

## CAHIER DES CHARGES POUR UNE EVALUATION INDEPENDANTE DU POSITIONNEMENT DE CGLU, SES ACTIVITES ET SA GOUVERNANCE

### **Objectif**

L'objectif de l'évaluation est principalement d'apporter une perspective indépendante et externe de l'Organisation mondiale de Cités et gouvernements locaux unis (CGLU) sur trois points :

- I. Une évaluation de la santé globale de l'Organisation et de sa performance.
- II. Une analyse du positionnement de CGLU dans le contexte mondial.
- III. Une analyse de la structure organisationnelle du réseau de CGLU et de ses mécanismes de gouvernance.

L'évaluation devrait permettre aux experts externes de formuler des recommandations permettant à CGLU de franchir une nouvelle étape en tant qu'organisation.

### **Contexte de CGLU**

1. CGLU est l'organisation héritière d'un mouvement municipal qui s'est rassemblé pour la première fois en 1913 à Gand et qui s'est constitué en tant qu'organisation avant l'établissement de la Ligue des Nations, qui a précédé l'ONU. Les aspirations de ce congrès fondateur étaient de créer une communauté et d'apprendre ensemble, afin de faire face aux défis qui dépassaient déjà, à l'époque, les simples réalités locales. Après les guerres mondiales, le mouvement municipal a joué un rôle très important dans la réconciliation et a mené le dialogue en faveur de la paix, en encourageant l'établissement d'une culture de solidarité qui s'est matérialisée par le concept de jumelage, au sein de l'Europe et au-delà.
2. La création de Cités et gouvernements locaux unis en 2004 résultait de nombreuses années d'échanges entre les dirigeant·e·s locaux et régionaux du monde, qui ont travaillé au niveau international à travers différentes organisations mais pour une cause commune. Ces dirigeant·e·s étaient uni·e·s par la conviction que la création d'un organisme mondial unique faciliterait la défense des intérêts des gouvernements locaux et des régions à l'échelle internationale. Ce sentiment a été soutenu par l'ONU elle-même, lors de la deuxième Conférence sur le logement (Habitat), organisée à Istanbul. Pendant les préparatifs de la conférence, il a été sollicité aux nombreuses organisations existantes qu'elles se coordonnent et entament des négociations vers l'unification.
3. La promotion dans le monde entier des valeurs démocratiques sur lesquelles repose le mouvement et qui sont recueillies dans le préambule de nos Statuts a été essentielle et a joué un rôle crucial dans les décisions d'expansion de l'organisation. Ce préambule reste pleinement d'actualité. Il contient des messages sur l'importance de l'unité et la pertinence de représenter des membres de tous types et de toutes tailles. Il appelle à la diversité et se fonde sur les causes les plus vastes et nobles défendues par l'humanité dans le cadre du système multilatéral de gouvernance, tels que les droits humains et la démocratie.

4. Nos Statuts prévoient en outre la nécessité de prendre en compte à la fois les dimensions rurales et urbaines, ainsi que le rôle que l'environnement doit jouer dans nos politiques. Ils reconnaissent le concept de partenariat et de dialogue entre différentes sphères de gouvernement. Tous les éléments ci-dessus sont des références pour notre travail aujourd'hui et peuvent servir de guide pour la prochaine décennie.

