

DOSSIER

Le « retour sur investissement » de la coopération décentralisée, et plus largement de l'« action extérieure des collectivités territoriales », est encore peu perçu. Pourtant, dynamiques de territoire, synergies ou retombées économiques ne manquent pas. La refondation de cette « diplomatie de proximité » annoncée par le gouvernement devrait contribuer à les valoriser.



Coopération décentralisée : quelles retombées en France ?

REPÈRES

LOI THIOILLIÈRE (2007) : l'action internationale est une compétence des collectivités territoriales.

LOI OUDIN-SANTINI (2005) : les collectivités locales peuvent consacrer jusqu'à 1 % du budget annexe eau et assainissement à la coopération internationale.

Lancée il y a quarante ans, « la coopération entre Angers et Bamako était au départ une coopération entre deux collectivités ; aujourd'hui plus de 80 associations participent dont une vingtaine très actives », constate Silvia Camara-Tombini, adjointe au maire d'Angers pour la coopération. La participation des associations est telle qu'une maison du partenariat a été créée dans la capitale malienne en 1997 pour loger et accueillir les angevins qui venaient travailler sur un projet.

Pour Silvia Camara-Tombini, il ne fait pas de doute que cette coopération a contribué à animer le tissu social angevin : elle a « fédéré des associations très dynamiques autour d'actions de partenariat », des

événements liés à Bamako « ponctuent la vie des angevins »... En termes culturel, sportif, éducatif, etc., « il y a vraiment un retour important » des 220 000 euros qu'Angers investit chaque année à Bamako, assure l'adjointe au maire.

La coopération décentralisée amène-t-elle ainsi toujours un « retour sur investissement » pour les territoires français ? La question est de plus en plus posée aux élus locaux, lorsque chaque denier compte... « L'action de coopération décentralisée est souvent perçue par le citoyen comme une dépense au seul profit du territoire de la collectivité partenaire. En période de difficultés économiques, cette conception peut remettre en cause la légitimité de ces actions »,

notait le sénateur Jean-Claude Peyronnet, dans son rapport d'information sur la coopération décentralisée publié en novembre 2012 (1). En termes de citoyenneté, de dynamique des territoires ou de développement économique, les retombées sont pourtant nombreuses pour les collectivités territoriales françaises, plaident-il.

Depuis le départ, avec les jumelages d'après-guerre ou l'aide au développement de l'ère post-coloniale, les projets lancés par les collectivités locales contribuent à développer un sentiment différent de citoyenneté. À Angers, ce sont par exemple des jeunes en difficulté qui sont motivés par des projets avec Bamako. À Fougères (Ille-et-Vilaine), une action sur le thème de la paix est menée chaque année avec des enfants, mettant au passage l'accent sur les méthodes non violentes de résolution des conflits. Ainsi, notait une étude publiée en 2006 par Cités unies France (2), au-delà de la sensibilisation des citoyens aux enjeux internationaux, « les partenariats avec les collectivités étrangères sont des espaces pour encourager la prise d'initiative individuelle ou collective ». Ils apparaissent aussi « comme un levier d'action pour décliner une politique locale d'aide à la jeunesse... ».

Quand l'Isère s'inspire du Sénégal

Partout, la coopération s'avère un instrument pour développer des dynamiques de territoires différentes. Lorsqu'Évry envisage un partenariat avec une ville russe où la SNECMA est implantée, c'est tout un réseau différent de PME qui est mobilisé (voir p. 41).

Il existe aussi des « retombées de proximité sur des collectivités, petites en général, qui ne sont pas acteurs directs mais peuvent bénéficier d'effet d'entraînement de la part de leurs voisines », note André Laignel dans le rapport remis fin janvier au ministre des Affaires étrangères (voir interview ci-dessus). In fine, remarquait le sénateur Peyronnet, avec la coopération décentralisée, la collectivité française « est amenée à travailler de manière différente avec ses partenaires habituels ».

