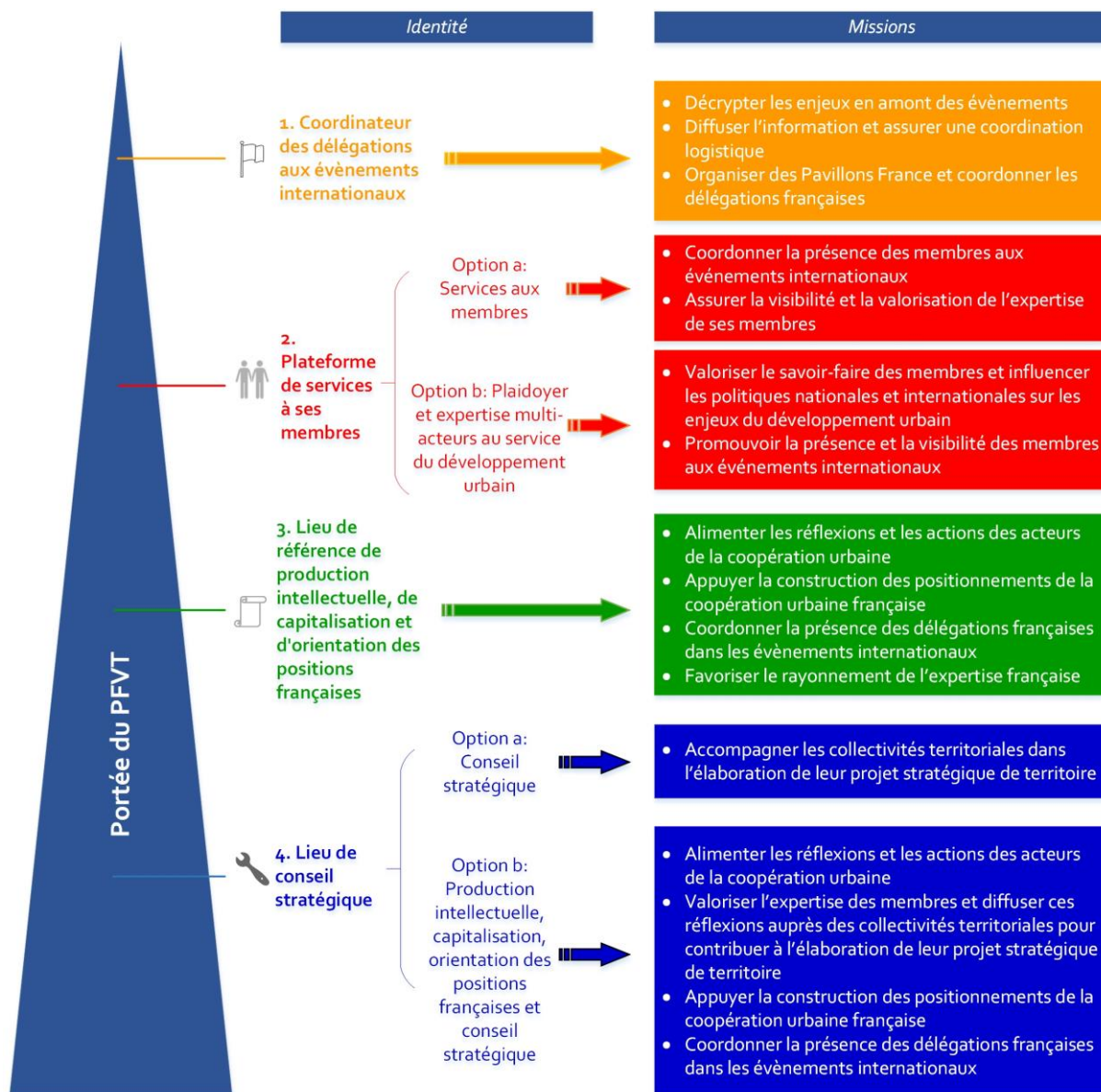
Partant d'un bilan documenté des activités et du fonctionnement du PFVT, des attentes des membres et d'une analyse du contexte actuel et de l'agenda à venir pour la coopération urbaine française, l'équipe propose différents scénarios organisés autour d'une redéfinition des missions du PFVT et d'une clarification de son identité. De cette identité et de ces missions découlent des propositions de gouvernance, d'organisation et de financement (et non l'inverse). Ces scénarios tiennent ainsi compte des préoccupations exprimées par les co-présidents quant au positionnement du PFVT dans son environnement et la reconsidération de ses missions, tandis qu'aucune perspective précise n'a été donnée à l'équipe en termes de financement.

L'équipe a identifié quatre scénarios, dont deux présentent chacun deux options possibles. Ces scénarios restent modulables, des éléments d'un scénario pouvant en alimenter un autre et inversement. Ces scénarios dépendent de la dynamique d'évolution qui sera impulsée par les acteurs du PFVT et en particulier ses co-présidents. Quatre dynamiques d'évolution sont traitées ici :

- **Concentration** sur une mission réduite : Scénario 1
- **Renforcement** des services aux membres : Scénario 2
- **Consolidation** des missions historiques : Scénario 3
- **Extension** du PFVT à une mission de conseil stratégique : Scénario 4

Ces scénarios sont présentés dans le schéma ci-dessous selon la portée donnée au PFVT à l'avenir :

Figure 4 – Quatre scénarios potentiels d'évolution du PFVT



Pour chacun des scénarios, les développements ci-dessous présentent leur logique et raison d'être (justifications). Les scénarios sont ensuite déclinés en termes d'identité, de mission et d'activités, de modalités minimales de fonctionnement, de gouvernance et de financement. Des estimations globales d'enveloppes budgétaires nécessaires sont indiquées. Enfin, les avantages et inconvénients sont identifiés.

Scénario 1 Concentration – PFVT coordinateur des délégations françaises aux événements internationaux

Justification

Ce scénario s'appuie sur une plus-value forte du PFVT relative à l'animation de la participation des acteurs français dans les événements nationaux ou internationaux, à travers la coordination des délégations françaises et l'organisation de la représentation du Partenariat. Il traduit la concentration du PFVT autour d'une mission unique permettant une réduction des coûts du PFVT.

Description

Critères	Description
Identité	Espace de préparation et de coordination des acteurs français de l'urbain lors des événements internationaux
Missions et activités/produits	Assurer la préparation et la coordination des délégations françaises aux événements internationaux dans le domaine du développement urbain <ul style="list-style-type: none"> • Décrypter en amont les enjeux des événements internationaux et transmettre l'information décryptée aux acteurs du développement urbain • Synthétiser et transmettre l'information logistique aux acteurs en amont des événements • Organiser les Pavillons France • Assurer la mise à jour du répertoire des acteurs français de l'urbain intéressés par les événements internationaux
Positionnement	Stratégie d'influence et de rayonnement
Gouvernance	Pas de gouvernance spécifique nécessaire. Un contrat de prestation de service pourrait être passé entre le(s) bailleur(s) et la structure qui portera cette prestation
Adhésion	Adhésion ponctuelle nécessaire pour visibilité et accès des informations en amont, ou campagne de financements ponctuels en fonction des événements
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnement ponctuel et fonction des événements internationaux • Une cinquantaine d'h/j en amont de l'évènement pour assurer le décryptage et transmettre l'information logistique, un budget spécifique pour l'organisation des pavillons
Financement annuel	<p><u>Budget fonctionnement</u> : 50-60 h/j en amont de l'évènement</p> <p><u>Budget activités</u> : 150-200 k€ pour un évènement de type FUM</p> <p><u>Source de financement</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100% public pour les pavillons France • Contribution financière des membres pour visibilité sur le pavillon et accès des infos en amont
Exemple de référence	S.O.
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Permettrait d'assurer une visibilité des acteurs français dans les événements internationaux et d'assurer le rôle « catalyseur » identifié comme plus-value pour le PFVT
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Répond seulement à une fonction ponctuelle et fonction de la périodicité des événements internationaux • Impliquerait la disparition du Partenariat en tant que tel car pourrait être réalisé par un organisme spécialisé dans l'évènementiel et la



contractualisation ponctuelle d'un expert des enjeux de développement urbain

- Disparition de la concertation multi-acteurs, des échanges entre acteurs divers, et de la fonction d'interconnaissance
 - Disparition de la fonction de co-construction des positions françaises, ainsi que d'influence des politiques françaises de développement urbain
 - Complexité accrue pour avoir accès aux acteurs français de la coopération urbaine
-

Scénario 2 Renforcement Services – PFVT plateforme de services à ses membres

Justification

Au sein de ce scénario, le PFVT évolue vers une structure au service de ses membres avec pour objectifs d'en assurer la visibilité à l'international, d'en promouvoir l'expertise, les positions et les visions. Cette structure apporte des services adaptés à ses membres et à leur diversité, que ce soit en termes de veille d'opportunité, de représentation et de valorisation de leurs activités. Cette plateforme permettrait d'identifier des opportunités de positionnement pour ses membres et faciliterait leur mise en relation et leur association. Ces éléments sont présentés sous une première option a).

Cette plateforme pourrait par ailleurs devenir un outil d'influence et de plaider des politiques publiques françaises et/ou internationales en matière de développement urbain à travers la promotion de messages clés et d'engagements des acteurs membres. Ces éléments complémentaires sont présentés sous la deuxième option b).

Description

Critères	Option a)	Option b)
Identité	Plateforme de services aux membres	Plaidoyer et expertise multi-acteurs au service du développement urbain
Missions et activités/produits	<p>Assurer la visibilité et la valorisation de ses membres</p> <ul style="list-style-type: none"> • Site internet répertoriant les membres, leurs publications et activités • Veille d'opportunités élargie et adaptée à la diversité des acteurs (Veille « réseau » et veille « traditionnelle »⁴⁹) • Espace interne sur site web pour initier des collaborations entre les membres <p>Coordonner la présence des membres aux événements internationaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assurer des stands en dehors du Pavillon France lors des FUM et autres manifestations • Promouvoir les activités des membres lors des événements internationaux à travers des brochures, des fiches, etc. 	<p>Valoriser le savoir-faire des membres et influencer les politiques nationales et internationales sur les enjeux du développement urbain</p> <ul style="list-style-type: none"> • Groupes de travail sur des thèmes d'actualité, animés par une personnalité expérimentée sur le sujet, afin d'identifier des positions communes et les relayer vers les ministères et les politiques publiques • Recueil de savoir-faire et de positionnement sur des sujets techniques • Actions de plaidoyer et de sensibilisation sur les enjeux du développement urbain • Site internet répertoriant les membres, leurs publications et activités • Veille d'opportunités élargie et adaptée à la diversité des acteurs (Veille « réseau » et veille « traditionnelle ») • Espace interne sur site web pour initier des collaborations entre les membres

⁴⁹ Distinction opérée par CapGemini : la veille « réseaux » relève de la détection des opportunités via le réseau des acteurs français (ambassades, consulats, services économiques, Business France, coopération décentralisée, etc.) ; la veille « traditionnelle » : se concentre sur les appels d'offre internationaux, émanant de bailleurs et clients bi- ou multilatéraux.

