



Mission d'appui :

Accompagnement à l'élaboration du projet stratégique 2023 –

2027 de CUF

Cahier des charges

1. Introduction : objectif général de la mission

Cités Unies France (CUF), association de CT engagées à l'international a décidé d'organiser une mission d'appui/conseil externe en vue

- D'accompagner l'association dans l'élaboration et la rédaction de son nouveau projet stratégique pour la période 2023 – 2027,
- Ainsi que de la conseiller dans la mise en œuvre opérationnelle de ce projet stratégique.

Les instances de CUF ont formulé le souhait que l'élaboration de ce nouveau projet stratégique puisse s'inscrire dans un processus large de consultations auprès des collectivités adhérentes et non-adhérentes, ainsi qu'auprès des partenaires.

Sur la base des analyses, consultations, ateliers etc., les premières orientations de ce projet, seront présentées lors de l'assemblée générale de l'association le 31 mai 2022.

2. Contexte : présentation de l'Action Internationale des Collectivités Territoriales – AICT et de Cités Unies France - CUF - caractéristiques et évolutions

Depuis 1975, date de sa création, Cités Unies France fédère les collectivités territoriales françaises engagées en coopération internationale. Avec le soutien du ministère des Affaires Etrangères, elle anime et appuie les actions de coopération internationale des collectivités territoriales.

Les collectivités ont connu ces dernières années, de profondes évolutions liées notamment :

- Aux Lois de décentralisation – Loi MAPTAM de 2014, Loi relative à la délimitation des régions de janvier 2015, Loi NOTRe d'août 2015 qui ont fait évoluer leurs compétences, les recentrant sur leurs missions premières ; Le projet de loi, en cours, relatif à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale devrait permettre de donner des marges de manœuvre aux élus locaux et prévoit davantage de différenciations, des transferts de compétences "à la carte", des expérimentations (financement du RSA) tout en simplifiant l'action publique locale.
- A la diminution des recettes – baisse de la dotation d'Etat, baisse des ressources fiscales...

Face à cette double injonction, les collectivités sont amenées, beaucoup plus qu'avant, à effectuer des choix dans leurs dépenses, et à se focaliser sur leurs priorités premières. Et cette tendance a été largement amplifiée avec la crise du Covid-19 et les confinements ; les collectivités territoriales ont en effet dû faire face à la situation, souvent sans en avoir véritablement les moyens - mesures destinées à garantir les gestes barrière, soin aux plus fragiles et aux plus démunis, information régulière aux habitants, vigilance sur les écoles, crèches, espaces culturels et sportifs...

Les paiements des cotisations passent alors en 2^{ème} plan, avec une attention particulière à ce que les cotisations maintenues apportent une réelle valeur ajoutée à la collectivité et aux actions qu'elles mènent.

Par ailleurs, et en parallèle de ces évolutions profondes, l'action internationale des collectivités territoriales (AICT) a profondément changé au cours des dernières années, et la récente Loi

d'Orientation et de Programmation sur le Développement Solidaire du 4 août dernier l'a bien montré.

Sous la dénomination de coopération décentralisée, elle était initialement focalisée sur des actions de solidarité internationale que les collectivités françaises souhaitaient entreprendre avec l'objectif affiché d'un renforcement de la maîtrise d'ouvrage locale. Cette coopération décentralisée s'est diversifiée avec des actions internationales organisées en projets de coopération structurants autour de questions telles que l'appui à la décentralisation, la délivrance des services publics, le développement économique ou encore le changement climatique. Les actions de solidarité internationale continuent à exister, notamment en lien avec des territoires ruraux et des petites ou moyennes communes. Les Régions et Métropoles quant à elles se positionnent de plus en plus sur les questions relevant de l'attractivité du territoire et de son rayonnement. Ainsi, l'action extérieure de ces collectivités s'inscrit alors de plus en plus dans une logique de marketing territorial.

Cette « internationalisation » des territoires survient dans un processus d'autonomisation croissante des collectivités vis-à-vis des Etats qui n'est pas propre à la France. La décentralisation n'est pas encore totalement aboutie : la plupart des collectivités des pays partenaires, notamment au Sud restent encore fortement dépendantes financièrement des Etats, ce qui constitue un frein au développement de la coopération décentralisée.