Cette dynamique joue également en interne. La coopération entre Mulhouse et Majunga à Madagascar autour de la construction d'un marché (voir p. 41), a contribué à décloisonner les services internes de la mairie, constate l'adjointe au maire pour l'international, Christiane Eckert. Un référent a même été désigné dans chaque service pour suivre les questions internationales. Selon elle, la coopération permet également de valoriser des compétences des agents, dont le « savoir-faire » est transmis à travers la coopération.



QUESTIONS À... ANDRÉ LAIGNEL*

« UNE VOLONTÉ DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE POUR NOUS ET POUR NOS PARTENAIRES »

Les objectifs de la coopération décentralisée ont-ils changé ?

Les objectifs de solidarité restent, mais il y a aussi une volonté de développement économique à la fois pour nous et pour nos partenaires, à qui nous apportons une capacité d'expertise sur l'environnement, l'assainissement, les déchets... mais aussi dans des domaines comme la santé ou le sport. Un troisième volet est toujours présent, c'est l'éducation, la francophonie, la culture : des éléments essentiels du rayonnement de la France et nous savons bien que, dans un monde globalisé, le rayonnement d'un pays a des retombées économiques considérables.

Faut-il craindre une renationalisation de la coopération décentralisée ?

Personne ne veut prendre en main personne. Dans l'action internationale, il y a deux principes : le pouvoir régalien de l'État et la libre administration des collectivités locales. Ces deux principes constitutionnels doivent

être totalement respectés. C'est pourquoi on a besoin de définir des priorités partagées, et « partagées » ça ne veut pas dire imposées.

L'État central s'inquiète-t-il de la « diplomatie locale » ?

Pas du tout. C'est au contraire une richesse que l'État et le ministère des Affaires étrangères ont progressivement prise en compte – je ne dis pas que ça toujours été le cas. Elle fait l'objet aujourd'hui de véritables chartes ou partenariats entre l'État et les associations d'élus. L'objectif de mon rapport est de donner un nouvel élan à ces partenariats parce que nous sommes arrivés à un palier : s'il n'y a pas de véritable engagement de la part de l'État et des collectivités, nous risquerions au mieux de stagner et au pire de régresser.

* 1^{er} vice-président délégué de l'AMF et auteur du Rapport sur l'action extérieure des collectivités territoriales françaises – Nouvelles approches... nouvelles ambitions, remis au ministre des Affaires étrangères le 23 janvier 2013. www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/RAPPORT_LAIGNEL_23janvier2013_cle8aa675.pdf

Pour le directeur de la coopération décentralisée d'Évry, Jean-François Mangelaire, la coopération décentralisée peut aussi être un vecteur pour remettre en perspective les pratiques françaises et, remarque-t-il, les « administrations partenaires ont aussi beaucoup à nous apprendre ». « Les communes au Sénégal manquent d'infrastructures sur le plan culturel, souligne-t-il.

En revanche, elles ont des compétences pour faire venir les publics, mobiliser la participation des jeunes autour de projets culturels ou créer du lien intergénérationnel par exemple ». Sur la même ligne, le service de santé du conseil général de l'Isère s'est inspiré de l'expérience

de son homologue du Sénégal pour le dépistage du Sida par piqûre.

L'échange de compétences peut aussi être particulièrement pertinent dans le cadre interculturel. C'est ainsi que les pompiers de Savigny-le-Temple (Seine-et-Marne) ont été sensibilisés aux gestes de secours adaptés aux populations musulmanes, par un partenariat avec Boutilimit en Mauritanie.

« La promotion du savoir-faire d'Alstom est passée aussi par le partenariat »