	Promouvoir la présence et la visibilité des membres aux événements internationaux	
	<ul style="list-style-type: none"> Assurer des stands en dehors du Pavillon France lors des FUM et autres manifestations Promouvoir les activités des membres lors des événements internationaux à travers des brochures, des fiches, etc. 	
Positionnement	Stratégie d'influence : identification et visibilité de l'expertise française pré-amont, identification d'opportunités pré-amont, plaidoyer et influence	
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> Un pilotage par les membres à travers un Comité de Pilotage aux prérogatives renforcées et la présence de représentants de membres dans la co-présidence et/ou le comité directeur Une évolution nécessaire vers une structure plus autonome, de type associative et dans laquelle les différents acteurs seraient fédérés au sein de collèges (y compris organismes publics & administration, secteur privé, secteur associatif, secteur académique et formation), d'un Conseil d'Administration, et d'une Assemblée Générale 	
Adhésion	<ul style="list-style-type: none"> Adhésion à une charte Adhésion payante et valorisation formalisée de la participation active des membres Partenariat uniquement ouvert aux membres avec cotisation à jour, y compris sur les aspects de participation aux événements internationaux (que ce soit une cotisation financière ou une implication valorisée) 	
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> Un Secrétariat Technique avec un Directeur à temps plein et éventuellement ½ ETP en complément pour la préparation de la participation des membres et du Partenariat aux événements internationaux 	<ul style="list-style-type: none"> Un Secrétariat Technique avec un Directeur à temps plein et 1 ou 2 ETP complémentaires pour faciliter le travail des groupes de travail, assurer la publication de recueils de savoir-faire et de positionnement, et les actions de plaidoyer
Financement annuel	<p><u>Budget fonctionnement</u> : 1,5 ETP</p> <p><u>Activités</u> : 100 - 200 k€</p> <p><u>Source de financement</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> 50% public 50% privé dont 25% cotisation des membres, 25% subventions complémentaires et 50% financement projets 	<p><u>Budget fonctionnement</u> : 2 à 3 ETP</p> <p><u>Activités</u> : 200 - 300 k€</p> <p><u>Source de financement</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> 50% public 50% privé dont 25% cotisation des membres, 25% subventions complémentaires et 50% financement projets
Exemple de référence	<ul style="list-style-type: none"> Partenariat Français pour l'Eau (PFE): voir fiche descriptive en annexe 3 <div style="text-align: right;">  Publi_PFE </div> <ul style="list-style-type: none"> Exemple de publications « savoir-faire et engagements » : 	



Dossier_Presse_PFE

- Exemple de dossiers de presse :

Avantages

- Une fonction de veille d'opportunité renforcée et un potentiel de valorisation de l'expertise du réseau PFVT renforcé
- Un pilotage par les membres renforcés
- Une approche de concertation multi-acteurs assurée
- Un financement public-privé renforcé à travers des services payants offerts aux membres
- Un rôle fort de plaidoyer/influence des politiques publiques françaises en matière de développement urbain (option b), mais également de conseil à travers un ST renforcé et financé en bonne partie par ses membres

Inconvénients

- Un découplage possible entre le message porté par les membres et la position officielle française
 - La disparition de l'approche et de la fonction de co-construction des orientations françaises
-



Scénario 3 Consolidation – PFVT Lieu de référence de production intellectuelle, de capitalisation et d'orientation des positions françaises

Justification

Il s'agit d'un scénario de consolidation des missions historiques, qui place le PFVT en étroite collaboration avec les acteurs institutionnels de la coopération urbaine.

Au sein de ce scénario, le PFVT conserve sa coloration institutionnelle et poursuit son travail de contribution à la construction et à la diffusion de la vision française dans le domaine du développement urbain, tout en développant son assise scientifique et technique sur des sujets et des enjeux d'actualité tels que ceux identifiés dans la section opportunités.

Il poursuit par ailleurs son travail de préparation et de coordination des délégations françaises dans les événements internationaux.

L'animation des groupes de travail est renforcée et les publications et travaux de production intellectuelle portent une vision plus représentative de la diversité des membres.

Description

Critères	Description
Identité	Plateforme de débats et d'échanges des acteurs du développement urbain, lieu de référence de production intellectuelle, de capitalisation, de construction des orientations et politiques françaises dans le domaine du développement urbain
Missions et activités/produits	Alimenter les réflexions et les actions des acteurs de la coopération urbaine <ul style="list-style-type: none">• Débats, séminaires, groupes de travail thématiques conçus comme des espaces de débats contradictoires sur des sujets porteurs• Présentation d'études de cas et production de recueil d'expériences• Journées pays• Publications exprimant la diversité des points de vue• Travaux étudiants• Veille documentaire poursuivie Aider à construire les positionnements de la coopération urbaine française (MAEDI et AFD entre autres) et coordonner la présence des délégations françaises dans les événements internationaux <ul style="list-style-type: none">• Guides opérationnels et lignes directrices (type « guides d'analyse ex ante des opérations... » du CTFD)• Notes de positionnement concerté (type « Orientations... »)• Travail sur l'articulation, la mise en œuvre et le suivi des agendas internationaux• Décryptage des enjeux en amont, information de l'ensemble des acteurs en amont des événements, appui logistique, organisation du Pavillon France Favoriser le rayonnement de l'expertise française <ul style="list-style-type: none">• Contribution au Bulletins Villes en Développement• Publications de référence• Participation croisée à d'autres plateformes de référence (Ex. Cities Alliance)

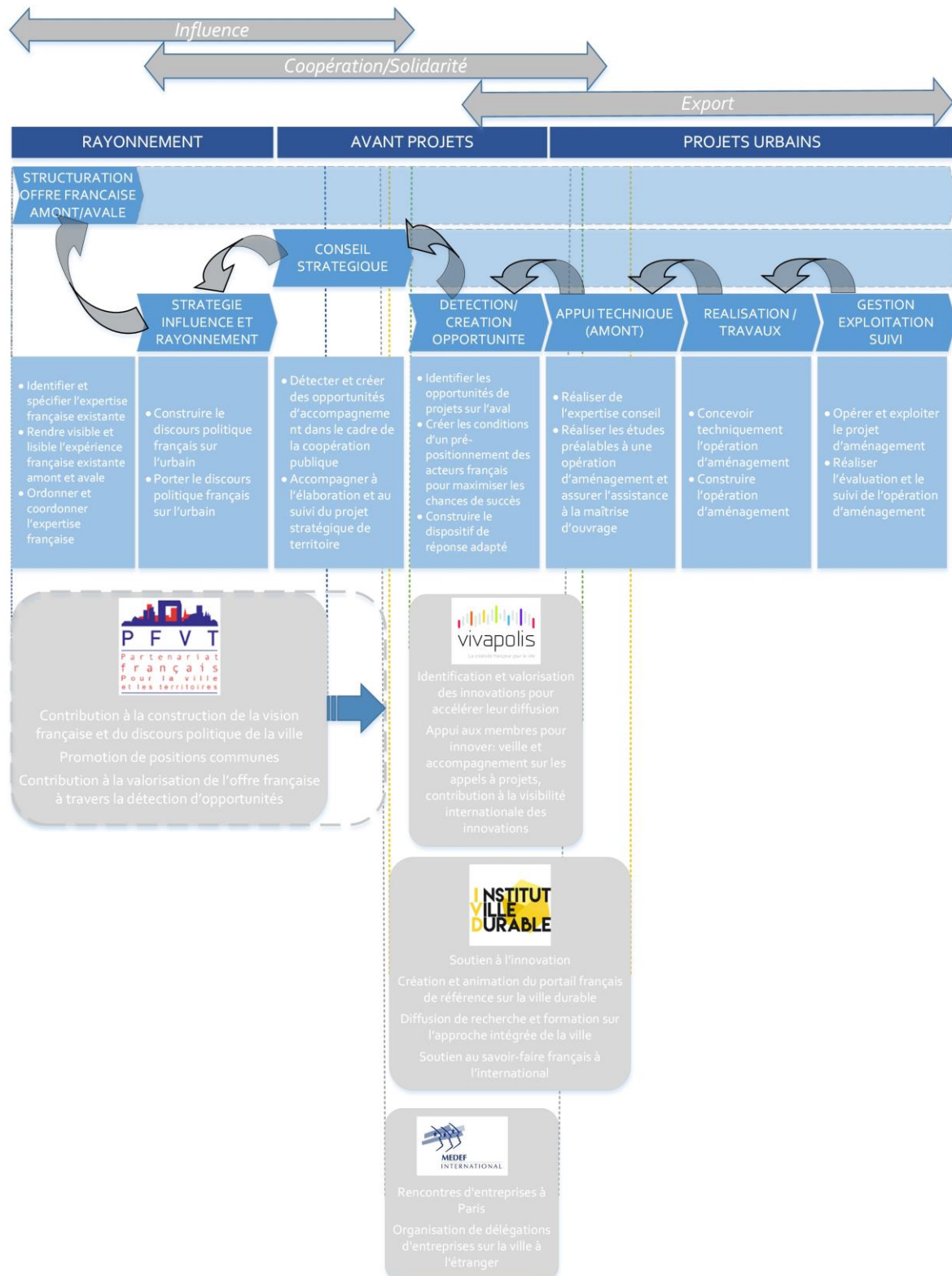
Positionnement	Stratégie d'influence et de rayonnement : rendre lisible l'expertise française et les positions des acteurs français de l'urbain, construire et porter le discours politique français sur l'urbain, et contribuer à son opérationnalisation
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none">• Gouvernance identique au PFVT actuel avec pour amélioration :<ul style="list-style-type: none">- Une plus grande stabilité des personnes siégeant à la co-présidence- Un portage politique renforcé- une implication de l'AFD à deux niveaux ⁵⁰ : départements des opérations (CLD) et des études (ERS)- Un CoPil avec un rôle de pilotage renforcé pour contribuer à une plus forte implication de ses membres- Sept collègues conservés, en remobilisant le collège de la recherche- Mise en place d'un dispositif scientifique pour assurer la qualité des publications (conseil scientifique ou mécanisme de revue par les pairs)• Ou évolution vers une structure plus autonome, de type associative et dans laquelle les différents acteurs seraient fédérés au sein de collègues
Adhésion	<ul style="list-style-type: none">• Adhésion à une charte• Contribution financière volontaire et valorisation formalisée de la participation active des membres• Pas de services spécifiques apportés aux membres contributeurs
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none">• Un ST renforcé avec au minimum 1,5 ETP : 0,5 ETP pour les aspects de suivi administratif et financier, 1 ETP pour l'animation des activités
Financement annuel	<p><u>Budget fonctionnement</u> : 1,5 ETP</p> <p><u>Activités</u> : 100 - 150 k€</p> <p><u>Source de financement</u> :</p> <ul style="list-style-type: none">• 100% public• Possibilité de mobiliser les étudiants pour des études ponctuelles
Exemple de référence	<ul style="list-style-type: none">• Comité Technique Foncier et Développement : voir Annexe 3• Comité scientifique et technique eau agricole (COSTEA)
Avantages	<ul style="list-style-type: none">• Pour les membres : intérêt pour la réflexion de haut niveau et la montée en compétences, mise en valeur de ses références, réseautage• Pour les co-présidents : bénéfiques d'une réflexion riche et de haut niveau• Identification de thèmes de débat avec une plus forte implication du collège recherche. Une assise scientifique et technique des débats et des publications renforcée• Une poursuite de ses activités de préparation amont des événements internationaux, de diffusion et de « décryptage » des enjeux, ainsi que de co-construction des positionnements de la coopération urbaine française• Une valorisation de l'expertise des membres dans le cadre des événements internationaux à travers un affichage fort
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none">• Des activités de valorisation de l'expertise limitées : pas de veilles d'opportunités notamment• Financement 100% public

⁵⁰ dans le prolongement d'autres plateformes multiacteurs soutenues par l'AFD comme le CTFD et le COSTEA et en conformité avec le CIS Ville Durable de l'AFD qui affirme vouloir créer des synergies avec le PFVT en matière de production de connaissances.