Ce mouvement s'est traduit par une réallocation des budgets consacrés à l'action internationale, mais aussi un souci accru porté à l'efficacité de ces actions et à leur impact pour la collectivité elle-même (y compris pour les actions qui relèvent d'abord de la solidarité internationale). Le « retour sur investissement », quelle que soit la forme qu'il peut prendre, est une préoccupation de plus en plus partagée et l'impact pour la collectivité de toutes les actions extérieures qu'elle entreprend est de plus en plus scruté selon ce prisme.

Les collectivités locales sont ainsi devenues des acteurs de la mondialisation et souhaitent avoir une parole propre à faire entendre et un rôle spécifique à jouer, aux côtés des Etats, des entreprises et des organisations de la société civile. Elles se sont organisées en réseaux dont la multiplication est révélatrice de ce nouveau pouvoir. Cette reconnaissance des territoires comme acteurs de la mondialisation est désormais actée par les Nations Unies, notamment à travers les Objectifs du Développement Durables (ODD). Et, dans ce contexte, les enjeux suivants - « localisation » de ces ODD (appropriation par les territoires), - changements climatiques, égalité femme/homme, jeunesse - sont au centre des préoccupations internationales. Ces enjeux sont repris avec force par toutes les organisations multilatérales, bailleurs bilatéraux (Agence française de développement, Caisse des Dépôts). Au-delà du consensus reconnu sur la pertinence de ces sujets, l'Agenda 2030 révèle la nécessité, en terme méthodologique, d'agir de concert et en synergie pour atteindre les ODD. La légitimité des collectivités à agir de façon concertée sur des enjeux communs et globaux - et donc de dépasser les frontières du local - n'en est que renforcée. Il en résulte une demande nouvelle à destination des réseaux de collectivités mondiaux, régionaux et nationaux (dont CUF).

CUF est aujourd'hui impactée par ces turbulences auxquelles font face les collectivités françaises dans leur action internationale. La difficulté à légitimer cette politique en période de crise financière, couplée au renouvellement de nombreux exécutifs suite aux élections municipales, régionales et départementales de 2020 et 2021 fait courir le risque de voir certaines collectivités se détourner de l'international.

Paradoxalement, pendant les confinements, notamment en 2020, la demande d'international a été forte, pour prendre des nouvelles des partenaires, échanger sur les savoir-faire en matière de lutte contre les pandémies et de gestes barrière – et, sur ce sujet, africains et asiatiques se sont avérés beaucoup mieux préparés et plus opérationnels que les européens - ... La prise de conscience de l'interdépendance des développements s'est imposée avec force sur la question de la santé en soulignant la porosité des territoires.

Dans ce contexte, l'actuel projet stratégique de Cités Unies France va s'achever fin 2022. Réaffirmant la vocation de tête de réseau de l'association, il a marqué, depuis 2018, le renouveau de l'association, la restauration de la confiance dans son action, la reconquête des collectivités avec un travail au plus près de leurs besoins, et des perspectives renouvelées avec ses partenaires. Son offre de service s'est diversifiée et étoffée, et a gagné en lisibilité, permettant de mieux accompagner les collectivités dans les évolutions qu'elles ont à mener. La gouvernance a par ailleurs été renouvelée en profondeur, de même que ses instances, avec un souhait réaffirmé de parité.

Ce projet stratégique 2028 – 2022 a fait l'objet d'une évaluation à mi-parcours, dans le cadre des évaluations des conventions 2017 – 2020 entre le Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères, via la Délégation pour l'action extérieure des collectivités territoriales – DAECT, et Cités Unies France.

Au regard de ces éléments, le Conseil d'Administration de CUF, réuni le 11 janvier dernier, a décidé de lancer la démarche d'élaboration du futur projet stratégique 2023 – 2027 de l'association, pour encore mieux renforcer l'adéquation entre l'offre de service et les attentes et besoins des collectivités dans leur diversité, dans un contexte national renouvelé et un contexte international mouvant.

3. Les missions et objectifs assignés au prestataire

3.1 Enjeux

Dans un monde en profonde mutation et face aux bouleversements que connaissent les collectivités territoriales, Cités Unies France doit poursuivre son travail d'écoute et d'appui aux collectivités territoriales, en priorités ses membres, accompagner les collectivités et être force de proposition pour qu'elles fassent évoluer leur mode de faire, dans des contextes géopolitiques complexes ; il s'agira également d'assurer la mise en œuvre de ce nouveau projet, d'en assurer la visibilité, sur la base d'un plan de communication structuré autour des grands axes du projet, et en phase avec les nouvelles technologies de l'information.