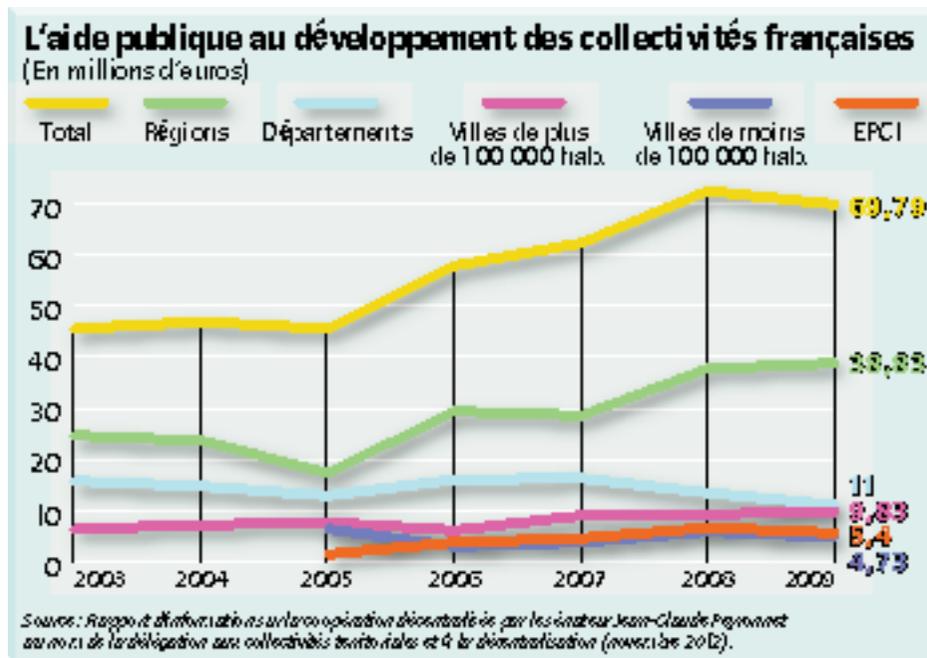
4 806

collectivités territoriales françaises sont engagées dans la coopération décentralisée avec 147 pays

12 636

actions sont menées par ces collectivités

(Source : Atlas français de la coopération décentralisée)



Les activités internationales des communes ont également un impact économique sur le territoire. C'est le cas notamment dans les grandes agglomérations dont les services « extérieurs » ont une plus grande puissance de feu. Ainsi, à Bordeaux, un groupe de travail à présidence tournante a été mis en place entre la mairie, la direction économique de la préfecture, Ubifrance, les clubs d'entreprises, le monde du vin, l'office du tourisme, etc., pour travailler de concert à une stratégie de promotion. Récemment, dans le cadre du partenariat entre Bordeaux et la ville de Wuhan,

en Chine, deux cabinets d'études ont été sollicités pour un projet d'évaluation du bilan carbone qui leur a permis de se profiler à l'international.

Là, il « y a un transfert de savoir-faire valorisant pour la ville », constate Louis de Corail, directeur des relations internationales de Bordeaux. À une autre échelle, il remarque que « le tram de Casablanca est clairement inspiré de celui de Bordeaux. La promotion du savoir-faire d'Alstom est passée aussi par le partenariat ». Plusieurs opportunités économiques sont nées lors de déplacements du maire. C'est ainsi qu'a été créé l'événement « Bordeaux fête le vin » au Québec ou que le bordelais a gagné une place privilégiée à Hong-Kong...

« Le spectre des délocalisations rode »

Des partenariats économiques apparaissent également à plus petite échelle. Lorsque le conseil régional de Bretagne a aidé à la création d'une filière de coton bio et équitable en Afrique de l'Ouest, un revenu stable a été garanti aux producteurs africains, mais les entreprises textiles bretonnes ont également sécurisé leurs approvisionnements.

Les exemples de partenariats avec des retombées économiques tendent à se multiplier avec l'évolution de la coopération tant dans les thèmes que les zones géographiques. Les thèmes d'abord : aux aides traditionnelles, comme les aides alimentaires ou la construction d'infrastructures, tendent à se substituer les transferts de savoir-faire, pour l'assainissement de l'eau ou le traitement des déchets par exemple.

Les destinations changent aussi. L'Afrique et le Maghreb continuent à monopoliser 60 % de l'aide « décentralisée » mais les Amériques, notamment Haïti, arrivent en deuxième position. Après les pays d'Europe de l'Est au lendemain de la chute du mur, un nouveau tropisme vers la Chine et la Russie se confirme. Selon André Laignel, « parfois l'on note des phénomènes de concentration abusive, pouvant comporter des risques, relativement pervers, de monopole de l'aide ou, pire, pouvant fausser les dynamiques du développement ». Il cite l'exemple de la région de Kayes au Mali.

