



REUNION ANNUELLE DES COORDINATEURS ET COORDINATRICES DES CITES INTERCULTURELLES

Odessa, 25-26 septembre 2019

RAPPORT DE RÉUNION

1. INTRODUCTION

Les villes membres du réseau international des Cités interculturelles (ICC) tiennent des réunions de coordination une fois par an pour dresser le bilan des réalisations, proposer de nouveaux défis et préparer le prochain programme de travail en vue de poursuivre le développement à la fois du réseau des Cités interculturelles et du modèle de politique d'intégration interculturelle.

Cette année, la réunion de coordination a été accueillie par la ville d'Odessa, Ukraine, les 25 et 26 septembre. Le programme comportait, pour la première fois, une session de « conception systémique » consacrée au renforcement du réseau des Cités interculturelles. En fait, le réseau des Cités interculturelles est passé de 11 membres à plus de 130 membres en 11 ans, englobant un plus large éventail de pays et de modèles nationaux d'intégration. Le programme des ICC a également élargi l'ensemble des questions qu'il couvre, en mettant de plus en plus l'accent sur les droits humains, l'égalité et l'inclusion. La conception systémique est une méthodologie émergente ayant pour objet d'évaluer le rôle des différents éléments et processus participant à des systèmes complexes, leur interaction, leurs faiblesses et leurs forces. Après le discours de bienvenue prononcé par le maire d'Odessa et une session d'information animée par l'équipe ICC pour partager les résultats du programme d'activités 2019, la méthodologie de conception systémique a été utilisée pour examiner de manière approfondie les modalités d'exécution du programme ICC afin qu'il corresponde mieux aux attentes des villes membres, à leur capacité à mettre en œuvre les engagements pris lors de leur adhésion au programme et à améliorer l'utilisation des méthodes et outils proposés par le programme ICC.

2. VUE D'ENSEMBLE DES RESULTATS DES PRINCIPALES ACTIVITES MENEES A BIEN EN 2019

Une série d'exposés faits par l'équipe des Cités interculturelles a porté sur les résultats d'un large éventail d'activités et d'initiatives entreprises au cours des 12 derniers mois, ainsi que sur les nouveaux manuels et documents d'orientations publiés dans le cadre du programme.

Plus précisément, les coordinateurs et coordinatrices ont été informé-e-s sur les activités suivantes :

- Académies d'intégration interculturelle et sessions d'information (Islande, mars 2019 ; Lettonie et Estonie, mai 2019 ; Royaume-Uni, octobre 2019) : les académies des Cités interculturelles consistent en un cours intensif et immersif de deux à trois jours dispensé à un public de responsables municipaux (ciblant les villes nouvellement membres ou les villes en voie d'adhérer

au programme ICC), dans le but de rationaliser l'appropriation des concepts et outils du programme ICC. Les thèmes choisis par les destinataires des académies de cette année englobaient les principes essentiels de l'approche interculturelle de la diversité et de l'inclusion, la compétence interculturelle et les dilemmes interculturels, la cartographie participative du patrimoine et l'urbanisme, la stratégie anti-rumeur et la communication interculturelle.

- Séminaire thématique « La lutte contre la discrimination et le discours de haine : l'interculturalisme est-il la solution ? » (Turin, juin 2019) : organisé pour promouvoir les stratégies interculturelles inclusives par opposition à une simple approche antidiscriminatoire, renforcer les outils traditionnels et juridiques de lutte contre la discrimination au moyen du triangle de principes ICC, et encourager la coopération et le travail interdépartemental, le séminaire a abordé six sujets spécifiques et formulé à l'intention des villes membres une série de recommandations à mettre en œuvre. Un [rapport détaillé](#) est disponible en ligne en anglais et en français.
- Cartographie du patrimoine culturel diversifié : présentation de la méthodologie inspirée du projet pilote STEPS mis en œuvre par le programme ICC à Lisbonne et Rijeka. L'expérience engrangée par les Cités interculturelles montre que le patrimoine culturel peut être une source et une occasion de promouvoir les contacts, les échanges et la réciprocité si les politiques publiques privilégient la promotion du caractère interactif du patrimoine culturel par rapport à la protection d'objectifs spécifiques. La cartographie participative du patrimoine culturel diversifié s'est révélée être une ressource précieuse pour l'affermissement d'un sentiment d'appartenance et d'ancrage territorial face à une normalisation et une « gentrification » croissantes. La [méthodologie](#) est disponible en ligne, en plusieurs langues.
- Premier groupe de travail sur les indicateurs intelligents (Lublin, juin 2019) : atelier organisé à Lublin les 11 et 12 juin pour explorer les méthodes de mesure de l'impact des politiques d'intégration culturelle. Le groupe a convenu de la nécessité, d'une part, d'identifier les indicateurs et les sources de données susceptibles d'attester de l'efficacité globale des politiques interculturelles sur le plan de la cohésion sociale, et, d'autre part, d'être en mesure de prouver quels types d'activités de contact fonctionnent le mieux, au niveau micro, pour promouvoir l'interaction. Il a été convenu qu'il devrait être possible, idéalement, de mesurer régulièrement le climat de cohésion sociale par le moyen d'une sorte de « baromètre ». En outre, un véritable instrument de mesure d'impact permettrait d'évaluer les résultats à la fois des activités délibérément conçues pour optimiser les contacts, et des activités régulières auxquelles participent par défaut des populations d'origines diverses. Le [rapport de réunion](#) est consultable en ligne.
- Troisième réunion internationale du Laboratoire sur les politiques d'intégration inclusive : La troisième réunion du « Policy Lab » s'est tenue à Helsinki en mai 2019 ; elle a poursuivi le travail entrepris en matière de stratégie d'intégration « modèle » au niveau national et identifié les points du document qui devraient être examinés plus avant. Une quatrième réunion est prévue à Limassol (novembre 2019), qui comptera sur la présence de deux nouveaux États ayant demandé à intégrer le groupe, portant à 16 le nombre total d'autorités nationales. Les [conclusions de la réunion](#) sont disponibles en ligne.

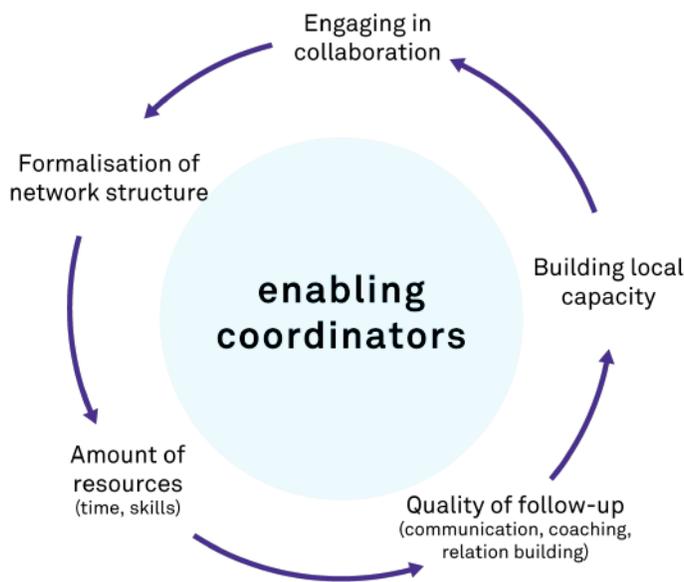
- Partenariats stratégiques avec d'autres organisations internationales : l'équipe des Cités interculturelles a fait part d'un certain nombre d'activités se déployant en partenariat avec le HCR, l'OCDE et l'Assemblée des régions d'Europe.
- Les dernières publications des Cités interculturelles : l'équipe ICC a fait part de la parution en anglais du [Manuel pour la police de proximité interculturelle](#) à l'occasion de la Journée internationale contre la discrimination raciale, et indiqué que les versions française, italienne, espagnoles et ukrainienne sont en cours de traduction. En outre, [l'édition révisée du guide ICC « La cité interculturelle pas à pas »](#) vient de paraître en anglais et sera bientôt disponible en français et portugais.