Scénario 4 Extension – PFVT Lieu de conseil stratégique

Justification

Ce scénario correspond à une évolution du positionnement du PFVT sur l'étape de conseil stratégique pré-amont (voir schéma ci-dessous). Il répond au maillon manquant au sein des structures existantes en ce qui a trait à l'accompagnement des collectivités territoriales dans les Pays en Développement pour l'élaboration de projets stratégiques de territoire (voir analyse du positionnement ci-dessus).



Ce scénario positionne les acteurs du réseau du PFVT auprès de collectivités partenaires en valorisant directement leur expertise sur des missions « soft » de conseils et d’appui à la Maitrise d’Ouvrage Public locale (option a).

Certains acteurs interviennent dorénavant sur cette étape, que ce soient des collectivités, des ONG ou encore des bureaux d’étude. Le positionnement du PFVT sur cette étape devra donc se faire sur une base pilote et en complémentarité avec les activités de ces acteurs. Le PFVT pourrait accompagner le positionnement de ces structures à travers une mise en réseau avec des collectivités territoriales partenaires. Il doit renforcer le positionnement des acteurs déjà actif sur cette étape et contribuer à une meilleure mise en réseau.

Il vient par ailleurs en complément des missions du scénario 3 et permet de valoriser de manière plus large l’expertise urbaine française (option b).

Description

Critères	Option a)	Option b)
Identité	Conseil stratégique	Production intellectuelle, capitalisation, orientation des positions françaises et conseil stratégique
Missions et activités/produits	<p>Assurer la visibilité et la valorisation des acteurs français de l’urbain</p> <ul style="list-style-type: none"> • Site internet répertoriant les membres, leurs publications et activités • Veille d’opportunités élargie et adaptée à la diversité des acteurs (Veille « réseau » et veille « traditionnelle ») • Espace interne sur site web pour initier des collaborations entre les membres <p>Apporter, sur une base pilote, un conseil stratégique pré-amont aux collectivités territoriales partenaires dans l’élaboration de leur projet stratégique de territoire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coopération avec une collectivité, sur une base pilote et en complément des interventions directes des membres, en relai aux travaux d’élaboration d’une vision de territoire (par exemple Ateliers de Cergy) : précision de la commande publique, soutien à la programmation, renforcement de capacités, etc. • Missions de soutien à l’identification d’interventions (par exemple sur un pays nouveau, sur une problématique pointue, etc.) et de prospective soft (discuter avec une collectivité partenaire de leur vision stratégique du territoire, identifier des pistes et des 	<p>Valoriser l’expertise des membres et diffuser ces réflexions auprès des collectivités territoriales pour contribuer à l’élaboration de leur projet stratégique de territoire</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>idem option a</i> <p>Alimenter les réflexions et les actions des acteurs de la coopération urbaine</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>idem scénario 3</i> <p>Appuyer la construction des positionnements de la coopération urbaine française (MAEDI et AFD)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>idem scénario 3</i> <p>Coordonner la présence des délégations françaises dans les évènements internationaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Décryptage des enjeux en amont, information de l’ensemble des acteurs en amont des évènements, appui logistique, organisation du pavillon

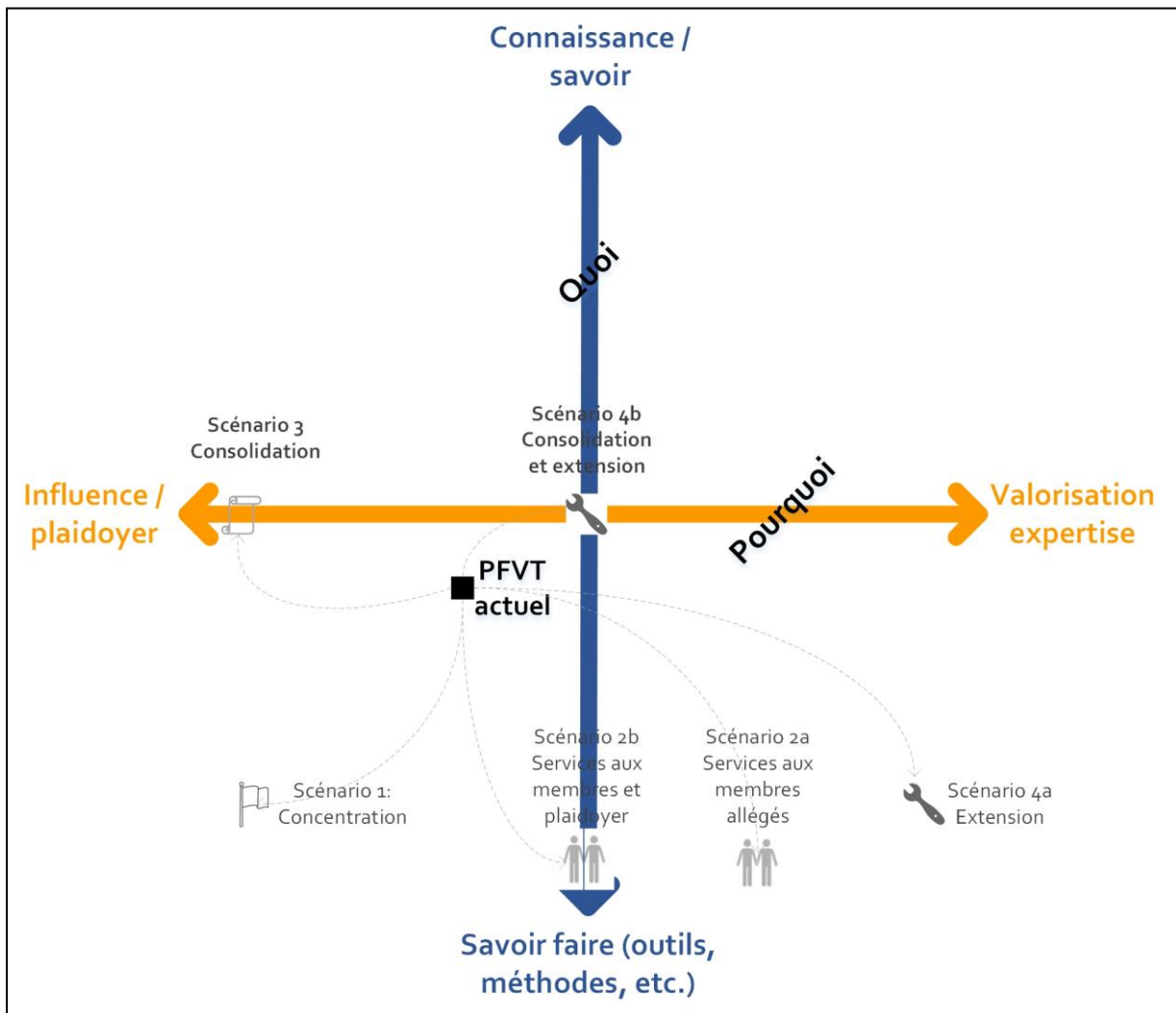
	<p>besoins d'opérationnalisation, des besoins en conseil et en expertise, et présenter le savoir-faire français), diagnostics et démarches exploratoires – à réaliser sur une base pilote uniquement pour informer la production de lignes directrices par exemple et donc nécessité d'une intégration dans des missions plus larges (voir option b)</p>	
Positionnement	<p>Stratégie d'influence : rendre lisible l'expertise française et les positions des acteurs français de l'urbain, construire et porter le discours politique français sur l'urbain, et contribuer à son opérationnalisation</p> <p>Conseil stratégique: Détecter et créer des opportunités d'accompagnement dans le cadre de la coopération publique, accompagner l'élaboration d'un projet stratégique de territoire</p> <p>Relais avec réseau Vivapolis, IVD et/ou Task force</p> <p>Relais avec les structures et organisations membres actives sur cette étape : favoriser la mise en réseau</p>	
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance identique au PFVT actuel avec pour amélioration : <ul style="list-style-type: none"> - Un portage politique renforcé - une implication de l'AFD à deux niveaux : départements des opérations (CLD) et des études (ERS) en référence au CTFD et au COSTEA - Un CoPil avec un rôle de pilotage renforcé pour contribuer à une plus forte implication de ses membres - Sept collèges conservés, en remobilisant le collège de la recherche - Mise en place d'un dispositif scientifique pour assurer qualité des publications (conseil scientifique ou mécanisme de revue par les pairs) - L'identification, le financement et la sélection des membres pour la participation aux missions « soft » assurée par un Comité « ad-hoc » représentatif de la diversité des membres et impartial - Nécessité d'une plus forte implication et mobilisation des collectivités territoriales françaises - Nécessité d'une plus forte implication des ministères techniques et de leurs réseaux 	
Adhésion	<ul style="list-style-type: none"> • Adhésion à une charte • Contribution financière volontaire et valorisation formalisée de la participation active des membres • Missions « soft » ouvertes seulement aux membres contributeurs 	
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Un Secrétariat Technique avec un ½ ETP afin de coordonner et organiser les missions « soft » et de coopération avec une collectivité 	<ul style="list-style-type: none"> • Un ST renforcé avec au minimum 2,5 ETP
Financement annuel	<p><u>Budget fonctionnement</u> : 0,5 ETP</p> <p><u>Activités</u> : 100 - 150 k€</p> <p><u>Source de financement</u> :</p>	<p><u>Budget fonctionnement</u> : 2,5 ETP</p> <p><u>Activités</u> : 400 - 500 k€</p> <p><u>Source de financement</u> :</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • 50% public, 50% privé à travers cotisation des membres (50%) et subventions complémentaires (50%) • Possibilité de mettre en place un fonds destiné à financer les missions « soft ». Serait alimenté en grande partie par les cotisations financières des membres. Géré par un comité ad hoc, il fonctionnerait sur la base d'un appel à candidature des membres intéressés par une mission pré-identifiée en amont par le ST. La sélection serait assurée par le Comité ad hoc. 	<ul style="list-style-type: none"> • 75% public, 25% privé à travers cotisation des membres (50%) et subventions complémentaires (50%) • Possibilité de mobiliser les étudiants pour des études ponctuelles • Possibilité de mettre en place un fonds destiné à financer les missions « soft ». Serait alimenté en grande partie par les cotisations financières des membres. Géré par un comité ad hoc, il fonctionnerait sur la base d'un appel à candidature des membres intéressés par une mission pré-identifiée en amont par le ST. La sélection serait assurée par le Comité ad hoc.
Conditions opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier des partenariats potentiels avec les collectivités partenaires dans certaines géographies clés qui seraient demandeuses d'un tel appui • Mise en place d'un mécanisme pour faciliter l'articulation de ces activités avec les activités opérationnelles de certaines organisations membres sur cette étape – faciliter la mise en réseau de ces organisations et l'élargissement de leur champ d'intervention • Nécessaire indépendance du comité ad-hoc pour sélectionner les organisations qui participeront aux missions 	
Exemple de référence	<ul style="list-style-type: none"> • S.O. 	
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Option b : mêmes avantages que scénario 3 • Passerelles entre l'étape d'influence/rayonnement et l'étape de pré-conseil stratégique • Passerelles avec activités du réseau Vivapolis, IVD et Task Force Ville Durable • Identifier des opportunités à travers des missions de conseil 	
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Option b : mêmes inconvénients que scénario 3 • Nécessité de développer des relations étroites avec collectivités territoriales pour identifier les besoins de missions « soft » 	
Risques	<ul style="list-style-type: none"> • Possibles chevauchements avec les activités directes de certains membres sur cette étape 	