### **Approche et envergure de l'évaluation**

#### OBJECTIF 1 : Evaluer la santé et la performance de l'Organisation

5. CGLU est une organisation de membres, gouvernements locaux et régionaux et leurs associations. Son objectif est de permettre aux membres du monde entier d'établir des liens mutuels, d'apporter des connaissances pour promouvoir des politiques au service des communautés représentées par ces membres, et de porter la voix et l'intérêt des membres auprès de la communauté internationale, en particulier des Nations unies.
6. CGLU peut mieux convaincre de sa valeur ajoutée, rassembler une plus large base de membres et attirer de nouveaux partenariats en démontrant son importance quant aux liens qui unissent les agendas mondiaux et locaux. La mise en œuvre des objectifs mondiaux par le biais des engagements de Bogotá est ce que nous appelons la « localisation » de l'agenda mondial du développement.
  - a. MISE EN OEUVRE : Encourager, identifier et mettre en évidence les efforts déployés par les membres de CGLU pour atteindre les objectifs mondiaux au niveau local et territorial. Cela inclut également la sensibilisation des gouvernements locaux et régionaux aux objectifs mondiaux afin qu'ils puissent les mettre en œuvre.
  - b. PLAIDOYER : Amplifier les voix des territoires à l'échelle internationale, en promouvant un plus grand soutien national et international et la reconnaissance des gouvernements locaux et régionaux dans la réalisation des agendas mondiaux.
  - c. SUIVI : Fournir des données et des expériences des gouvernements locaux et régionaux aux forums mondiaux. Cette vision locale peut compléter les rapports du gouvernement central et aider à façonner les actions et politiques futures.
  - d. APPRENTISSAGE : par la formation, créer d'une culture d'apprentissage dans toute l'organisation et la promotion de la coopération décentralisée en tant qu'outil clé de la coopération internationale et des programmes de développement.
  - e. RENFORCEMENT DU RESEAU DE CGLU : accroître la participation politique, créer de nouveaux outils pour une action synchronisée, renouveler les partenariats avec les différents acteurs et assurer une appropriation partagée par les différents membres.
7. Les domaines politiques suivis par CGLU sont aussi vastes que les priorités de ses membres. Ils vont de domaines transversaux liés à la gouvernance, comme la décentralisation, l'égalité des genres ou les droits humains, à des domaines plus spécifiques, tels que la gestion des migrations, la prestation de services publics ou encore la localisation des agendas mondiaux.
8. Le plan de travail annuel de CGLU est mis en œuvre par le Secrétariat mondial, en collaboration avec les commissions et autres parties prenantes du réseau. Le plan de travail est adopté par le Conseil mondial.

9. Grâce à la structure décentralisée de CGLU, d'autres parties prenantes du réseau, en particulier les sections régionales, développent leur plan de travail individuel et les soumettent à leurs propres instances statutaires pour approbation.
10. L'évaluation devra porter aussi bien sur l'approche et la capacité de CGLU à influencer l'agenda international, que sur la pertinence de son travail pour les membres.

OBJECTIF 2 : Evaluer le positionnement de CGLU dans le contexte mondial

11. De même que ses membres, CGLU existe dans un état permanent d'évolution, afin d'accompagner les nouvelles nécessités de ses membres, depuis la reformulation des services à l'adaptation aux canaux de communication, en passant par le partage des responsabilités et la consolidation d'un réseau décentralisé. CGLU recherche constamment à accroître sa capacité de représentation politique face aux principaux défis énoncés dans les agendas internationaux : transition écologique, renouvellement démocratique et durabilité à l'ère urbaine en sont les exemples par excellence.
12. La révolution des technologies et de l'information, l'impact mondial du changement climatique, la transformation générée par l'ère urbaine, les crises institutionnelles et le déficit des modèles de gouvernance qui entraînent un manque de confiance envers les institutions et des sociétés marquées par les inégalités : tous ces points reflètent la logique de travail des organisations mondiales et dote les sphères de gouvernement territorial d'un nouveau rôle, face aux nouveaux défis que les organisations comme CGLU doivent accompagner.
13. De la même façon, les grandes limitations imposées aux budgets publics et, en conséquence, la redéfinition des tâches entre les différents niveaux de gouvernement, ont supposé de plus grandes difficultés pour nos membres, à l'heure de justifier l'action internationale auprès de leur électorat. Tout ceci a également entraîné des tendances à la recentralisation dans de nombreux pays du monde et amène à repenser le rôle des gouvernements et du secteur public.
14. En s'appuyant sur les résultats de l'analyse - forces et faiblesses de l'Organisation - et en tenant compte de l'évolution du contexte, il faudra analyser les défis et les opportunités par le biais d'un plan clair qui définira les améliorations et ajustements organisationnels nécessaires pour renforcer encore davantage la pertinence et l'efficacité de CGLU.
15. En d'autres termes, cet objectif devra orienter l'Organisation vers une définition claire et partagée des prochaines étapes à suivre.
16. Les recommandations devront être priorisées, synthétisées et présentées de façon à offrir une orientation efficace et concrète des changements proposés pour les instances statutaires, le Secrétariat et le réseau dans son ensemble.
17. L'analyse couvrira les acteurs et aspects suivants :
  - a. *Performance et efficacité [suivi et évaluation]* : analyser les systèmes dont dispose l'Organisation pour assurer le suivi de la performance et adopter les mesures correctives nécessaires.
  - b. *Durabilité et financement* : dans quelle mesure l'Organisation est durable, le financement prévisible, les ressources assignées, gérées et comptabilisées de façon efficace et transparente. Dans quelle mesure les ressources sont gérées de façon efficace, dans quelle mesure l'Organisation parvient à l'efficacité des coûts de ses opérations et possède les systèmes et procédures adéquats pour

ce faire. Gestion des risques de la part de l'Organisation et mécanismes de sauvegarde et contrôle.