Pour lui, la coopération décentralisée a une grande vertu : elle se situe dans la durée. Les accords sont rarement dénoncés lors des changements de majorité, alors que « de nombreux projets des bailleurs internationaux ou des agences de développement n'excèdent guère trois ans ».

Question d'histoire ou de langue, les coopérations avec l'Afrique et l'Asie du sud-est restent donc clairement majoritaires en France. Progressivement, de nouveaux partenariats se mettent toutefois en place avec des pays émergents comme la Chine ou le Bré-

→ L'AMF SUR LA SCÈNE INTERNATIONALE

Au-delà de son groupe de travail affaires internationales et coopération décentralisée, l'AMF :
– mène des actions de sensibilisation des élus locaux aux questions internationales : en 2013, elle prévoit ainsi, via les associations départementales de maires, des sessions d'information des élus sur l'action internationale des collectivités locales (présentation du cadre juridique, des financements possibles, mise en contact avec les acteurs de l'international...);
– noue des relations avec les associations d'élus d'autres pays : elle reçoit régulièrement des délégations d'élus et de techniciens à

Paris, et a été labellisée PACT 2 (1), pour soutenir la création et aider à la structuration d'associations nationales d'élus, en mobilisant son expertise en tant qu'interlocuteur de l'État et conseiller des élus locaux, domaines dans lesquels elle est parfaitement reconnue ;
– participe aux instances de réflexion sur la coopération décentralisée (CNCD, assises et rencontres), et porte la voix des élus locaux français dans les rencontres et débats internationaux (Forum mondial de l'eau, Rio +20, Africités...).

(1) Programme d'appui à la coopération thématique des collectivités territoriales.

sil, qui sont très demandeurs de « transfert d'expérience » mais constituent aussi des marchés potentiels.

Reste que, selon le rapport Laignel, le volet économique est un parent pauvre de la coopération décentralisée, « aussi bien dans le domaine de l'attractivité que dans celui de l'appui à nos entreprises implantées à l'étranger ou cherchant à s'y faire une place ». Il y voit une série de raisons : l'approche de solidarité reste dominante, les milieux économiques ont eux-mêmes tendance à sous-estimer le rôle de facilitation des collectivités, qui ont de leur côté du mal à travailler avec Ubifrance.

Du côté des entreprises, il est difficile de se repérer face à une multiplicité d'acteurs institutionnels : chambre de commerce, Ubifrance, service consulaire et, bien sûr, les communes. Il y a donc un besoin important de savoir « qui fait quoi ? Sur quel territoire ? Avec quels outils ? Dans quelles conditions ? », relevait Jean-Michel Despax, délégué pour l'action extérieure des collectivités territoriales lors d'un séminaire consacré à la question (3). L'impact économique de la coopération ne manque pas non plus d'ambiguïté et peut avoir un effet boomerang. Alors que « le spectre des délocalisations rode », notait Bertrand Gallet, directeur général de Cités unies France, lors de ce séminaire, « beaucoup de collectivités, qui s'étaient lancées dans les voyages de patrons de PME dans certains pays du Maghreb, d'Afrique ou d'Asie, ont vu croître en retour les inquiétudes des syndicats de salariés ».

Or, le gouvernement a fait de ce volet de la coopération une priorité. « Toutes nos ambassades ont reçu pour instruction prioritaire d'appuyer les entreprises françaises à l'export et d'agir pour l'attractivité de la France. La réussite de cet effort dépendra aussi de l'association des collectivités territoriales », déclarait Laurent Fabius dans un discours lu par le ministre de la Coopération décentralisée le 29 janvier dernier. Pour commencer, il a proposé de créer un « ambassadeur » pour les régions qui ferait le lien entre les régions elles-mêmes et entre les régions et les services de l'État sur les questions économiques. Comme pour les autres aspects de la « coopération décentralisée », l'accent est désormais mis sur la coordination. Reste à ne pas y perdre la dynamique.