3. SESSION DE « CONCEPTION SYSTEMIQUE »

3.1 Évaluation des besoins

Une entreprise bruxelloise, Namhan, a organisé durant deux demi-journées une session de conception systémique reposant sur la précédente évaluation des besoins, des contraintes et des attentes, formulés à la fois par l'équipe des Cités interculturelles et par les coordinateurs ICC d'un échantillon de villes membres. Les résultats de la phase d'évaluation sont les suivants :

- **Structure** : la structure opérationnelle du réseau des Cités interculturelles sur le terrain est très diversifiée et non clairement formalisée. La mise en œuvre du programme est plus efficace lorsque des personnes morales sont sur place (par exemple, des coordinateurs et coordinatrices ICC travaillant dans des ONG), en particulier pour les personnes en charge de la coordination de réseaux. Dans ces cas, des collaborateurs et collaboratrices et un ensemble de savoir-faire aident les coordinateurs et coordinatrices des villes à trouver les ressources pour la mise en œuvre du programme à leur niveau.
- **Ressources** : les coordinateurs et coordinatrices ICC ont conscience qu'ils-elles pourraient faire davantage. Au niveau des villes, délais, collaborateurs et collaboratrices et savoir-faire semblent ne pas être suffisants pour être efficaces. Le temps consacré par les coordinateurs et coordinatrices ICC au programme est très variable, souvent réduit à la portion congrue. Pour ce qui est des réseaux nationaux ICC, la nature multitâche du rôle du coordinateur et coordinatrice national-e ICC les empêche souvent de se spécialiser ou d'entretenir une communication suivie avec les villes.
- **Collaboration** : certains coordinateurs et coordinatrices nationaux-ales des Cités interculturelles restent en contact et souhaitent vivement formuler une stratégie commune. Un point de vue analogue a été exprimée par une ville en particulier. La collaboration semble au demeurant enrichissante lorsqu'elle est adaptée à des thèmes/question/zones géographiques communs. Dans ce contexte, certaines villes apprécieraient recevoir des propositions ciblées.



- **Autre réseaux** : les grandes villes prennent part à différents programmes avec lesquels il semble qu'il n'y ait aucun dialogue. Dans ce contexte, il est difficile de voir la valeur ajoutée des Cités interculturelles et, en raison du fait que les « villes ne respirent pas, tandis que les coordinateurs sont limités », la place du programme Cités interculturelles pourrait tomber au bas de la liste des priorités.

- **Capacités locales** : certaines villes nécessitent un encadrement approfondi pour mettre efficacement en œuvre le programme Cités interculturelles et pérenniser leur engagement. De même, si aucune équipe stable de collaborateurs ne

prend en charge le programme ni les évolutions majeures, cela signifie « repartir de zéro ».

- **Outils** : il est nécessaire que les ressources des Cités interculturelles deviennent un véritable outil d'apprentissage pour les villes. L'index semble constituer la ressource la plus importante qu'utilisent ces dernières. Pourtant, toutes ne sont pas en mesure de le remplir correctement.

Malgré cet état de fait, la totalité des coordinateurs et coordinatrices ICC interrogé-e-s estiment d'un commun accord que les outils ICC actuels sont très précieux et l'on note une satisfaction générale s'agissant de la réactivité de Strasbourg sur le plan des communications.

3.2 Approche méthodologique de la session de conception systémique

Sur la base de cette évaluation, les participant-e-s à la réunion des coordinateurs et coordinatrices des Cités interculturelles ont travaillé en groupes pour esquisser un « programme et un réseau idéaux des cités interculturelles, prenant comme point de départ la situation actuelle (voir illustration ci-contre).

Ils-elles ont commencé par identifier les « motivations humaines » susceptibles de devenir source d'inspiration pour l'idéation et la co-conception ; ils-elles ont utilisé la méthode du « *bodystorming* » pour explorer les évolutions possibles de la dynamique des interactions entre les villes, l'équipe des Cités interculturelles et le réseau national ; ils-elles ont ensuite axé leur réflexion sur le « prototypage » des programme et réseau futurs des Cités interculturelles en proposant leur « configuration idéale » ; enfin, ils-elles ont vérifié la valeur de leurs propositions en s'employant à résoudre cinq paradoxes par rapport à leurs modèles, reliant les différents éléments pour mettre en évidence leur action de renforcement mutuel, tout en considérant les conséquences de leurs propositions ainsi que les ressources et engagements nécessaires pour les mettre en œuvre.

3.3 Résultats des groupes de travail

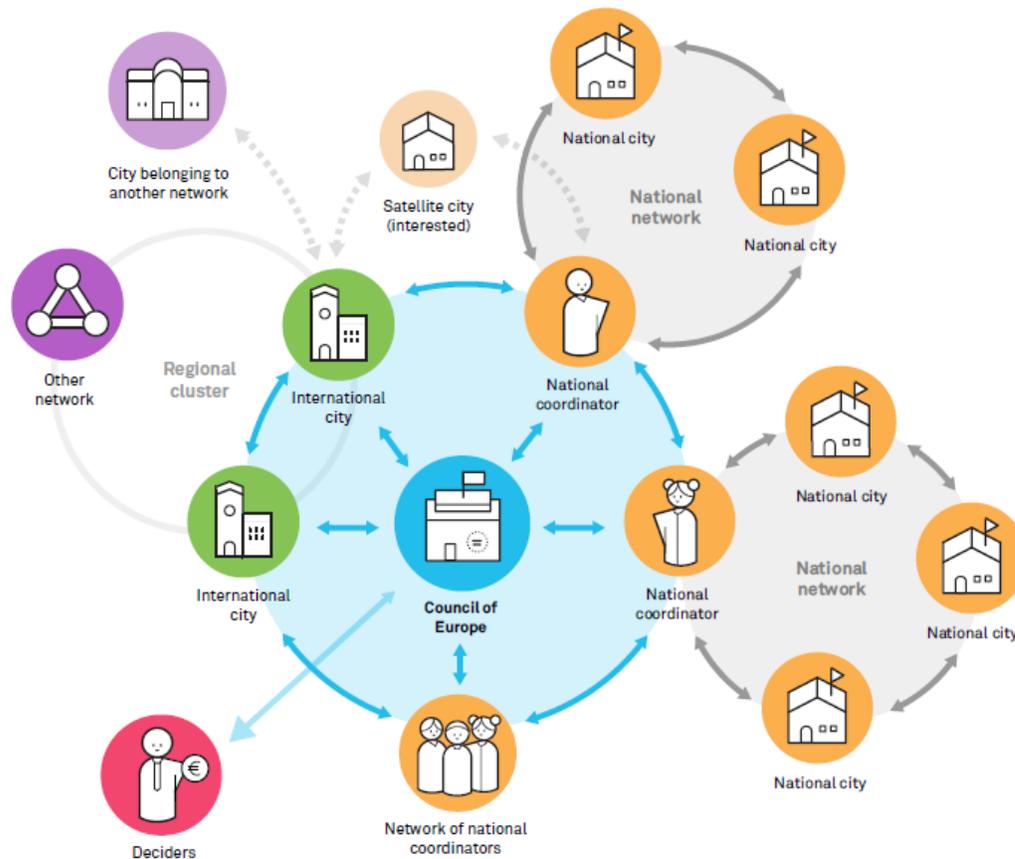
Les motivations humaines

Des cartes de motivations humaines ont été utilisées pour identifier les valeurs partagées qui, selon les participant-e-s, décrivent le mieux la proposition de valeur des Cités interculturelles. Tous les groupes ont convenu que la priorité doit être de produire des effets positifs. Trois groupes ont mentionné le sentiment d'**appartenance** au réseau ICC et le **partage**, tandis que deux groupes ont choisi la **capacité d'exercer une influence** du réseau. Les groupes ont identifié d'autres ensembles de valeurs analogues, comme l'**apprentissage**, l'**établissement de relations amicales** et l'**échange**.