- c. *Identité* : Analyse de l'image de marque et perception de l'Organisation de la part de la communauté internationale.

### OBJECTIF 3 : Evaluer la résilience et l'efficacité de la structure

18. La résilience est « la capacité d'une organisation à anticiper les perturbations, s'adapter aux événements et générer une valeur durable. »
19. La valeur ajoutée de CGLU en tant que réseau consiste en un apprentissage collectif, enraciné dans les expériences et les attentes de membres en provenance du monde entier. C'est cette valeur qui perdure et sur laquelle nous nous appuyons pour innover.
20. La fonctionnalité générale de CGLU est gérée par un groupe de membres qui se rassemblent au sein d'entités décisionnaires, tel que stipulé dans les Statuts de l'Organisation. Ces entités sont nos instances statutaires et elles sont responsables des questions internes et des décisions portant sur la politique internationale et le plaidoyer, guidant ainsi l'Organisation.
21. Au-delà de la Présidence, CGLU compte trois principales instances statutaires : le Bureau exécutif, le Conseil mondial et l'Assemblée générale.
22. En outre, CGLU a deux commissions qui se chargent de la fonctionnalité financière et administrative de l'Organisation, et une commission permanente chargée de l'égalité des genres.
23. La structure opérationnelle de l'Organisation est décentralisée et compte sept sections régionales, une section métropolitaine et une section dédiée aux gouvernements régionaux. Ces sections sont tenues d'établir leurs propres statuts et instances statutaires et sont fondées comme entités juridiques indépendantes. Elles font partie de la structure opérationnelle de l'Organisation mondiale. Les sections régionales coordonnent leurs membres et apportent un soutien institutionnel à l'Organisation mondiale pour lui permettre de poursuivre sa mission et ses objectifs, au sein de leur zone géographique ou selon leur domaine thématique.
24. Cet objectif se centrera sur l'analyse et les propositions d'amélioration quant à la structure du réseau de CGLU. L'évaluation devra inclure la gouvernance du réseau, y compris les relations des sections régionales avec le Secrétariat mondial et les instances statutaires de CGLU, le positionnement des conseils politiques, des commissions et groupes de travail, et autres instruments dont dispose le réseau pour mener à bien ses activités.
25. L'évaluation portera en particulier sur :
  - a. *Une analyse de la structure décentralisée* : évaluation de la façon dont les thèmes sont abordés de manière décentralisée par le réseau, et de la façon dont les domaines fonctionnels maintiennent la cohérence et la coordination entre les différents acteurs du réseau.
  - b. *Leadership politique : Rôle des différentes instances statutaires* : dans le domaine de la gouvernance du réseau, l'analyse devra se pencher sur les forces et faiblesses des instruments de coordination existant dans le cadre du réseau. Analyse de l'efficacité du leadership et des structures de gouvernance pour l'objectif du réseau.

- c. *Positionnement du Secrétariat mondial et des secrétariats régionaux* : relations entre les différents secrétariats du réseau, instruments fondamentaux pour mener à bien la mission et le mandat de CGLU en tant que réseau.

## **Méthodologie**

26. Le Secrétariat mondial fournira au cabinet de conseil l'ensemble de l'information et des documents qui seront utilisés pendant l'évaluation.
27. Il est également attendu que le cabinet de conseil examine, analyse et évalue le développement international et les tendances actuelles pouvant être pertinentes dans la sphère internationale.
28. En plus de l'examen des documents présentés, il est attendu que le cabinet de conseil réalise des entretiens et prenne contact avec les parties prenantes pertinentes, partenaires, membres, alliés, sections, commissions, etc. Il est attendu que les membres participent aux différentes étapes du processus d'évaluation et apportent des informations / documents, et, le cas échéant, commentent les projets de rapport et approuvent les rapports finaux.
29. Un groupe de travail, doté de président·e·s, sera désigné pour établir l'interlocution et affiner les recommandations.
30. Les phases de la consultation seraient les suivantes :
  - a. Analyse
  - b. Présentation d'un rapport initial au groupe de travail
  - c. Présentation des résultats révisés à la présidence
  - d. Rapport final contenant des propositions d'amélioration à soumettre à la Commission des affaires statutaires en 2021
31. Il est essentiel que la méthodologie proposée implique les structures de gouvernance de CGLU, à des fins de suivi, validation et, en dernier lieu, approbation.
32. Etant donné la nature spécifique de chaque objectif et l'importance corporative de la tâche, il est attendu que l'équipe proposée démontre la combinaison appropriée d'expérience, d'expertise et d'ancienneté.