Nathalie STEIWER

(1) La solidarité internationale à l'échelle des territoires : état des lieux et perspectives, rapport d'information du Sénat n° 123 (2012-2013).

(2) L'impact local de la coopération décentralisée sur les territoires, par Ghislain Brégeot et Isabelle Chevenez. Chôra Conseils, La Bergerie nationale. Cités unies France, mai 2006.

(3) « La dimension économique du développement durable dans la coopération décentralisée : un séminaire pour l'exemple – Quelles synergies ? », mars 2012, Cergy-Pontoise. Synthèse : www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/SEMINAIRE_Cergy_cle06acde.pdf

Des fonds européens trop peu utilisés

En matière de cofinancements, les Français mobilisent mal les fonds européens mais aussi les possibilités de la loi Oudin-Santini.

« La France n'est pas très bonne pour mobiliser les fonds européens pour la coopération internationale », constate André Laignel, dans son rapport sur l'action extérieure des collectivités territoriales, remis fin janvier au gouvernement. Alors que seulement 19 % des dossiers présentés par les collectivités françaises ont été acceptés par Bruxelles en 2008, 47 % des dossiers italiens et 60 % des dossiers portugais étaient agréés.

À la suite du rapport Laignel, une cellule va être créée au sein de la Délégation pour l'action extérieure des collectivités territoriales (DAECT) pour aider les collectivités à accéder aux fonds européens. Pour la période 2007-2013, 702 millions d'euros étaient dédiés à la coopération avec la société civile et les autorités locales. La Commission européenne doit également présenter, dans les

sa DAECT devrait être confirmée dans les années à venir. Les cofinancements arrivent aussi par l'intermédiaire de l'Agence française de développement (AFD), qui associe de plus en plus les collectivités françaises à ses projets de coopération où leur expertise est reconnue. Toutefois, soulignait le sénateur Peyronnet dans son rapport sur la coopération décentralisée, les projets portés par l'AFD « sont très lourds financièrement et un cofinancement de la part des petites et moyennes collectivités est souvent difficile ». Ces cofinancements sont en effet rarement inférieurs à 300 000 euros, rappelle-t-il.

Extension aux déchets

Mise en place à partir de 2005, la loi Oudin-Santini permet aux collectivités de

consacrer 1 % de leurs ressources des services de l'eau à des actions de coopération décentralisée. En 2011, 19,4 millions d'euros ont été ainsi consacrés par ce biais à des projets de coopération. Pourtant, notait Jean-Claude Peyronnet, le dispositif « n'est que très partiellement utilisé. Un tiers seulement de son potentiel est mis en œuvre » et « seules les agences de l'eau vont plus loin, avec 71 % du potentiel utilisé ». D'où l'étude d'impact de la loi Oudin-Santini réclamée

par le ministre des Affaires étrangères avant de lancer une loi similaire pour la coopération en matière de déchets. **N. S.**



Sur 2007-2013, 702 millions d'euros étaient dédiés à la coopération avec les autorités locales

prochains mois, une nouvelle stratégie pour promouvoir plus spécifiquement la coopération entre collectivités territoriales.

Du côté français, l'enveloppe de 9,8 millions d'euros débloquée en 2011 par le ministère des Affaires étrangères à travers

De nouvelles bases pour une diplomatie « modernisée » et « démultipliée »

Le gouvernement a annoncé fin janvier une série de mesures inspirées du rapport Laignel pour moderniser « l'action extérieure des collectivités territoriales ».

A lors que le président de la République devait donner les grands axes de la future politique de développement de la France le 1^{er} mars en clôture des Assises du développement et de la solidarité internationale, le gouvernement s'est d'ores et déjà engagé à mettre en œuvre certaines recommandations issues du rapport d'André Laignel.