Ces scénarios permettent de préciser l'identité et l'ambition futures du PFVT au regard des lignes de tension identifiées à la partie bilan :

- Ambition d'influence politique ou de valorisation économique de l'expertise
- Travail sur la production de connaissance / savoir ou de savoir-faire.

Figure 5 – Identités possibles du PFVT



4.2. Recommandations générales

L'équipe suggère enfin des recommandations générales, qui seraient à mettre en œuvre quel que soit le scénario retenu par les co-présidents.

À court terme, dans le cadre du programme d'activités 2017, l'équipe recommande :

- R1.** Dans un esprit de continuité et de reconnaissance de l'implication des membres, **organiser rapidement une réunion de restitution sur Habitat III**, permettant aux ministères concernés de faire un retour aux membres du PFVT et de poursuivre le dialogue. Une telle réunion pourrait avoir lieu à l'occasion de la remise du rapport sur la participation française à Habitat III sous la direction de Maryse Gautier. Elle pourrait également permettre de **poser de manière conjointe les bases d'une possible implication du PFVT dans le suivi, la capitalisation, la communication ou l'évaluation de la mise en œuvre des agendas internationaux** (ODD 11 et Nouveau Programme pour les Villes).
- R2.** Envisager rapidement les modalités de participation du PFVT au 9^e Forum urbain mondial à Kuala Lumpur (Malaisie) en février 2018.
- R3.** De manière transversale, quel que soit le scénario retenu, l'équipe recommande que le fonctionnement du PFVT intègre les éléments suivants :
- L'élaboration d'un plan stratégique pluriannuel, en amont du programme d'activités :
 - Une approche pro-active envers les membres, pour susciter leur (re-)mobilisation, impliquant :
 - o Des outils de communication bonifiés, notamment un site internet amélioré, mettant clairement en exergue son identité et clarifiant les éléments réservés aux membres, une plaquette de présentation facilement accessible⁵¹, voire un changement de nom pour une appellation plus explicite ;
 - o Une démarche de service aux membres justifiant la cotisation (selon le scénario retenu) ;
 - Un rapportage financier amélioré avec un travail plus détaillé quant à l'utilisation annuelle des fonds du PFVT, qu'il s'agisse des fonds publics ou des contributions financières des membres, ainsi qu'une meilleure communication de ce rapportage auprès des membres (par exemple à travers les représentants de collègues).

Enfin, à l'endroit des acteurs institutionnels, et en prolongeant le souhait exprimé par les membres du PFVT, l'équipe recommande :

- R4.** Une clarification du paysage, impliquant une définition claire des mandats et champs de compétence des structures suivantes : Fédérateur à l'export, réseau Vivapolis et IVD. Un groupe de travail restreint pourrait être mis en place dans cette optique, facilité par un consultant externe.

⁵¹ Par exemple sur le modèle de celles éditées avant 2013.

ANNEXE 1 – LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

	Nom	Fonction	Organisation
1	Julie Salagnac-Diop	Conseillère gouvernance urbaine, Direction du développement durable	
2	Laura Cohat	Conseillère ville durable, Direction des entreprises, de l'économie internationale et de la promotion du tourisme	MAEDI
3	Yves-Laurent Sapoval	Conseiller du directeur, Direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages	MEEM-MLHD
4	Maryse Gautier	Ingénieure générale des Ponts, des Eaux et des Forêts, CGEDD	MEEM
5	Yves Dauge	Ancien sénateur d'Indre et Loire et coprésident du PFVT	
6	Marie Bjornson- Langen	Responsable adjoint de la division Collectivités locales et Développement urbain	
7	Nicole Madariaga	Economiste, Division Collectivités locales et Développement urbain	AFD
8	Irène Salenson	Chargée de recherche Direction Études, Recherches et Savoirs	
9	Bertrand Gallet	Directeur général	
10	Astrid Frey	Département Afrique et Turquie, chargée des thèmes du climat et éducation à la citoyenneté mondiale	CUF
11	Grégory Bernard	Adjoint au Maire de Clermont Ferrand, en charge de l'urbanisme, de l'habitat et du logement	Ville de Clermont Ferrand
12	Charles Hullot	Directeur Département Développement durable	EF
13	Camille Le-Jean	Coordinatrice ST-PFVT	
14	Philippe Guettier	Directeur Général	PFE
15	Michèle Pappalardo	Coordinatrice	Vivapolis
16	François-Nicolas Boquet	Directeur Environnement-Energie	Association Française des Entreprises Privées (AFEP)



Etude sur les modalités de poursuite des activités du PFVT
RAPPORT FINAL

	Nom	Fonction	Organisation
17	Armelle Perrin-Guinot	Direction développement durable	Veolia
18	Jean-Hugues Hermant		
19	François Noisette		Association de Professionnels (AdP)- Villes en Développement
20	Robert Spizzichino	Ingénieur-urbaniste	
21	Jean-François Parent	Président	Laboratoire International pour l'Habitat Populaire (LIHP)
22	Françoise Ged	Responsable de l'Observatoire de l'Architecture de la Chine Contemporaine	Cité de l'Architecture et du Patrimoine
23	Virginie Rachmuhl	Responsable de programmes urbains	Gret
24	Amel Benkhala	Secrétariat technique	Comité Technique Foncier et Développement
25	Luc Raimbault	Secrétaire général	Les Ateliers de Maîtrise d'œuvre de Cergy-Pontoise
26	Gaëlle Raulic	Secrétaire générale	Réseau Habitat et Francophonie (RHF)
27	Maurice Barth	Expert technique	Institut Régional de Coopération Développement (IRCOD)
28	Christian Curé	Directeur	Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema)
29	Roland Cotte	Département Environnement et Systèmes d'information - chef du groupe Air Bruit Nature	
30	Hélène Fernandez	Sous-directrice de l'architecture, de la qualité de la construction et du cadre de vie, Direction générale des Patrimoines	Ministère de la Culture et de la Communication
31	Sébastien Zonghero	Chef de projet "valorisation de l'expertise patrimoniale", Direction générale des Patrimoines	
32	Alexandre Gellé	Chargé de mission	MEDEF international
33	Serge Allou	Expert urbain	Cities Alliance
34	Anne Burlat	Spécialiste habitat et développement urbain	Groupe URD (Urgence. Réhabilitation. Développement)

	Nom	Fonction	Organisation
35	Andreas Korb	Directeur, Mission des Coopérations Internationales	Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT)
36	Denis Dangaix	Chef de projets coordinateur Solidarité Nord/Sud	Agence régionale de l'environnement et des nouvelles énergies IDF
37	Annick Osmont	Chercheuse	Groupement d'intérêt scientifique pour l'étude de la mondialisation et du développement
38	François Destribois	Directeur Amérique Latine	RATP Développement
39	Pierre Calame	Président du Conseil de la Fondation FPH	Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme et CITEGO
40	Laure Criqui	Chercheuse en charge des questions de développement urbain international	IDDR
41	Vincent Viguié	Chercheur	Centre International de Recherche sur l'Environnement et le Développement
42	Marianne Malez	Chargée de mission en charge de l'international	Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme



ANNEXE 2 – FICHES BENCHMARK



Partenariat Français pour l'Eau

Le Partenariat Français pour l'Eau (PFE) est la plate-forme multi-acteurs publique et privée française qui contribue à mettre l'eau à l'ordre du jour de l'agenda politique mondial et valorise au plan international et de façon collective les savoir-faire français.

Historique

- Il est né d'une initiative de l'Etat français, des Ministères en charge de l'environnement et des affaires Etrangères, il y a 10 ans (mars 2007).
- Ces deux ministères avaient pour objectif de faciliter le dialogue entre les acteurs dans le domaine de l'eau et à l'international et de réunir les acteurs publics et privés pour rendre la voix française sur l'eau plus forte à l'international.
- Le PFE a signé une Convention de Partenariat avec le PFVT en 2013 afin de faciliter un échange d'expertises entre les 2 plateformes, d'assurer la visibilité des deux structures sur les sites internet respectifs et d'organiser une visibilité particulière de l'un et de l'autre lors des événements internationaux.

Statut

- Entre 2007 et 2012, le PFE était porté par une ONG, l'ASTEE. Le PFE était un programme d'actions au sein de cette association, avec une 40aine de membres actifs au début, y compris l'état mais au même titre qu'un autre membre. Ce programme était structuré comme une association sans en être une, avec un pseudo-président, un pseudo-bureau et un pseudo-CA, différents de l'ASTEE. Le PFE a fonctionné ainsi pendant 5 ans, avant de devenir en juillet 2012 une association indépendante.