Le réseau idéal – Équipe 1

L'**équipe 1** envisage son réseau idéal comme un réseau de coordinateurs et coordinatrices internationaux (villes) et de coordinateurs et coordinatrices nationaux (réseau) qui se communiquent leurs pratiques, et se tiennent régulièrement informés les uns les autres tout en échangeant des informations avec le Conseil de l'Europe. Les villes partageraient systématiquement des bonnes pratiques avec le Conseil de l'Europe et pourraient (et seraient encouragées à le faire) communiquer avec des réseaux externes, sans lien avec les Cités interculturelles, en particulier lorsque ceux-ci pourraient potentiellement s'affilier au réseau. Les coordinateurs et coordinatrices nationaux formeraient un groupe de rencontre et d'échange. Les villes appartenant à des réseaux nationaux et les villes membres de réseaux internationaux se parleraient également directement, tout en informant en retour le Conseil de l'Europe afin que celui-ci puisse à son tour tenir l'ensemble du réseau informé et mettre en valeur les bonnes pratiques municipales. Les villes membres de réseaux internationaux qui le souhaitent pourraient également constituer des réseaux plus petits ou thématiques et coordonner entre elles leurs activités, tout en communiquant une fois par an des informations en retour. Le Conseil de l'Europe serait en mesure d'informer également les décideurs et décideuses (au niveau du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe) à propos de l'activité de l'ensemble du réseau, de sorte à assurer la viabilité à long terme (y compris financière) du programme Cités interculturelles.

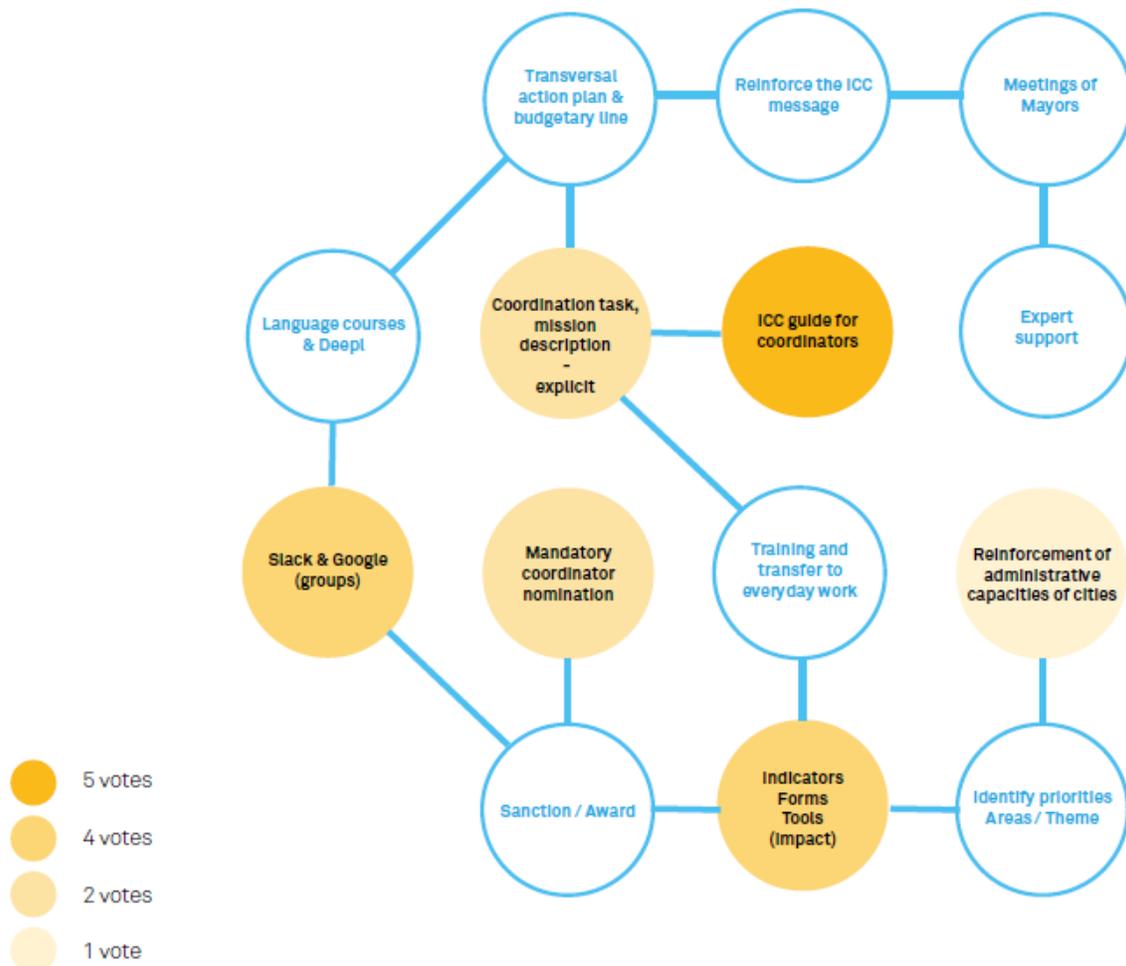
Bénéfices	Défis
<ul style="list-style-type: none">• Partage de l'information et des pratiques par des liens directs (voies de communication plus courtes)• Davantage de connexion et de fluidité• Travail sur des thèmes communs• Chaque ville possède un profil public• Entraide, solidarité au niveau régional• Meilleur impact sur les décideurs (Conseil de l'Europe)	<ul style="list-style-type: none">• Veiller à ce que les coordinateurs et coordinatrices disposent de suffisamment de temps pour accomplir leur travail• Viabilité dans le temps (par exemple : changements politiques)• S'assurer que le Conseil de l'Europe reçoive un retour d'information pertinent pour être en mesure d'assumer sa part du travail• Veiller à ce que la participation au programme ICC ne repose pas sur une seule personne



La **stratégie** à mettre en œuvre pour la gestion d'un tel réseau suppose de :

- Renforcer le rôle des coordinateurs et coordinatrices municipaux-ales, nommé-e-s directement et officiellement par le maire ou la mairesse, et dont le descriptif de mission est préparé par le Conseil de l'Europe et intégré au descriptif des tâches qui leur incombent. De sorte que la reconnaissance officielle du poste de coordinateur et coordinatrice ICC puisse être obtenue au sein de la structure administrative municipale, afin que les coordinateurs et coordinatrices puissent consacrer du temps à l'accomplissement de leurs missions. Une telle configuration permettrait également de travailler sur un plan d'action et un budget transversaux (comme c'est souvent le cas des politiques en matière d'égalité entre les femmes et les hommes), intéressant la totalité des services municipaux, et avec les dotations de moyens nécessaires (humains et financiers).
- Fournir des occasions de rencontres et d'échanges aux maires et aux mairesses des villes ICC et/ou aux administrateurs et administratrices municipaux de haut niveau, en vue de susciter un sentiment d'appartenance et de communiquer un message fort et cohérent en matière de Cités interculturelles. Ce qui renforcerait également l'appui à l'interculturalisme au sein des partis politiques.