S'exprimant devant la Commission nationale de la coopération décentralisée (CNCD) au nom de son ministre de tutelle Laurent Fabius, le 29 janvier dernier, Pascal Canfin, ministre chargé du Développement, a ainsi énoncé les grandes lignes d'une « *modernisation et d'un renforcement de cette politique publique utile au rayonnement de notre pays* ».

Le ministre a suivi dans les grandes lignes les recommandations dressées à sa demande par le premier vice-président délégué de l'AMF et maire d'Issoudun, André Laignel. L'objectif, assure André

Laignel, n'est pas de reprendre en mains les actions menées à l'étranger par les collectivités locales mais de les rendre plus cohérentes et plus visibles.

Pour commencer, le statut juridique de cette diplomatie de proximité deviendrait une compétence de plein droit dans le Code général des collectivités territoriales. L'objectif est notamment de sécuriser les actions qui ne se rattachent pas directement à des conventions de coopération, ce qui représente plus de la moitié des dépenses de coopération des collectivités territoriales actuellement.

Deuxième grand pilier de la réforme : la coordination. La diplomatie « *démultipliée* » des collectivités ne signifie pas « *émiettée* », a fait valoir le ministre, en soulignant que le rapport Laignel constate que, « *malgré les bonnes volontés, il existe encore un déficit de dialogue entre les collectivités elles-mêmes d'une part, entre les acteurs locaux et centraux d'autre part* ». Pour favoriser ce dialogue avec l'État, la CNCD serait dotée d'une commission permanente qui se substituerait à l'actuel bureau. Deux séances plénières par an permettraient de définir d'abord les orientations stratégiques puis les appels à projets. L'« action extérieure » locale sera également abordée de manière plus systématique lors de la conférence annuelle des ambassadeurs et lors d'une conférence annuelle « *diplomatie et territoire* », a annoncé le ministre.

La coordination entre les collectivités elles-mêmes devrait être développée notamment par des appels à projets élargissant les réseaux régionaux multi-acteurs, tels que l'Ircod Alsace ou Resacoop en Rhône-Alpes par exemple.

À défaut d'augmentation, le montant alloué actuellement par le Quai d'Orsay à la coopération décentralisée est maintenu. L'enveloppe



André Laignel remettant, le 29 janvier, le rapport commandé par Laurent Fabius

était encore de 9,2 millions d'euros en 2012, soit un léger fléchissement par rapport à l'année

précédente, note le rapport Laignel. L'accent est surtout mis sur la mutualisation, les cofinancements et une meilleure utilisation de ce qui existe. Dans cette perspective, une cellule devrait être créée pour aider les collectivités à tirer partie des fonds européens, au sein de la Délégation à l'action extérieure des collectivités territoriales du ministère des Affaires étrangères. Le ministre a trouvé « *positive* » la proposition d'André Laignel « *d'affecter, dans la limite de 1 %, une part du produit de la taxe ou de la redevance "déchets" à des actions de coopération dans ce domaine* ». Il reste tout de même prudent en demandant au préalable une analyse de l'impact de la loi Oudin-Santini sur l'eau et l'assainissement.

Quant au contenu, le ministre a l'intention de donner une « *impulsion particulière* » à la « *diplomatie économique* ». Cette orientation commerciale au détriment éventuellement du lien social laisse certains élus sur leur faim. « *Nous ne sommes pas des démarcheurs* », assure pourtant André Laignel, mais les contacts économiques sont liés « *à une notion de réseau et plus le monde est globalisé, plus les réseaux sont essentiels* ».

N. S.

→ LES AXES DU CHANGEMENT

- L'« action extérieure des collectivités territoriales » (AECT) est sécurisée au-delà de la coopération décentralisée
- L'action extérieure deviendrait une compétence de plein droit
- La Commission nationale de la coopération décentralisée (CNCD) sera renforcée avec la création d'une commission permanente et d'un comité économique
- Un fonds d'urgence permanent pour l'action extérieure serait créé, adossé au centre de crise du ministère des Affaires étrangères et abondé volontairement par les collectivités
- Le gouvernement va étudier la possibilité d'affecter jusqu'à 1 % de la taxe déchets à des actions de coopération décentralisée

Évry réfléchit à l'impact de sa coopération

L'agglomération d'Évry a lancé une réflexion sur les retombées locales de sa coopération décentralisée. Échanges de savoir-faire ou mobilisation du tissu économique, l'impact est bien à double sens.