Organisation et gouvernance

Le Partenariat est organisé autour des :

- i) Une **Assemblée Générale** qui se réunit au moins une fois par an et approuve les rapports du Conseil d'Administration sur la gestion, les activités et les orientations du PFE, les rapports sur la situation financière du PFE, notamment les rapports financiers et comptables.

Elle élit tous les trois ans le Président et les membres du Conseil d'administration.



- ii) Un **Conseil d'Administration** présidé par le président du PFE et composé par collège de 4 membres titulaires et 4 représentants (24 membres au total). Le CA se réunit maintenant 6 à 7 fois/an.
- iii) Un **bureau** du CA, composé d'un représentant de chaque collège et d'un suppléant, plus le Président du PFE. Chaque collège dispose du même nombre de voix. Le bureau du CA se réunit 3 fois/an. Il met en œuvre les décisions qui sont prises par le CA.
- iv) 6 collèges, sans prééminence de l'un sur les autres :
 - Etat et ses établissements publics ;
 - ONGs, associations et fondations ;
 - Collectivités territoriales et parlementaires ;
 - Acteurs économiques ;
 - Institutions de recherche et de formation ; et
 - Personnes physiques françaises et étrangères.

Toutes les organisations morales (5 premiers collèges) doivent être de droit français. Les individus (collège 6) peuvent être étrangers.

Les collèges se réunissent seulement pour des rencontres extraordinaires. Ils jouent par conséquent un rôle de représentation des différents acteurs dans les instances de gouvernance du PFE.

Le PFE est constitué de 130 membres contributeurs, avec au minimum 80 membres actifs... Représentation équilibrée entre les collèges avec une cependant un plus grand nombre de membres au niveau des acteurs économiques et des ONG. La plus faible représentation concerne le collège collectivités territoriales et parlementaires.

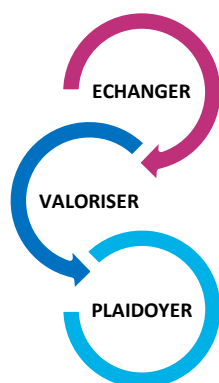
L'adhésion au Partenariat est fixée selon un barème de cotisation en fonction du budget et du chiffre d'affaire des membres.

v) un **conseil académique** : Prévu dans les statuts, en prévision d'un rapprochement avec une autre association qui devrait jouer le rôle de conseil académique, mais n'est pas encore en place aujourd'hui. Cela dit, le Partenariat utilise un système proche d'un conseil scientifique avec l'ensemble des structures de recherche avec lesquelles ils travaillent qui donnent un avis scientifique sur les publications produites.

vi) Un **Secrétariat technique** composé de 4 ETP et d'une personne à 80%

Objectifs

Trois objectifs globaux définis dans le plan d'actions 2016-2018



- Favoriser les échanges entre acteurs français travaillant à l'international et entre les acteurs français et ceux des autres pays afin de connaître leurs savoir-faire
- Maintenir l'influence de la France et valoriser son savoir-faire historique multi-acteurs dans toutes ses dimensions et complémentarités
- Contribuer collectivement à l'amélioration de la situation dans le monde et au maintien de l'eau et des écosystèmes aquatiques dans les priorités de l'agenda politique, français, européen et mondial



- Missions**
- Elaborer et promouvoir des messages communs et diffuser les savoir-faire des membres du PFE sur différentes thématiques prioritaires dans les événements, les enceintes et les réseaux européens et internationaux ;
 - Contribuer à faire avancer dans ces lieux différents objectifs stratégiques ;
 - Constituer un lieu de réflexion prospective, d'échanges d'informations, d'expériences et de savoir-faire ;
 - Constituer une porte d'entrée multi-acteurs vis-à-vis des sollicitations européennes et internationales ;
 - Contribuer à l'inscription de l'eau dans les priorités de l'agenda politique européen et international, en promouvant les grands principes de la gestion de l'eau ;
 - Contribuer à améliorer la sensibilisation de l'opinion publique aux problèmes de l'eau, notamment en favorisant la médiatisation des enjeux européens et internationaux. Parole déliée. Point essentiel dans leur travail.
- Modalités pratiques et activités**
- Le PFE travail autour de **groupes de travail multi-acteurs** dans lesquels les acteurs apportent des contributions et durant lesquels les messages communs sont définis. Certaines thématiques des groupes de travail ont été identifiées dès la création du PFE, et se sont ensuite élargies à d'autres thèmes tels que le climat. Chaque groupe de travail dispose d'un plan d'actions pluriannuel défini collectivement avec des actions très précises, avec actions précise que ce soit au niveau du ST mais également au niveau des membres.
 - Deux groupes de travail structurants ont été identifiés pour la période 2016-2018 : l'eau dans les ODD (Agenda 2030) et changements globaux et climatiques (eau et climat).
 - Les autres groupes de travail suivant sont identifiés comme Force d'expertise et se réuniront ou seront consultées pour apporter un éclairage sur un chantier collectif lancé par les groupes de réflexion structurants, ou mener des actions spécifiques à un agenda propre à leur expertise : accès à l'eau potable ; assainissement ; énergie ; sécurité alimentaire ; urgence ; reconstruction et développement ; innovations et savoir-faire français ; mécanismes de solidarité.
 - Deux autres groupes de travail « force d'expertise » ont été identifiés dont « villes durables » pour lequel le PFE prévoit travailler en lien avec des groupes déjà existants (PFVT, ARCEAU), afin d'y porter les messages des acteurs de l'eau, et par conséquent de ne pas animer un groupe de travail spécifique sur ces aspects.
 - **Chaque groupe de travail est animé par un Président**, personnalité et expert de la thématique en question.
 - **Autres activités :**
 - Participation à des événements internationaux, organisation d'événements/side events lors des événements internationaux ;
 - Publications thématiques ;
 - Promotion du savoir-faire français : événements, site web (<http://business.youbuyfrance.com/water-expertise-france>), facilitation de délégations étrangères en France
 - Activités de plaidoyer et de mobilisation des Ministres et cabinets ministériels
 - Les ODD structurent l'ensemble des activités du PFE sur la période 2016-2018.
- Financement**
- Financement avec le plus grand équilibre possible entre le public et le privé. 3 sources de financement aujourd'hui : état et collectivités locales (environ 60%) et secteur privé

(40%). Le budget annuel moyen du PFE est de 500 à 600 k€ pour le fonctionnement + budgets supplémentaires en fonction d'évènements internationaux (COP, forum de l'eau). Les cotisations des membres correspondent à environ 5% du budget global. Tous les membres contribuent, à minima via leurs cotisations, et en plus pour des activités spécifiques.

- L'implication des membres en nature est par ailleurs valorisée, à hauteur de 350k€.





Comité technique « foncier et développement »

Le Comité technique « foncier et développement » (CTFD) « est un groupe de débat et d'échanges sur les questions foncières rurales et urbaines dans les pays du Sud (Afrique, Asie et Amérique Latine). Il réunit des membres aux profils très divers en termes de disciplines, de compétences et de métiers (chercheur, enseignant, expert, militant associatif, professionnel du développement). Le Comité est un groupe de réflexion multi-acteurs, ayant des approches et points d'intérêts différents. Cette diversité constitue la principale richesse du Comité. » (Charte du Comité technique « foncier et développement »).

Historique

- Le Comité technique « foncier et développement » a été créé en 1996.
- Il est né d'une communauté de personnes appartenant à la coopération française et britannique, désireuse de comprendre les difficultés rencontrées durant la période post-indépendance dans les pays en développement. Cette communauté informelle portait l'idée que les sciences humaines dans le développement étaient indispensables. Dès lors, des groupes de chercheurs (APREFA, APAD) se sont structurés et ont rencontré l'oreille attentive de certains agents de l'Etat.
- Ce groupe a évolué vers un comité technique d'expertise pluridisciplinaire et a bénéficié, en 2001, d'un financement Fonds de solidarité prioritaire (FSP) du ministère chargé des affaires étrangères, puis d'une subvention cofinancée par le MAEDI et l'AFD depuis 2006.
- A partir de 2012, le comité a impliqué d'autres personnes que le noyau historique des membres fondateurs.

Statut

- Il est un groupe de débats et d'échanges sans existence juridique
- Il est placé sous la tutelle du Ministère chargé des affaires Etrangères (MAEDI) et de l'Agence française du développement (AFD).
- Une charte définit depuis 2012 l'identité, la vocation, les missions, la gouvernance et les modalités de participation et d'adhésion de ses membres.

Organisation et gouvernance

- Le Comité est placé sous l'égide du MAEDI et de l'AFD. A ce titre, et à partir de leurs représentants respectifs, le MAEDI et l'AFD :
 - Assurent la coprésidence des réunions, échanges et rencontres du Comité
 - Définissent les orientations stratégiques des réflexions et travaux menés ;
 - Contribuent aux réflexions et aux débats d'idées ;
 - Rendent les arbitrages finaux.
- L'ensemble des décisions prises sont débattues et discutées collectivement avec les membres, avant que les arbitrages finaux ne soient rendus par la présidence. Le MAEDI et l'AFD se réservent le droit de s'appuyer sur les compétences spécifiques des membres pour rendre certains arbitrages.



- Un **secrétariat technique**, chargé de l'animation technique et scientifique, est assuré par le GRET. Ses missions sont :
 - L'animation des réunions ;
 - La préparation et le suivi des réflexions, travaux et partenariats initiés ;
 - L'animation du réseau et des partenariats ;
 - La réalisation d'une veille et d'un suivi de l'actualité du foncier et des politiques foncières (animation du portail) ;
 - La publication et la diffusion des réflexions et travaux

Cette mission représente environ 133 h/j par an, soit environ $\frac{3}{4}$ ETP

- Le **suivi administratif et financier** du projet « Appui à l'élaboration des politiques foncières » est assuré par la société E-Sud qui suit et gère les marchés lancés dans le cadre de ce projet.
- Le Comité implique des **membres (environ 150 adresses)**, qui peuvent être des organisations françaises, ou des personnes physiques, spécialistes français ou francophones de la thématique foncière (par cooptation) ; il travaille également en **réseau (environ 150 adresses)** dans le cadre de ses réflexions et travaux, constitué de spécialistes de la question foncière originaires de divers pays et continents ; il engage enfin des **partenariats** avec des organisations qui poursuivent des objectifs similaires et mènent des activités complémentaires.

Objectifs

- Appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de politiques foncières qui soient adaptées aux enjeux fonciers (accès à la terre du plus grand nombre, opérationnalité des dispositifs de gestion foncière) dans les pays du Sud.
- Susciter des débats et alimenter les réflexions et les actions des acteurs des politiques foncières et de leurs partenaires, dans une diversité de pays et de continents.
- Alimenter les réflexions et aider à construire les positionnements officiels de la coopération française (MAE, AFD).
- Sa réflexion s'articule autour de deux grandes questions : (i) les politiques foncières et (ii) les marchés et transactions foncières, dont les appropriations de terres à grande échelle constituent une forme exacerbée. Le Comité défend dans ses travaux la reconnaissance de la multiplicité des droits et la nécessité d'avoir autour des enjeux fonciers un dialogue multi-acteurs.