- Infliger des sanctions si la communication/le retour d'information auprès du Conseil de l'Europe n'a pas lieu (y compris l'exclusion pour non-respect de la déclaration d'intention des Cités interculturelles), ou bien – et de préférence – attribuer chaque année des prix saluant les meilleures pratiques.
- Fournir des indicateurs explicites pour évaluer l'impact immédiat des actions, en vue d'identifier des domaines et/ou des thématiques prioritaires. À cette fin, le Conseil de l'Europe fournirait aux coordinateurs et coordinatrices des indicateurs clairs et des outils explicites (listes de contrôle), reposant sur des exemples fournis par des villes les utilisant déjà.
- Renforcer les capacités locales, en cartographiant les aptitudes et les compétences des agent-e-s municipaux-ales, afin qu'ils-elles puissent former et conseiller leurs collègues. Cela contribuerait à promouvoir les compétences interculturelles au sein du personnel municipal et assurerait à ses membres une reconnaissance de la part de leurs collègues.
- Faciliter la communication informelle (par exemple Slack, groupes Google) et soutenir les traductions « informelles » à l'aide d'outils d'intelligence artificielle (comme DeepL Professional) pour surmonter les barrières linguistiques entre les villes et avec le Conseil de l'Europe. Des villes pourraient également engager des collaborateurs et collaboratrices volontaires qui dispenseraient à leurs collègues des cours de langues.



Le réseau idéal – Équipe 2

Le réseau imaginé par l'**équipe 2** est composé de réseaux nationaux/régionaux et de groupes thématiques, rassemblant à la fois des villes membres de réseaux internationaux et des villes uniquement membres de réseaux nationaux. Les groupes octroieraient la priorité à des projets dont la réalisation durerait un certain temps, ce qui permettrait aux villes de se ménager des possibilités et de créer des liens. Des expert-e-s prêteraient leur concours aux groupes thématiques. La société civile, des ONG et entreprises joueraient un rôle en fournissant des ressources pour assurer la pérennité du réseau. L'équipe des Cités interculturelles faciliterait l'établissement de connexions internationales pour éviter que les groupes ne se referment trop sur eux-mêmes.

Ce modèle a pour origine le constat qu'il est souvent plus difficile pour des villes membres du réseau international des Cités interculturelles (à la différence des villes inscrites dans des réseaux nationaux) de créer un sentiment d'appartenance. Les groupes régionaux et thématiques contribueraient à l'intensification des échanges et à la consolidation des expériences couronnées de succès. Certaines villes du réseau espagnol des Cités interculturelles ont déjà mis en place des partenariats avec des villes membres du réseau international ICC en ce qui concerne des projets spécifiques. Ce cadre fonctionne bien à condition que le Conseil de l'Europe fasse office de modérateur. Les contraintes budgétaires concernant la mise en œuvre de projets spécifiques pourraient être aisément surmontées par une hiérarchisation des priorités accompagnée de perspectives suivies d'effets à long terme.

Enfin, les expert-e-s des Cités interculturelles pourraient être plus fréquemment employé-e-s comme ressource, en particulier pour appuyer la mise en œuvre de projets thématiques.

Bénéfices	Défis
<ul style="list-style-type: none">• Charge de travail mieux répartie• Communication ciblée, efficace• Sentiment d'appartenance• Meilleur impact et influence renforcée	<ul style="list-style-type: none">• Les groupes peuvent se « refermer sur eux-mêmes » outre mesure• Raréfaction des communications entre les villes et le Conseil de l'Europe• Accroissement de la charge de travail pour les coordinateurs et coordinatrices régionaux-ales• Ressources et investissements nécessaires

La **stratégie** nécessaire à la mise en œuvre comporte les principaux points suivants :

- Utilisation des données de référence de l'index ICC pour les notifications d'information, les audits et les plans d'amélioration, en vue d'élaborer un plan de travail clair destiné au réseau.
- Utilisation des indicateurs statistiques pour les mesures d'impact.

- Hiérarchisation des priorités (tant pour les réseaux nationaux que régionaux) : consacrer trois ans au travail sur les priorités qui seraient communiquées à l'ensemble du réseau par l'intermédiaire du Conseil de l'Europe et publiées en ligne sur une plateforme accessible également aux pouvoirs publics. Les travaux seraient menés au moyen d'interactions en ligne, de relations de personne à personne, de prises de contact volontaires des principaux-aes coordinateurs et coordinatrices, et/ou dans le cadre de groupes thématiques. Les profils des villes seraient mis en ligne sur la plateforme, ce qui faciliterait les mises en correspondance selon les intérêts particuliers de chaque partie.
- Collecte de fonds auprès de fondations, d'entreprises privées et d'ONG ; la vente de connaissances, de produits et le merchandising pourraient constituer d'autres moyens de financement.
- Dotation d'un kit de bienvenue et d'une boîte à outils offerte aux villes nouvellement membres. Les nouvelles arrivantes pourront bénéficier d'un soutien assuré par des expert-e-s et de l'académie interculturelle en ligne et hors ligne.
- Réexamen des critères de participation et d'engagement dans le programme et le réseau des Cités interculturelles.

Le réseau idéal – Équipe 3

Le réseau imaginé par l'équipe 3 gravite autour de deux types de groupes coordonnés par le Conseil de l'Europe.