L'agglomération d'Évry Centre Essonne a lancé il y a six mois une réflexion sur les enjeux de sa coopération décentralisée qui devait aboutir en mars à un document d'orientation stratégique. « Jusqu'à présent, nous avions des stratégies vis-à-vis des territoires avec lesquels nous coopérons : le Mali, le Sénégal, la Mauritanie... mais pas vis-à-vis de nos propres territoires », commente Jean-François Mangelaire, directeur de la coopération décentralisée de la communauté d'agglomération.

Avec des consultants, l'agglomération a mené des entretiens avec les acteurs du territoire engagés à l'international, la population, des

agents communautaires... In fine, « nous avons constaté que la plupart des gens voient la coopération comme une action de solidarité qui va du nord vers le sud », constate Jean-François Mangelaire. Or, elle rapporte aussi beaucoup d'éléments dans l'autre sens qui ne sont pas suffisamment pris en compte, estime-t-il.

Des villes comme Dakar ou Bamako sont « beaucoup plus avancées que nous sur les questions de démocratie participative, de conseil de quartier, par exemple », remarque Jean-François Mangelaire. De l'autre côté, en mobilisant des acteurs locaux autour d'un projet, la coopération décentralisée « nous

aide à savoir ce qui existe sur notre territoire et à le valoriser ».

C'est le cas notamment sur le plan économique. Il y a quelque temps, le motoriste SNECMA, installé sur le territoire de l'agglomération, avait sollicité Évry pour créer un jumelage avec la ville russe de Rybinsk, où sont situés une partie de ses sous-traitants. Lors d'une réunion organisée pour parler de ce projet, « tous les sous-traitants de la SNECMA de notre territoire sont venus, ce qui nous a donné accès à tout un réseau d'entreprises locales que nous n'aurions pas pu mobiliser nous-mêmes », constate le directeur de la coopération décentralisée. Ce projet de jumelage ne s'est finalement pas fait, mais l'analyse en cours pourrait changer la donne.

N. S.

« Tous les sous-traitants de la SNECMA de notre territoire sont venus à la réunion »

Mulhouse mobilisée pour le marché de Majunga

En s'investissant pour la construction d'un marché à Madagascar, le personnel de la mairie a aussi trouvé une motivation interne.

La coopération peut-elle être un élément de motivation interne dans une collectivité locale ? Christiane Eckert, adjointe au maire de Mulhouse pour les relations internationales, en est absolument persuadée. À partir de 2003, la ville s'est engagée dans un partenariat avec Majunga, pour la construction d'un marché dans cette ville de la côte ouest de Madagascar. Pour se faire, Christiane Eckert s'est appuyée sur plusieurs services de la commune : hygiène, commerce, urbanisme... dont plusieurs employés sont allés à Majunga. Des

représentants de l'association des commerçants du marché de Mulhouse – le plus vaste du « Grand Est » – se sont également déplacés pour expliquer comment créer et comment fonctionne une association de commerçants.

Les retombées à long terme pour Mulhouse sont nombreuses et subtiles, remarque Christiane Eckert : « Quand un employé constate qu'il a des connaissances qui peuvent être utiles à l'étranger, son approche de son travail administratif n'est plus tout à fait la même. » Après avoir vécu les approches différentes et les conditions de vie



Les retombées pour Mulhouse de son aide au marché de Majunga sont « nombreuses et subtiles »

sur place, un directeur des services d'hygiène qui emploie beaucoup de personnes d'origine étrangère « n'aura sans doute plus la même vision des choses qu'auparavant », estime-t-elle. In fine aussi, l'implication des différents services a permis que l'international ne soit plus perçu à la mairie « comme un gadget : les gens ont compris l'intérêt de ce que nous faisons ». N. S.