Missions

- L'appui à la participation des acteurs aux débats sur les politiques foncières aux niveaux national et international ;
- La formalisation de cadres d'analyse et d'actions sur des problématiques spécifiques ;
- La production de nouvelles connaissances sur des questions et thématiques émergentes, qui soit utile aux acteurs de la coopération ;
- La diffusion d'une information d'actualité de qualité sur les enjeux et les processus en cours dans les pays ;
- L'organisation de débats et de journées d'échanges et de réflexions à caractère hybride (scientifique et opérationnel) ;
- La production de références, d'analyses et d'outils pour aider à une meilleure compréhension des questions foncières ;
- La capitalisation d'expériences porteuses et innovantes.



**Modalités
pratiques et
activités**

- Production de connaissances et réalisation d'études : appel à manifestations d'intérêt annuel ouvert aux étudiants, doctorants et
- Formation, production d'information (fiches) : guichet souple avec une petite note de cadrage qui cible les questions d'intérêt. Les membres du Comité ou partenaires les une petite rémunération est prévue pour les auteurs et relecteurs
- Conduite de réflexion collective : elle aboutit à des notes de positionnement ou des lignes directrices. Elle est animée par un membre ou un partenaire du Comité. Un fonds est dédié à la rémunération du travail d'animation et de rédaction.
- Appui au débat avec note de cadrage : cette activité vise à appuyer des processus de réflexion dans les pays partenaires. Elle se met en place lorsque des partenaires expriment des besoins particuliers.
- Il peut y avoir d'autres demandes au fil de l'eau présenté en réunions et à la présidence (ex. ré-édition d'ouvrage, colloque, etc.)
- Communication :
 - lettre d'information (diffusée à 1500 adresses)
 - portail (site internet) <http://www.foncier-developpement.fr> avec sections : thèmes, acteurs, pays, actualités (revue de presses, appels d'offres, agenda), publications du Comité
- Modalités_pratiques
 - Environ dix réunions par an : journée-pays, réunion thématique, chantier de réflexion collectif, comité restreint (par exemple un groupe de suivi de l'actualité foncière en Colombie)
 - Une journée élargie par an
- Types de publications :
 - [Fiches pays Fiches pays](#) : proposent une synthèse par pays des principaux enjeux, dynamiques et débats en matière de politique foncière. Leurs analyses visent à mieux comprendre les processus en cours et à contribuer à la réflexion sur les conditions de mise en œuvre ces politiques.
 - [Fiches pédagogiques Fiches pédagogiques](#) : ont vocation à aider les acteurs impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques foncières en Afrique de l'Ouest, en proposant une information synthétique et pertinente leur permettant de mieux orienter leurs actions.
 - [Notes de synthèse Notes de synthèse](#) : restituent les échanges et débats des réunions thématiques du Comité technique « Foncier et Développement ». Elles s'articulent toujours autour d'une thématique et/ou un pays donné.
 - [Ouvrages collectifs Ouvrages collectifs et notes d'orientations](#) : sont le résultat des différents chantiers de réflexion du Comité. Traitant de sujets prioritaires, ils sont le fruit d'un travail collectif, étalé sur plusieurs années, et visent à apporter des clés de lecture sur les questions foncières et contribuer au débat.
 - [Rapports de recherche Rapports de recherche](#) : Le volet recherche du Comité a pour objectif de produire des connaissances nouvelles sur des sujets stratégiques encore peu explorés. A ce titre, le Comité finance régulièrement des études, réalisées par des thésards, doctorants, ou chercheurs.
 - [Regards sur le foncier Regards sur le foncier](#) Cette collection accueille des articles offrant un point de vue critique et original sur les questions foncières dans les pays du Sud. Elle permet de valoriser les contributions des



membres du Comité et de son réseau aux travaux et journées de réflexions collectives.

Financement

- Depuis 2006, les activités et travaux du Comité sont financés par **le projet mobilisateur « Appui à l'élaboration des politiques foncières »** de l'AFD. Il représente une convention globale de **550.000€ sur 3 ans**.



Cities Alliance (CA) est un partenariat mondial pour la réduction de la pauvreté et la promotion des villes dans le développement durable.

Historique

- Il a été créé sous la forme d'un fonds fiduciaire orienté autour de deux axes : (i) *City Development Strategy* et (ii) amélioration des bidonvilles, et sous la co-présidence de la Banque Mondiale et de ONU-Habitat
- A partir de 2009, Cities Alliance a entrepris une importante réforme, avec une extension de ses activités et de ses membres, et une refonte de sa gouvernance.

Statut

- Cities Alliance est un partenariat mondial.

**Organisation
et
gouvernance**

- La Charte de CA organise sa gouvernance autour de :
 - Une assemblée : pensée comme une plateforme rassemblant les membres de CA
 - Un comité de gestion : responsable des prises de décision, composé de 15 personnes
 - Un secrétariat : localisé à Bruxelles et accueilli par UNOPS, chargé de faciliter les activités des membres et du Partenariat.
- Six collèges de membres :
 - Institutions multilatérales
 - Académique
 - Fondations privées/secteur privé
 - Gouvernements nationaux (nord et sud)
 - Collectivités locales
 - ONG
- Cities Alliance dispose d'une série de documents stratégiques :
 - Cities Alliance Members' Partnership Strategy 2016-19
 - Medium Term Strategy 2014-2017
 - Gender Equality Strategy 2014-2017
 - Africa Regional Strategy 2014-2016
 - Cities without Slums Action Plan



- Objectifs**
- Cities Alliance défend l'idée que des politiques nationales pertinentes ; des institutions fortes, des gouvernements locaux responsables, et des citoyens informés et engagés sont clés pour la prospérité nationale et locale. Elle a pour objectifs :
 - Renforcer et promouvoir le rôle des villes dans la réduction de la pauvreté et dans le développement durable
 - Renforcer les synergies entre membres et partenaires
 - Améliorer la qualité de la coopération urbaine et des prêts dans le secteur urbain
- Missions**
- Cities Alliance apporte un soutien de long terme, focalisé sur le renforcement des compétences et capacités locales, aux gouvernements locaux et nationaux qui sont engagés à :
 - Améliorer les villes et la gouvernance locale pour tous les résidents
 - Adopter une approche de long terme, intégrée et inclusive du développement urbain
 - Mettre en œuvre les réformes nécessaires pour le changement
 - Décentraliser les ressources pour le changement
- Modalités pratiques et activités**
- Quatre types d'activités :
- Programmes pays : ils visent à aider à mettre la ville à l'agenda national. Quatre pays sont concernés en 2016 : Ouganda, Ghana, Vietnam, Burkina Faso.
 - *Joint work programme* (groupes de travail), avec plusieurs modalités pratiques possible :
 - Une animation par le secrétariat de Cities Alliance
 - Un appel à production intellectuelle
 - Un appel à production de guide pratique (*toolkit*)
- Une articulation entre le Joint Work Programme sur la résilience de CA et le groupe de travail Villes et Climat du PFVT a été mise en place.
- Financements de projets via son fonds catalytique.
 - Les projets doivent être porteurs de changements localement.
 - Quatre thèmes ont été déterminées ces dernières années : (i) migration, (ii) connais ta ville, (iii) les jeunes et la ville, (iv) un appel ouvert sur l'amélioration des bidonvilles
 - Communication et plaidoyer : ces activités visent à renouveler et argumenter le discours sur la ville.
- Financement**
- Le financement des activités provient de la cotisation des membres (différenciées selon les statuts) au Cities Alliance Trust Fund et de certains apports volontaires supplémentaires de certains membres, fléchés ou non.
 - Le fonds catalytique est utilisé à travers un appel à projets annuel. Il permet d'accorder de subventions de l'ordre de US \$ 50 000 à US \$ 200 000 à des organisations. Ces dernières soumettent une proposition de projet et doivent être parrainées par un membres de Cities Alliance. Trois types de parrainage sont possibles : (i) un cofinancement, (ii) l'appui à la mise en œuvre et/ou l'assistance technique, (iii) la gestion conjointe des savoirs et la communication.



ANNEXE 3 - BIBLIOGRAPHIE

Documents relatifs au fonctionnement PFVT

Documents généraux

PFVT. Bulletin d'adhésion. 2p.

PFVT. Charte d'engagements. 5p.

PFVT. Modalités d'élections des représentants de collèges. 2p.

PFVT. Liste des membres contributeurs. 1p.

PFVT. Liste des membres participants. 2p.

PFVT. Rapport final d'activités. Aout 2015. 24 p.

PFVT. Programme d'activités 2015-2016. Juin 2015. 6p.

PFVT/PFE. Convention de partenariat. 2014. 2p.

PFVT/Fondation Charles Leopold Mayer/CITEGO. Convention de partenariat. 2014. 2p.

VIVAPOLIS - PARTENARIAT FRANÇAIS POUR LA VILLE ET LES TERRITOIRES. Deux positionnements complémentaires pour soutenir la ville durable à la française sur la scène internationale. Juillet 2014. 2p.

Comptes rendus de Comités directeurs et Comités de pilotage

PFVT. Compte-rendu du comité technique du PFVT. Jeudi 8 décembre 2011, MAEE

PFVT. Réunion comité technique. 25 Janvier 2012

PFVT. Compte-rendu du Comité technique du PFVT. Lundi 11 juin 2012

PFVT. Comité directeur PFVT. Compte rendu. Mardi 14 janvier 2014

PFVT. Compte rendu du comité technique du 4 Mai 2014

PFVT. Comité directeur PFVT. Mercredi 2 juillet 2014

PFVT. Comité directeur PFVT. Mardi 9 décembre 2014

PFVT. Comité directeur PFVT. Lundi 9 février 2015

PFVT. Comité directeur PFVT. Jeudi 17 septembre 2015

PFVT. Comité directeur PFVT. Mercredi 27 janvier 2016

MAEE/PFVT. Relevé de conclusions du Comité de pilotage du PFVT Jeudi 13 janvier 2011 au MAEE.

PFVT. Compte rendu comité de pilotage du PFVT du 25.10.2011. MAEE

PFVT. Comité de pilotage du PFVT. Mardi 7 février 2012

PFVT. Comité de pilotage du PFVT. Jeudi 5 juillet 2012, AFD

PFVT. Compte rendu du comité de pilotage du PFVT. Jeudi 22 novembre 2012

PFVT. Relevé de conclusions du comité de pilotage du PFVT. 27 mai 2013

PFVT. Comité de pilotage du PFVT. Vendredi 21 février 2014

PFVT. Comité de pilotage du PFVT. Jeudi 26 février 2015



PFVT. Comité de pilotage du PFVT. Vendredi 29 mai 2015

PFVT. Comité de pilotage du PFVT. Vendredi 23 octobre 2015

PFVT. Comité de pilotage du PFVT. 1er février 2016

PFVT. Comité de pilotage du PFVT. Jeudi 1er décembre 2016

Publications issues des travaux du PFVT

MAEDI. Orientations de la coopération française en appui à la planification urbaine stratégique. 2012. 22 p.