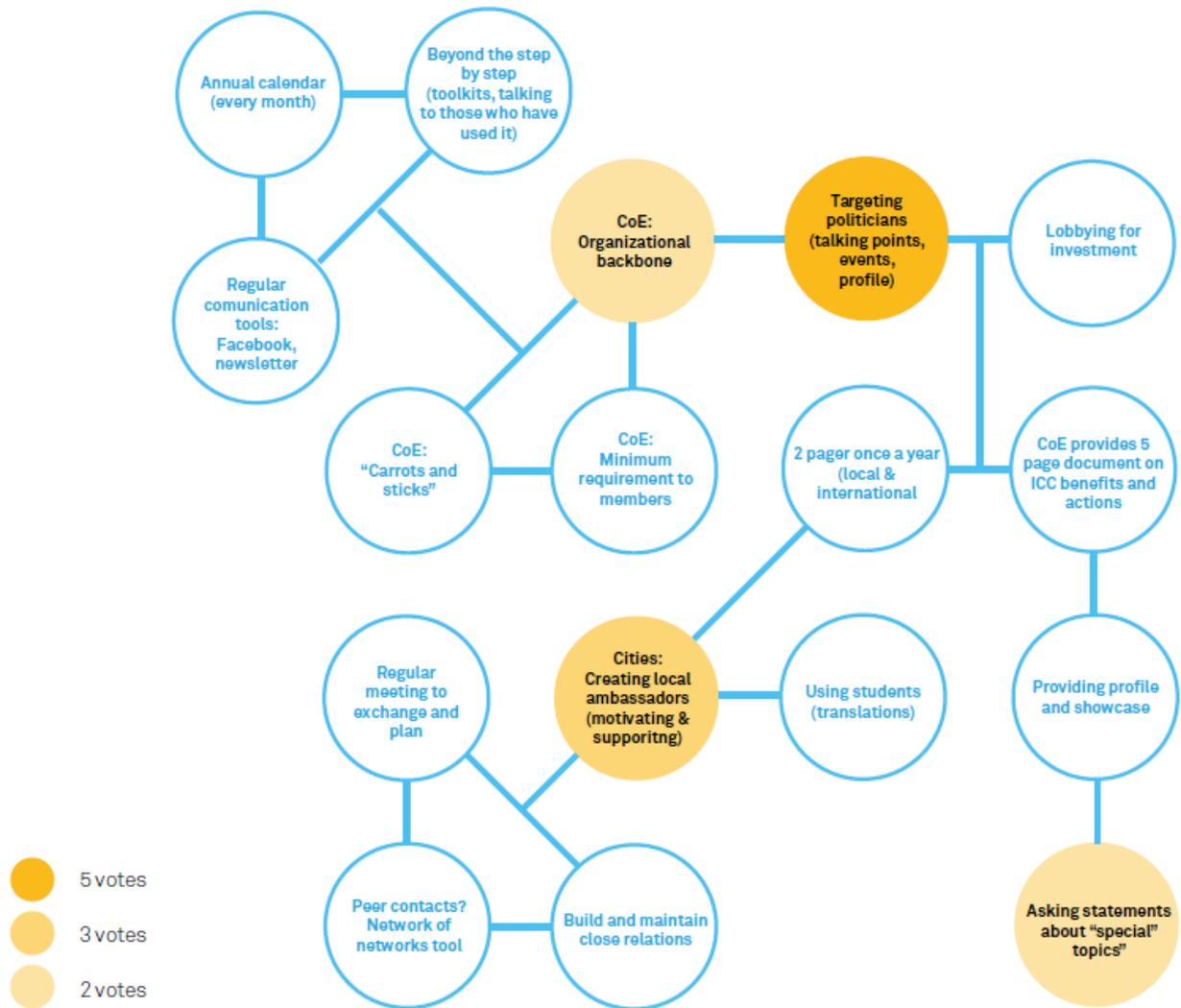
Au sein des groupes géographiques, les villes seraient associées en fonction de leur proximité. Des villes se connecteraient aux coordinateurs et coordinatrices nationaux-aes ainsi qu'à d'autres villes, tandis que les parties prenantes locales (administration municipales, milieux universitaires, associations de migrant-e-s, etc.) ainsi que la population seraient elles aussi tenues dûment informées. Les coordinateurs et coordinatrices nationaux-aes assureraient une communication régulière avec le Conseil de l'Europe et fourniraient les nécessaires informations en retour. Au sein des groupes thématiques, les villes sont associées par les thèmes communs sur lesquels elles travaillent.

Bénéfices	Défis
<ul style="list-style-type: none"> • Centres d'intérêt thématiques plus spécifiques • Engagement accru • Meilleure utilisation des outils/ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Langue • Capacités, temps • Distance

La **stratégie** qui inspire ce modèle repose sur l'idée que la raison d'être d'un réseau, c'est la communication. Par conséquent, la communication entre les villes devrait également guider la hiérarchisation des priorités, cette dernière pouvant être réalisée à plusieurs niveaux, y compris dans le cadre d'un petit nombre de projets et de thèmes pour lesquels le Conseil de l'Europe apporterait un soutien de haut niveau, et de projets que les réseaux de villes prendraient seuls en charge. Les parties prenantes locales seraient incluses dans cette tâche : il conviendrait que les administrations municipales

ne soient pas les actrices uniques, mais qu'elles puissent également compter sur les milieux universitaires, les associations de migrant-e-s et les expert-e-s. La stratégie se composerait dès lors des points suivants :

- Le Conseil de l'Europe constituerait l'épine dorsale organisationnelle du réseau et prescrirait les exigences minimales requises des coordinateurs et coordinatrices ICC. Ces prescriptions incluraient une méthode d'intéressement des parties prenantes locales.
- L'adoption de nouveaux outils de communication (*des participant-e-s ont mentionné un bulletin d'information et la publication mensuelle du calendrier annuel des activités, qui existent cependant déjà et auxquels, par conséquent, il suffirait peut-être de donner davantage de visibilité*).
- La présentation d'un document de cinq pages émanant du Conseil de l'Europe, résumant les bénéfices/actions des Cités interculturelles. Ce résumé pourrait servir au lobbying. (*Ce document existe déjà, mais il n'est adressé qu'aux villes nouvellement membres ou aux villes qui souhaitent constituer un réseau national ; il pourrait par conséquent être plus largement diffusé et utilisé pour susciter l'intérêt des parties prenantes locales et les convaincre de jouer un rôle actif. Au demeurant, les renseignements qu'il contient sont disponibles sur le site internet des Cités interculturelles, sous la rubrique « Comment rejoindre le réseau ? ». Il est vivement recommandé aux coordinateurs et coordinatrices d'utiliser comme source d'information le site internet des Cités interculturelles, qui publie les dernières nouvelles, une base de données des bonnes pratiques, des documents normatifs, de référence et thématiques, et est très souvent mis à jour*).
- Les villes devraient nommer des ambassadeurs et ambassandrices locaux-ales pour encourager et soutenir des initiatives communes ayant un intérêt international.
- Le Conseil de l'Europe, avec l'appui des coordinateurs et coordinatrices des villes, pourrait systématiquement demander aux maires et aux mairesses de présenter des thèmes spécifiques lors de déclarations publiques ou d'occasions particulières (comme ce fut le cas pour la [Journée internationale des migrants 2018](#)).
- Présenter des profils, en tant que vitrine des villes. (*À l'heure actuelle, chaque ville bénéficie d'une page qui lui est consacrée sur un site internet des Cités interculturelles, qui devrait comporter une courte description ou une déclaration de principe, une information sur le maire ou la mairesse élue, une mention de ses bonnes pratiques, ainsi que l'évaluation de l'Index ICC de la ville concernée et un compte rendu de son profil interculturel. Toutefois, il est nécessaire que les villes fournissent au Conseil de l'Europe données et informations en retour afin que ces pages internet soient actualisées et demeurent vivantes*).
- Les coordinateurs et coordinatrices des Cités interculturelles pourraient aplanir certaines difficultés en effectuant elles-mêmes de courtes traductions et en nouant des partenariats avec des universités et leurs étudiant-e-s dans le cas de documents plus volumineux. Les villes pourraient produire au moins une fois par an un document de deux pages consacré aux dimensions locale et internationale de leur travail au sein du programme et du réseau des Cités interculturelles.