MAEDI, PFVT. Orientations de l'aide française en faveur de la maîtrise d'ouvrage publique locale. 2014. 23 p.

MAEDI, PFVT. Orientations de l'aide française en faveur de la revitalisation des quartiers historiques pour des villes durables. Culture et patrimoine, socle d'une urbanité soutenable. 2015. 34 p.

MAEDI, PFVT. Orientations de l'aide française en faveur de l'action des villes pour le climat. 2016. 37p.

PFVT. Accès aux services de base pour tous et appui aux processus de décentralisation : expériences, pratiques et recommandations du Partenariat français pour la ville et les territoires. 2012. 22p.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE. Villes pour tous : quel(s) droit(s) à la ville ? Notes de positionnement Conférence Habitat III. 2016. 4p.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE. Le financement local, condition du développement territorial durable et inclusif. Notes de positionnement Conférence Habitat III. 2016. 4p.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE. Pour une résilience des populations et des territoires. Notes de positionnement Conférence Habitat III. 2016. 4p.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE. Pour une gouvernance urbaine. Notes de positionnement Conférence Habitat III. 2016. 4p.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE. Innovations numériques et services urbains. Notes de positionnement Conférence Habitat III. 2016. 4p.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE. La planification urbaine stratégique pour un développement urbain durable. Notes de positionnement Conférence Habitat III. 2016. 4p.

Études

CAPGEMINI. Etude sur la valorisation de l'expertise urbaine française à l'international et recommandations sur le rôle et l'organisation institutionnelle du PFVT. Avril 2013. 68 p.

Rapports publics

ANRU. Préfiguration de l'Institut pour la ville durable. 6p.

ANRU. Préfiguration de l'Institut pour la Ville Durable. Conclusions de la mission. Septembre 2015. 19p.

Baastel, ENEA. Analyse comparative des Contributions Prévues Déterminées au niveau National (CPDN) élaborées avec le soutien de la Facilité française d'appui aux CPDN. 2015

LEVY, C. DUPONT, H. Contribution des acteurs publics et privés à la conception et à la promotion de la ville durable au plan international. Propositions pour favoriser la participation des acteurs publics et privés au développement urbain durable à l'international. Novembre 2012. 110 p.

LEVY, C. KEGELART, J.-J., DECOURCELLE, J.-P. Implication des services de l'État dans les démarches de développement urbain durable. 2013. 90 p.

LASEK, V. (dir.). Séminaire de travail. Les missions de l'Institut pour la ville durable. Novembre 2014. 44 p.

LASEK, V. (dir.). Synthèse des travaux. Séminaire de travail sur les missions de l'Institut pour la ville durable. 56 p.

LASEK, V. (dir.). Séminaire de travail. Gouvernance de l'Institut pour la ville durable. Décembre 2014. 40 p.

LASEK, V. (dir.). Synthèse des travaux. Séminaire de travail sur la gouvernance de l'Institut pour la ville durable. 39 p.

PEYLET, R. La ville durable, une politique publique à construire. Rapport au Premier Ministre. 2014. 149 p.

ROUDIER, J., APIED, V. Audit sur la situation de l'ISTED et son avenir. 2009. 94 p.

Stratégies et documents d'orientations de l'aide française et internationale

AFD. Cadre d'Intervention Stratégique « Villes Durables » de l'Agence française de Développement 2014-2017. 70p.

CICID. Comité interministériel de la coopération internationale et du développement 30 novembre 2016 Relevé de décisions. 12p.

GAUTIER, M., MASCLAUX, J., Préparation à la conférence HABITAT III. Rapport France. Septembre 2015. 118 p.

PFVT. Mieux Vivre en Ville. Expériences françaises. 2016. 40 p.

MAEDI Orientations de la coopération française en appui à la gouvernance urbaine. 2013. 23 p.

NATIONS UNIES. Projet de document final de la Conférence des Nations Unies sur le logement et le développement urbain durable (Habitat III). 2016. 26 p.

Documents relatifs aux initiatives de soutien à l'export

MAEDI. Fiche de présentation du Fédérateur à l'export. 2 p.

MEEM/MLHD. Lettre de mission de Michèle Pappalardo. 18 mars 2016

VIVAPOLIS. Programme d'actions 2017. 2016. 6p.

ANNEXE 4 – MATRICE D'ANALYSE

Questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthode de collecte
Analyse rétrospective			
Q1. Quel est le bilan des activités du PFVT depuis sa création ?	Activités réalisées et résultats atteints dans le cadre de la première mission du PFVT : <i>constituer une plate-forme d'échanges et de capitalisation entre acteurs français de l'urbain et ainsi construire une vision française partagée</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'activité 2013-2015 • Rapports du comité de pilotage et du comité directeur • Documents publiés à travers les groupes de travail • Documents de positionnement et de synthèse pour la préparation de Habitat III 	Revue documentaire
		<ul style="list-style-type: none"> • ST-PFVT 	Entretien
	Niveau d'appréciation par les membres du fonctionnement et des résultats issus des groupes de travail et des séminaires	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Partenariat • Co-présidents 	Entretien
		<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation interne Habitat III (réponses au questionnaire envoyé par le ST-PFVT) 	Revue documentaire (si résultats disponibles)
	Thématiques des groupes de travail et séminaires organisés	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports des séminaires et groupes de travail 	Revue documentaire
	Niveau d'appréciation par les membres, du travail de coordination par le ST-PFVT des contributions françaises aux <i>issues papers</i> et <i>Policy Units</i> de Habitat III	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Partenariat • Co-présidents 	Entretien
		<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation interne Habitat III 	Revue documentaire (si résultats disponibles)
	Facteurs ayant limité le Partenariat à atteindre des résultats dans le cadre de sa première mission	<ul style="list-style-type: none"> • ST-PFVT • Évaluation interne Habitat III 	Entretien
Activités réalisées et résultats atteints dans le cadre de la seconde mission du PFVT : <i>promouvoir des positions communes dans le débat international</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'activité 2013-2015 • Rapports du comité de pilotage et du comité directeur • Rapports de participation aux événements internationaux dont l'évaluation interne Habitat III 	Revue documentaire	
	<ul style="list-style-type: none"> • ST-PFVT 	Entretien	

**Etude sur les modalités de poursuite des activités du PFVT
RAPPORT FINAL**

Nombre et type d'événements internationaux auxquels le PFVT a participé depuis sa création	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'activités 2013-2015 • Rapports du comité de pilotage et du comité directeur depuis la création du PFVT 	Revue documentaire
Niveau d'appréciation des membres concernant l'appui du PFVT à l'organisation des délégations françaises et la coordination de la participation française aux événements internationaux tels que Forum Urbain Mondial 2014 ou Habitat III	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Partenariat • Co-présidents • Évaluation interne Habitat III 	Entretien
Facteurs ayant limité le Partenariat à atteindre des résultats dans le cadre de sa seconde mission	<ul style="list-style-type: none"> • ST-PFVT 	Entretien
	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation interne Habitat III (réponse au questionnaire envoyé par le ST-PFVT) 	Revue documentaire (si résultats disponibles)
Activités réalisées et résultats atteints dans le cadre de la troisième mission du PFVT : <i>valoriser l'expertise française en lien avec l'expertise locale afin de répondre de façon intégrée et coordonnée aux demandes des villes et des pays partenaires</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'activité 2013-2015 • Rapports du comité de pilotage et du comité directeur • Étude de Capgemini 	Revue documentaire
	<ul style="list-style-type: none"> • ST-PFVT 	Entretien
Exemples de capitalisation de l'expertise française coordonnée par le PFVT	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'activité 2013-2015 • Documents de capitalisation 	Revue documentaire
Niveau d'appréciation des membres sur la veille réalisée par le PFVT	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Partenariat 	Entretien
Exemples d'opportunités concrètes auxquelles les membres ont eu accès à travers le PFVT	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Partenariat 	Entretien
Niveau d'appréciation des membres et des partenaires sur les petits déjeuners organisés par le PFVT	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Partenariat • Autres partenaires 	Entretien
Nombre et type de bulletins d'information publiés par le PFVT	<ul style="list-style-type: none"> • Lettres du PFVT • Flash du PFVT 	Revue documentaire
Niveau d'appréciation des membres et des partenaires sur les lettres et flash du PFVT	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Partenariat • Autres partenaires 	Entretien
Niveau d'appréciation des membres et des partenaires sur le site web animé par le PFVT	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Partenariat • Autres partenaires 	Entretien
Statistiques sur la fréquentation du site web	<ul style="list-style-type: none"> • Statistiques du site par page 	Revue documentaire – ST-PFVT

**Etude sur les modalités de poursuite des activités du PFVT
RAPPORT FINAL**

	Retour des membres sur la contribution du PFVT à la valorisation de leur expertise à l'international	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Partenariat 	Entretien
	Facteurs ayant limité le Partenariat à atteindre des résultats dans le cadre de sa troisième mission	<ul style="list-style-type: none"> • ST-PFVT • Étude de Capgemini 	Entretien Revue documentaire
	Activités réalisées et résultats atteints dans le cadre de la mission transversale de coordination du PFVT et d'animation du réseau	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'activité 2013-2015 • Rapports du comité de pilotage et du comité directeur • ST-PFVT 	Revue documentaire Entretien
	Bilan financier annuel	<ul style="list-style-type: none"> • Budgets annuels 	Revue documentaire
	Evolution du nombre de membres et du mécanisme d'adhésion	<ul style="list-style-type: none"> • ST-PFVT 	Entretien
Q2. Quel est le positionnement institutionnel actuel du PFVT par rapport aux structures qui traitent des questions urbaines et quelles sont les articulations avec les autres structures du domaine de la coopération urbaine?	Niveau de complémentarité théorique entre le PFVT et IVD : clarté, articulation et niveau d'explicitation	<ul style="list-style-type: none"> • Lettre de mission de IVD • Notes de travail concernant l'articulation entre le PFVT et l'IVD • Rapports du comité de pilotage et du comité directeur • Travaux de préfiguration de IVD 	Revue documentaire
	Niveau d'appréciation sur la complémentarité et l'articulation effectives entre le PFVT et IVD	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Partenariat dont IVD • Co-présidents • ST-PFVT 	Entretien
	Niveau de complémentarité théorique entre le PFVT et le Fédérateur à l'export « mieux vivre en ville » : clarté, articulation et niveau d'explicitation	<ul style="list-style-type: none"> • Lettre de mission du fédérateur • Rapports du comité de pilotage et du comité directeur 	Revue documentaire
	Niveau d'appréciation sur la complémentarité et l'articulation effectives entre le PFVT et le Fédérateur à l'export « mieux vivre en ville »	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Partenariat dont MEDEF • Co-présidents • ST-PFVT 	Entretien
	Autres initiatives françaises dans le domaine de la coopération urbaine	<ul style="list-style-type: none"> • Documents relatifs à toute autre initiative 	Revue documentaire
	Niveau d'appréciation par les membres sur le positionnement du PFVT par rapport aux autres structures et initiatives	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Partenariat 	Entretien