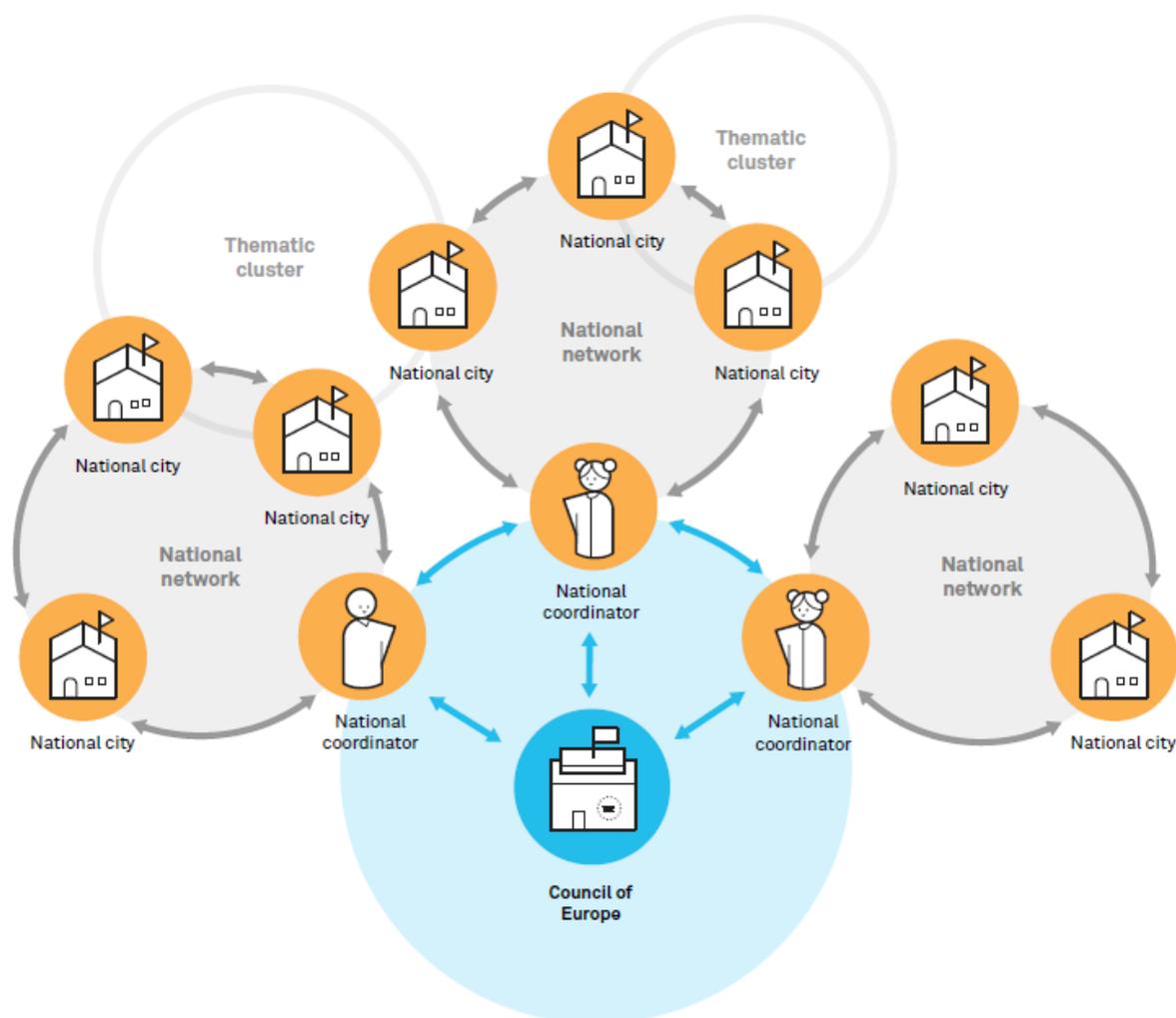
Le réseau idéal – Équipe 4

L'équipe 4 a imaginé un réseau dont le Conseil de l'Europe serait le nœud central et autour duquel graviteraient des réseaux nationaux.

La totalité des outils et des ressources serait gérée par le Conseil de l'Europe et fournie aux coordinateurs et coordinatrices nationaux-ales qui communiqueraient les uns avec les autres.

Des groupes thématiques seraient également mis en place, les villes se polarisant sur un thème qu'elles partagent. Il conviendrait d'entendre par « Cités » non seulement les municipalités, mais également les réseaux qu'elles possèdent (des ONG, par exemple). Le nouveau réseau des Cités interculturelles pourrait ainsi être assimilé à un « réseau de réseaux ».

Bénéfices	Défis
<ul style="list-style-type: none"> • Des structure plus claires • Efficacité • Utilisation efficace des ressources • Approche thématique 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication (multiniveaux) • Manque de ressources • Partage des connaissances • L'orientation sur des groupes thématiques est susceptible de faire peser une charge de travail sur les villes (si elles jouent un rôle moteur)

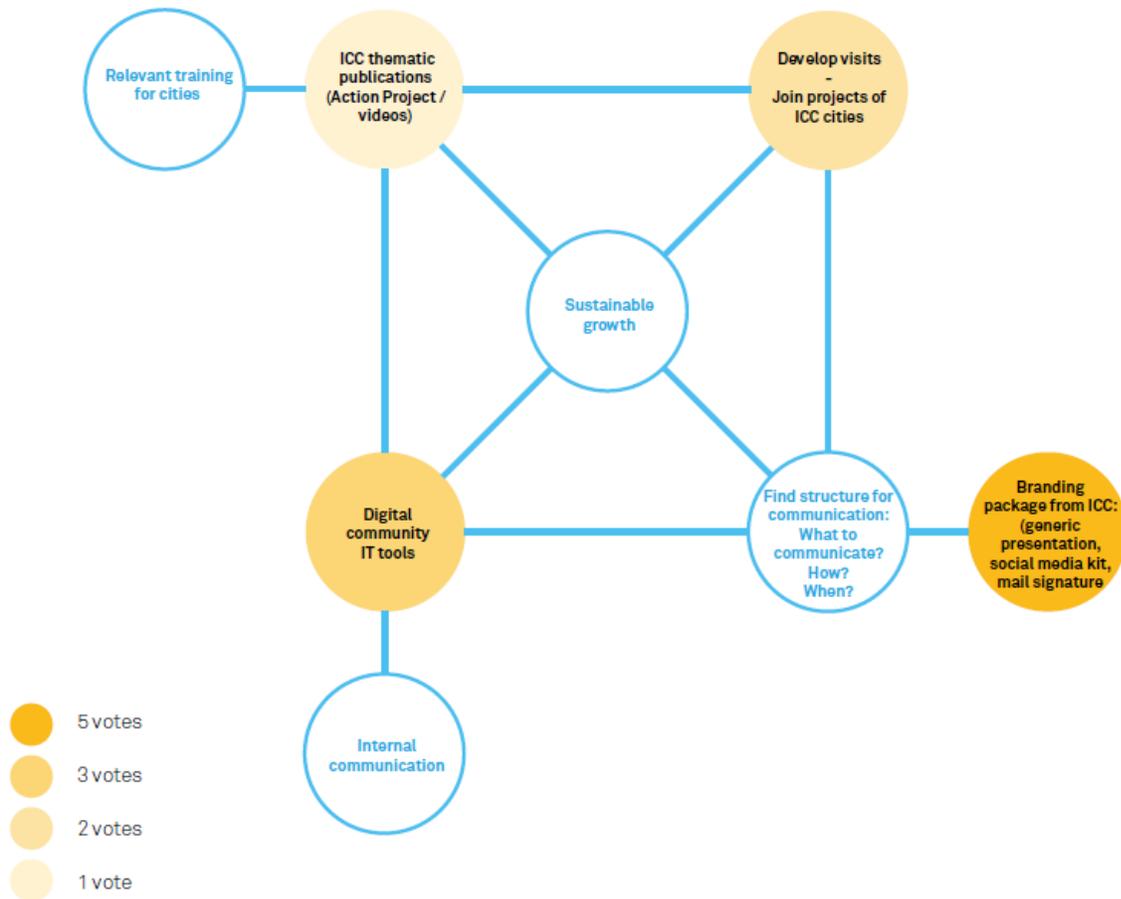


La **stratégie** qui sous-tend ce modèle se rapporte au thème de la communication, en mettant l'accent sur :

- La fourniture (par le Conseil de l'Europe) d'un jeu de documents de promotion de l'image de marque des Cités interculturelles, comportant une présentation générale du programme ICC, que les villes utiliseraient pour les actions ou manifestations qu'elles organiseraient en lien avec la

démarche interculturelle (par exemple, dans la signature des courriels, dans les médias sociaux, à l'hôtel de ville, etc.) ; le jeu de documents de promotion inclurait des règles et lignes directrices précises auxquelles se conformer. L'objectif est de renforcer la communication externe à propos des objectifs et principes des Cités interculturelles.