**Etude sur les modalités de poursuite des activités du PFVT
RAPPORT FINAL**

	Niveau d'appréciation par les membres sur la visibilité et la reconnaissance des interventions et des activités du PFVT, en France et à l'international	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Partenariat • Partenaires internationaux dont ONU-Habitat et Cities Alliance 	Entretien
	Positionnement du PFVT dans le paysage français des acteurs de la coopération urbaine avant 2013 (avant les travaux de préfiguration de IVD)	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan de l'analyse conduite par Capgemini en 2013 	Revue documentaire
	Positionnement du PFVT dans le paysage français de la ville durable avant 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Différents rapports publics : Rapport Peylet sur la ville durable (2014), Rapports Levy & al. (2012, 2013) 	Revue documentaire
Q3. Quels sont la plus-value et l'avantage comparatif du PFVT en France et à l'international par rapport aux autres structures françaises de l'urbain et de coopération urbaine ?	Niveau d'appréciation sur la plus-value du PFVT par rapport aux autres structures qui traitent des questions de coopération urbaine en France et à l'international	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Partenariat • Co-présidents • ST-PFVT • Autres partenaires dont Partenaires Français et Internationaux (ONU Habitat, Cities Alliance) 	Entretien
	Benchmark avec autres partenariats ou réseaux internationaux ayant des missions similaires et/ou des modalités d'organisation similaires	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmark 	n/a
	Niveau d'appréciation sur l'effet démultiplicateur du Partenariat au sein des différents collèges, et notamment la recherche, le réseau associatif et le secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Partenariat 	Entretien
	Niveau d'appréciation sur l'avantage comparatif du PFVT	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Partenariat • Autres partenaires • Co-présidents • ST-PFVT 	Entretien
	Analyse prospective		
Q4. Au regard de l'évolution des enjeux de développement et de coopération urbaines, notamment exprimé dans la Déclaration de Quito adopté à Habitat III, de l'évolution du paysage français des acteurs de la coopération urbaine, de	Appréciation de la pertinence des 3 missions actuelles du PFVT dans l'après Habitat III	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Partenariat • Co-présidents • ST-PFVT • Évaluation interne Habitat III (réponse au questionnaire envoyé par le ST-PFVT) 	Entretien
	Enjeux de développement et de coopération urbaines	<ul style="list-style-type: none"> • ODD 11 « Villes et communautés résilientes » • Nouveau Programme pour les Villes (<i>New Urban Agenda</i>) 	Revue Documentaire

Etude sur les modalités de poursuite des activités du PFVT
RAPPORT FINAL

l'offre et de la demande en termes d'expertise française, et pour permettre au Partenariat de répondre efficacement aux priorités de ses membres et co-présidents, <u>comment le PFVT doit-il évoluer en termes de mandat, missions, de champ d'intervention et de thématiques d'intervention?</u>	Thématiques et grandes orientations françaises fixées dans les documents cadres du développement et de la coopération urbaines	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Quito • Rapport Lévy-Dupont 2012 • Rapport Lévy-Kegaelart-Decourcelle 2013 • AFD - CIS Villes durables • Rapport Peylet_05-2014 • Documents de contribution française <i>aux issues papers et Policy Units</i> de Habitat III • CICID (30/11/2016) 	Revue documentaire
	Priorités exprimées par les membres	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Partenariat 	Entretien
	Evolutions potentielles en termes de mandat et de missions	<ul style="list-style-type: none"> • Scénarios d'évolution et briques d'offre potentielles pour le PFVT proposés par l'étude de Capgemini en 2013 • Résultat de l'analyse sur la plus-value et l'avantage comparatif du PFVT 	Revue documentaire
		<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Partenariat • Co-présidents • ST-PFVT 	Entretien
		<ul style="list-style-type: none"> • Ateliers de réflexion prospective 	Ateliers
	Evolutions potentielles en termes de champ d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> • Scénarios d'évolution et briques d'offre potentielles pour le PFVT proposés par l'étude de Capgemini en 2013 • Résultat de l'analyse sur la plus-value et l'avantage comparatif du PFVT 	Revue documentaire
		<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Partenariat • Co-présidents • ST-PFVT 	Entretien
		<ul style="list-style-type: none"> • Ateliers de réflexion prospective 	Ateliers
	Domaines et thématiques nécessitant l'intervention du PFVT en tant que coalition	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Partenariat • Co-présidents • ST-PFVT 	Entretien
		<ul style="list-style-type: none"> • Ateliers de réflexion prospective 	Ateliers
Q5. Quelles sont les implications de cette évolution en termes	Benchmark avec autres partenariats ou réseaux internationaux ayant des missions similaires et/ou des	Benchmark	n/a

**Etude sur les modalités de poursuite des activités du PFVT
RAPPORT FINAL**

de modalités organisationnelles, opérationnelles, de modes d'actions et de relations partenariales?	modalités d'organisation similaires : PFE, PRCM, Comité technique « foncier et développement », etc.		
	Fonctionnement et rôle du Comité Directeur	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport des réunions du Comité Directeur 	Revue documentaire
		<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Comité Directeur • ST-PFVT 	Entretien
	Fonctionnement et rôle du Comité de Pilotage	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport des réunions du Comité Directeur 	Revue documentaire
		<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Comité Pilotage • ST-PFVT 	Entretien
	Fonctionnement et rôle du Secrétariat Technique	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Comité Pilotage • Co-présidents • ST-PFVT 	Entretien
	Fonctionnement et rôle des 7 collègues	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Comité de pilotage • Membres des collègues • ST-PFVT 	Entretien
	Niveau de satisfaction et perception de chaque organisation membre du PFVT vis-à-vis des relations entre elles	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du PFVT 	Entretien
	Niveau d'appréciation sur le fonctionnement actuel et les modalités organisationnelles du Partenariat	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Comité Pilotage • Co-présidents • ST-PFVT 	Entretien
	Niveau de satisfaction de la coordination des organisations membres	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du PFVT 	Entretien
	Niveau de représentativité des collègues	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du PFVT • ST-PFVT 	Entretien
	Evolution des moyens humains et financiers consacrés au ST depuis la création du PFVT	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan financier annuel 	Revue documentaire
		<ul style="list-style-type: none"> • ST-PFVT 	Entretien
Niveau d'appréciation des membres et des co-présidents sur la pertinence et la cohérence des moyens humains et financiers du Secrétariat Technique avec les objectifs assignés au Partenariat	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du PFVT • Co-présidents 	Entretien	
Ajustements nécessaires à faire aux modalités organisationnelles et opérationnelles en fonction de l'évolution des missions	<ul style="list-style-type: none"> • Ateliers de réflexion prospective sur les missions, le champ d'intervention et les thématiques d'intervention 	Ateliers	

Etude sur les modalités de poursuite des activités du PFVT
RAPPORT FINAL

	Evolutions à apporter au niveau des modes d'action et exemples concrets de modes d'action alternatifs	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du PFVT • Co-présidents • ST-PFVT 	Entretien
Q6. Comment le positionnement institutionnel du PFVT et les articulations avec les autres structures du domaine de l'urbain devraient-ils évoluer en conséquence?	Positionnement avec les autres initiatives françaises dans le domaine de la coopération urbaine	<ul style="list-style-type: none"> • Constats sur le positionnement institutionnel actuel du PFVT par rapport aux structures qui traitent des questions urbaines • Scénarios d'évolution institutionnelle proposée par l'étude de Capgemini en 2013 	Revue documentaire
	Appréciation sur le positionnement futur du PFVT par rapport aux autres initiatives, et notamment IVD et le Fédérateur à l'export « mieux vivre en ville »	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du Partenariat • Autres partenaires • Co-présidents • ST-PFVT 	Entretien
		<ul style="list-style-type: none"> • Ateliers de réflexion prospective sur les missions, le champ d'intervention et les thématiques d'intervention 	Ateliers
	Appréciation sur le portage politique actuel du PFVT et évolution à apporter pour renforcer ce portage	<ul style="list-style-type: none"> • Membres • Co-présidents • ST-PFVT 	Entretien
	Pistes de repositionnement institutionnel et stratégique identifiées	<ul style="list-style-type: none"> • Membres • Co-présidents • ST-PFVT 	Entretien
Q7. Quelles sont les modalités de financement possibles pour assurer la mise en œuvre des missions futures ?	Niveau d'appréciation sur le concept de contributions financières des membres au Partenariat	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du PFVT • Co-présidents • ST-PFVT 	Entretien
	Bilan des contributions des membres au 31/12/2016	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan financier annuel 	Revue documentaire
	Niveau d'utilisation des contributions des membres	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan financier annuel 	Revue documentaire
	Bilan financier annuel du Partenariat	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan financier annuel 	Revue documentaire
	Sources et mécanismes de financement possibles	<ul style="list-style-type: none"> • Co-présidents • ST-PFVT 	Entretien
	Appréciation sur les évolutions à apporter au Partenariat pour capter de nouvelles sources de financement	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du PFVT • Co-présidents • ST-PFVT 	Entretien



baastel

Bureau Nord-Américain

Le Groupe-conseil Baastel ltée
92, rue Montcalm
Gatineau QC J8X 2L7
CANADA
Tél. : + 1 819 595-1421
Fax : + 1 819 595-8586

Bureau Européen

Le Groupe-conseil baastel sprl
Boulevard Adolphe Max, 55
1000 Bruxelles
BELGIQUE
Tél. : + 32 (0)2 893 0032

Représentation en Afrique du Nord

Olivier Beucher
53, ensemble Al Montazah, Illigh 80 000 Agadir
MOROCCO
Tel.: +212 (0)6 96 61 80

Fondé en 1989, le Groupe-conseil Baastel a pour mission d'offrir aux décideurs, aux cadres supérieurs et aux intervenants locaux les connaissances, outils et capacités nécessaires pour favoriser une gestion efficace du développement durable. Baastel a acquis une solide réputation en tant que bureau d'études s'étant engagé à fournir des services de recherche et de conseil aux agents du développement pour renforcer les impacts de leurs politiques et de leurs efforts pour le développement autour du monde.

www.baastel.com