- L'étude de différents modes de communication, en faisant meilleur usage des outils informatiques de la communauté numérique. Par exemple en demandant aux villes de rendre compte de leurs meilleures pratiques au moyen de courtes vidéos. De brèves vidéos pourraient également être produites par les villes pour illustrer des actions pilotes ou d'autres démarches intéressantes.
- Faire comprendre aux villes, en les formant, que leurs actions sont dignes d'intérêt et importantes. Trop souvent, les personnes qui mettent en œuvre sur le terrain des actions interculturelles n'ont pas conscience qu'elles élaborent de cette manière une bonne pratique susceptible d'intéresser d'autres villes. Accroître le nombre des visites d'expert-e-s et promouvoir les visites de ville à ville pourraient contribuer à la création de connaissances à partager au sein de la totalité du réseau (à condition que le Conseil de l'Europe soit tenu informé).
- L'identification des forces propres à la ville peut également se faire par la promotion de formations entre pairs assurées par des fonctionnaires locaux.

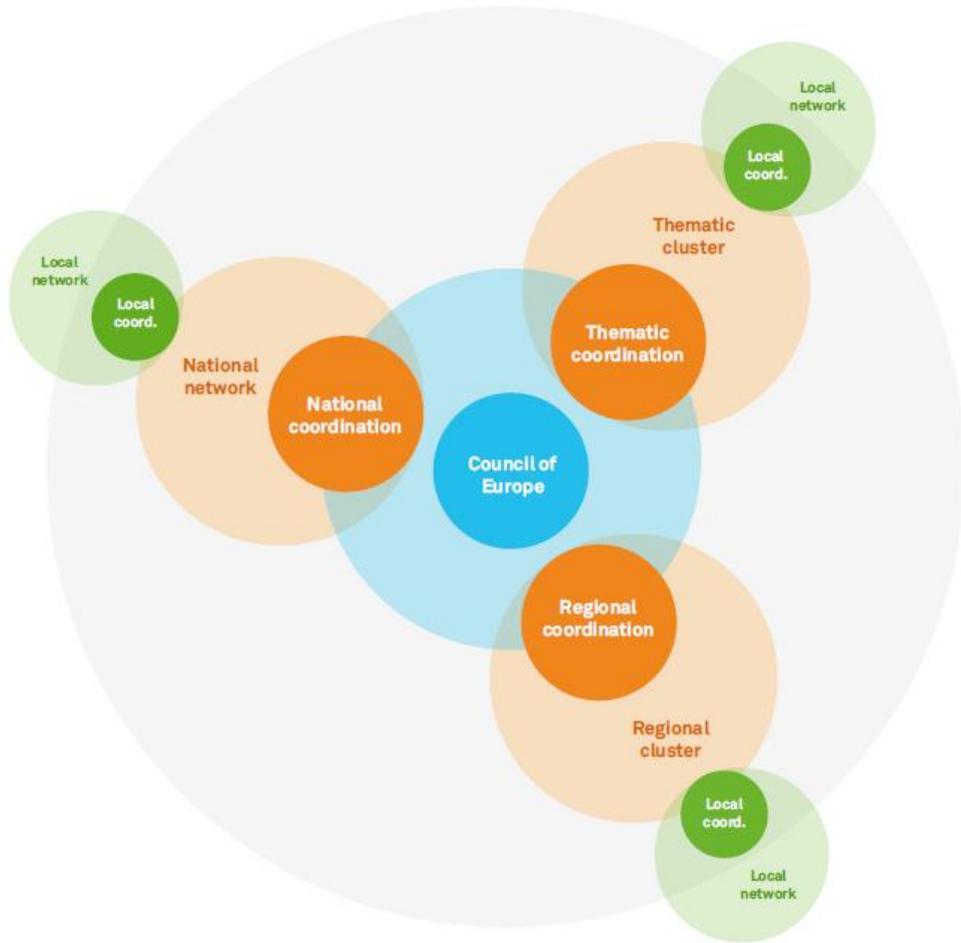


3.4 Conclusions générales des groupes de travail

En considérant les quatre « réseaux idéaux », il est possible de mettre en évidence des idées essentielles qui figurent dans plus d'un groupe. Ces indications évoquent les directions que le programme des Cités interculturelles pourrait emprunter à l'avenir, et qui sont les suivantes :

- **Travailler en groupes** : Des villes membres de réseaux internationaux et des villes intégrées à des réseaux nationaux adhèrent à des groupes thématiques et/ou géographiques. Elles disposent de temps pour établir leurs priorités, instaurer la confiance et mener ensemble des projets.
- **Répartir les responsabilités** : La charge de travail est ventilée entre les différents rôles. Les coordinateurs et coordinatrices ou expert-e-s de groupes seraient susceptibles de faire la liaison entre les groupes de villes et le Conseil de l'Europe.
- **Communiquer activement** : Les villes échangent activement informations, retour d'expérience et meilleures pratiques, tant avec d'autres villes qu'avec le Conseil de l'Europe.
- **Construire/associer des réseaux locaux** : les Cités interculturelles mobilisent des parties prenantes locales (ONG, entreprises, milieux universitaires) qui collaborent activement en tant que réseau local pour améliorer la mise en œuvre du programme et lui donner une visibilité accrue.
- **Ouvrir un dialogue** : les villes du programme Cités interculturelles engagent une conversation avec d'autres programmes analogues.

Le réseau ICC « idéal » devrait être fondé sur une collaboration et une communication actives, le retour d'information et l'échange de meilleures pratiques. Cette collaboration serait d'autant plus pertinente que le travail est effectué en groupes. Ce qui suppose que des groupes constitués de villes membres de réseaux internationaux ou nationaux se rassemblent pour travailler sur des thèmes communs ou des questions communes à une même zone géographique. Des rôles pourraient être repensés (par exemple : expert-e-s ou autres parties prenantes) afin de garantir la coordination du groupe. Cela faciliterait également la communication du groupe avec le Conseil de l'Europe. Chaque ville nouerait le dialogue avec son propre réseau local de parties prenantes (de même qu'avec d'autres programmes), pour assurer une mise en œuvre satisfaisante du programme.



4. PLAN PRIORITAIRE DES CITES INTERCULTURELLES POUR LA PERIODE 2020-2022

Dans la perspective du calendrier des trois prochaines années, il a été convenu d'élaborer un plan de travail. **En janvier 2020, une enquête sera conduite auprès des villes en vue de fixer les objectifs d'action prioritaires et d'officialiser les engagements.**

Davantage de temps et de ressources accordées par Strasbourg seront consacrés à la mise au point – ou à la simplification/mise à jour – d'outils pratiques destinés aux coordinateurs et coordinatrices afin d'assurer que ce-tte-s dernier-e-s fassent un meilleur usage du contenu des Cités interculturelles et qu'elles communiquent un retour d'informations sur leur propre travail. En raison de la taille très réduite de l'équipe des Cités interculturelles, il sera nécessaire de hiérarchiser les activités par ordre de priorité, afin de privilégier les aspects qualitatifs par rapport aux aspects quantitatifs.

Les villes devraient apporter leur concours en se conformant au moins à un ensemble d'exigences minimales en matière de participation, y compris le retour d'informations et la communication (les villes seront par exemple invitées à répondre à une enquête détaillée annuelle portant sur leurs politiques, leur utilisation des outils ICC et les thèmes prioritaires qu'elles souhaitent voir pris en compte par le programme).

Davantage de documents ICC seront traduits en plusieurs langues (grâce aux efforts conjoints du Conseil de l'Europe et des réseaux de villes/réseaux nationaux). Des efforts supplémentaires seront consacrés à l'organisation d'un petit nombre de réunions et d'activités destinées spécifiquement aux maires ou mairesses, et aux fonctionnaires de haut grade des administrations municipales.

Pour assurer le bon fonctionnement pérenne du réseau malgré sa taille croissante, les villes seront encouragées à s'organiser elles-mêmes en groupes thématiques et régionaux pour travailler plus étroitement les unes avec les autres, l'équipe des Cités interculturelles intervenant de manière plus limitée. Ces groupes seront non seulement à l'origine de synergies entre leurs membres, mais produiront également un matériau que les participant-e-s au programme des Cités interculturelles pourront tou-te-s utiliser. Le travail concernant les mesures d'impact sera poursuivi, car il revêt une importance déterminante pour l'ensemble des parties prenantes.

On trouvera ci-dessous une liste non exhaustive des activités et des domaines thématiques de travail résultant de la dernière session de la réunion et qui devraient être traduits dans le prochain programme de travail trisannuel.

Outils/Produits	Action mise en œuvre par	Calendrier prévisionnel
Enquête sur l'utilisation des outils ICC	Équipe ICC (avec les villes enquêtées)	2019-2020
Organisation d'une réunion des coordinateurs et coordinatrices des réseaux ICC nationaux	Équipe ICC + coordinateurs et coordinatrices de réseaux nationaux	Premier trimestre 2020 (à renouveler tous les ans)

Description de la mission des coordinateurs et coordinatrices ICC	Équipe ICC (avec les villes pour solliciter l'appui des maires ou mairesses)	2020
Lignes directrices pour les coordinateurs et coordinatrices ICC	Équipe ICC + Dudelage, ICC-UA, Haïfa, Rochester (autre ville ? Turin ? Lisbonne ?)	2020
Liste de points à vérifier pour l'évaluation des projets/pratiques	L'équipe ICC + Montréal, Barcelone, Dudelage, Paris	2020
Outils ICC de promotion de l'image de marque et logo vectoriel traduits dans les langues des villes ICC	L'équipe ICC + expert-e-s en communication et technologies de l'information (avec les villes ayant systématiquement recours à ces derniers)	2020
Graphiques d'analyse de l'Index ICC	L'équipe ICC + service des technologies de l'information du Conseil de l'Europe	2019-2020
Dossier de bienvenue pour les villes nouvellement membres	L'équipe ICC + RECI, Klaksvik, Maribyrnong (autre ville ?)	2020-2021
Finalisation du test de citoyenneté interculturelle	L'équipe ICC + expert-e(s) + un petit groupe de cités volontaires	2020-2021
Élaboration d'indicateurs intelligents pour l'évaluation de l'impact des actions interculturelles	L'équipe ICC + OIG + expert-e(s)	2020-2022
Rapports de l'Index ICC	Les expert-e-s exclusivement	Chaque année
Profils ICC des villes interculturelles	Expert-e-s	Chaque année
Lettre d'information ICC	L'équipe ICC, sur la base d'informations communiquées par les villes	Bimestriel, chaque année
Calendrier des activités ICC	L'équipe ICC	(Déjà inclus dans la lettre d'information et consultable en ligne)
Base de données ICC en matière de bonnes pratiques	Mise à jour par l'équipe ICC. Les villes communiquent périodiquement un état des pratiques, dans un texte descriptif rédigé dans un anglais soigné pour publication	Chaque année
Campagnes à l'occasion des Journées internationales (y compris les Journées internationales des langues)	Établissement d'une liste et accord (<i>via</i> l'enquête) portant sur lesquelles fêter conjointement et de quelle manière	Chaque année
Traduction et mise en page des plus récentes publication ICC	L'équipe ICC (les villes fournissant si possible les traductions)	Le cas échéant

Événements/activités	Action mise en œuvre par	Année
Soutien des réseaux nationaux	L'équipe ICC + coordinateurs et coordinatrices des réseaux nationaux	Chaque année

Réunion des coordinateurs et coordinatrices ICC	L'équipe ICC (quelle ville se propose d'accueillir la suivante ?)	Chaque année, un seul meeting annuel
Laboratoire sur la politique d'intégration inclusive (peut-être par l'intermédiaire d'un nouveau comité intergouvernemental)	L'équipe ICC + appui d'expert-e-s pour les documents de travail (quelle ville se propose d'accueillir les suivants ?)	Deux réunions par an
Visites des expert-e-s ICC	Organisées par l'équipe ICC, mais auxquelles ne participeront en 2020 que les expert-e-s (l'équipe ICC y participera de nouveau si possible dès 2021)	Chaque année
Événement thématique ICC	L'équipe ICC (mais aucun événement n'est prévu en 2020)	Reprogrammé à partir de 2021
Présidence géorgienne du Conseil de l'Europe	Événements portant sur la valorisation de la diversité, la lutte contre la discrimination et le renforcement de l'inclusion : quelles sont les clefs des politiques efficaces ?	2020
Visite(s) d'étude ICC	L'équipe ICC, à l'invitation des villes. Ioannina (Grèce) sera en 2020 l'hôte d'une visite d'étude en matière de politique d'intégration inclusive pour l'accueil des réfugié-e-s par les autorités nationales et locales.	Une fois par an, tous les ans
Visites ICC de ville à ville, ou projets thématiques mis en œuvre par une ou plusieurs villes	Par l'intermédiaire de conventions de subvention reposant sur des propositions de projet soumises par les villes	À la demande, par l'intermédiaire de subventions reposant sur des propositions émanant de villes associées en petits groupes, et en fonction de la disponibilité des ressources
Réunions des maires et mairesses, et directeurs et directrices	Organisées par l'équipe ICC, les villes étant chargées d'identifier les sujets, d'accueillir ces réunions dans des lieux d'intérêt et d'assurer une participation de haut niveau. La première pourrait être organisée à la place ou en plus de la réunion des coordinateurs et coordinatrices de 2020. Sinon, pas avant 2021.	2020 ? 2021 ?
Académies d'intégration inclusive	Organisées par l'équipe ICC avec l'appui d'expert-e-s, ciblant plusieurs villes (dans un contexte régional ou national)	À la demande, et en fonction de la disponibilité des ressources

Groupes thématiques	Action mise en œuvre par	Année
Jeu anti-rumeurs « Escape Rumours »	RECI et Sommet des jeunes anti-rumeurs (avec le cas échéant un appui ICC)	2020
Index anti-rumeurs	RECI (un volontaire pour la traduction et la mise à l'essai ?)	2020
Compétence interculturelle	Villes de Klaksvik, Montréal, ICC-UA, Kirklees, Città del Dialogo, RECI + Rochester + expert-e-s (en autonomie, mais avec un appui ICC)	2020-2021
Communication interculturelle	RECI, Kirklees, autres ? (en autonomie, mais avec un appui ICC)	2020-2021
Migrant-e-s sans-papiers et litiges stratégiques	Montréal + Coordinateur/coordinatrice ICC UA (et d'autres)	?
Collaboration avec les milieux d'affaires	Kirklees, d'autres ?	?

Groupe régional	Action mise en œuvre par	Année
?	?	?