3.2 Objectifs de la mission

Pour mettre en œuvre efficacement cette démarche, sur la base de la stratégie actuelle, sur la base des diverses évaluations ayant été menées depuis, CUF fait appel à un prestataire qui sera dans la capacité :

1. D'appuyer l'équipe de CUF dans **l'élaboration du projet stratégique de l'association,**
2. Ce faisant, de proposer un **cadre méthodologique et des outils d'animation innovants et participatifs pour mener les travaux, et pour faciliter la visibilité et la mise en œuvre opérationnelle suivra.**

4. Profil de l'expertise recherchée

Parmi les caractéristiques de l'expertise recherchée :

- Expertise confirmée en matière d'accompagnement de ce type de processus : méthodologie, process, facilitation, mise en synergie, aisance rédactionnelle...
- Connaissance des enjeux de l'AICT et de ses principaux acteurs institutionnels
- Expérience de collaboration avec des collectivités territoriales françaises
- Capacité d'adaptation et souplesse
- Disponibilité
- Confidentialité

5. Méthode, calendrier et livrables

5.1 Méthode

- Accompagner l'organisation prévue par CUF avec notamment l'appui d'un comité de suivi du projet, consultable par voie électronique ou lors de visio conférences ou réunions physiques.
- Ce comité de suivi, mixte, est composé de membres du bureau exécutif, de membres de l'équipe et de représentants de fonctionnaires territoriaux dont la collectivité adhère à CUF
- Des auditions de personnes qualifiées ou structures seront organisées, en présence de tout ou partie du groupe de suivi.
- Des ateliers, focus groups ou tout autre mode d'animation seront proposés.
- Des points d'étape auront lieu avec la direction générale tout au long du processus.

5.2 Livrables

En lien étroit avec la direction générale et le comité de suivi, la mission d'expertise devra aboutir à un rapport à la directrice générale, à livrer en 2 temps.

- Un premier livrable portera sur une première analyse du champ des possibles assortie de propositions ou scénarii, afin de les soumettre, pour discussion, à l'assemblée générale du 31 mai 2022.
- Une version finalisée du projet stratégique devra être soumise, pour approbation, au Conseil d'administration de décembre 2022.
- Un second livrable (modules, ateliers participatifs, vidéo...), portera sur une proposition de déclinaison des axes stratégiques en priorités opérationnelles, et des recommandations en termes d'outils de mise en œuvre

5.3 La méthode de travail couvrira :

- la démarche de mobilisation d'acteurs, d'organisation d'auditions et la rédaction de leurs synthèses ;
- l'organisation d'un ou deux comités de suivi ;
- la rédaction finale, avec la direction générale de CUF, de la stratégie. Le document proposé sera concret et réaliste en termes de mise en œuvre par CUF ;
- la proposition d'un cadre méthodologique et d'outils de mise en œuvre.

Le prestataire travaillera en lien étroit avec l'équipe de Cités Unies France et sa direction générale.

5.4 Calendrier prévisionnel

Date (2022)	activité	résultat
11 janvier	Réunion du Conseil d'administration de Cités Unies France	Validation du lancement de la démarche
1 ^{er} au 22 février	Relecture du document par les différents partenaires	Cahier des charges finalisé
23 février	Envoi du cahier des charges aux consultants	
15 mars	Retour des propositions	
15 au 25 mars	Examen des propositions et choix du prestataire	
Fin mars	Rencontre avec le prestataire	
Début avril au 20 mai	Premiers travaux du consultant autour de la matière documentaire, et sur la base de quelques entretiens. 1 ^{er} COFIL	Proposition de plusieurs er livrable : axes de travail ou scénarii possibles
31 mai	Assemblée générale de CUF	Temps d'échange sur les premières pistes de travail et mandat donné au CA pour validation finale
De juin à octobre	Poursuite des travaux avec second COFIL à caler	
15 novembre	3 ^{ème} COFIL	Production du second livrable
Décembre 2022	Présentation du résultat final en Conseil d'administration	Validation du projet stratégique de l'association

6. Délais et procédure de manifestation d'intérêt

L'association souhaite mettre en place la mission d'appui avec **démarrage des travaux le 1^{er} avril, et pour une durée de 7 mois.**

Le montant maximum prévu pour cette prestation est de 12 000 euros TTC.

Geneviève Sevrin, directrice générale, invite les structures intéressées par la mission d'appui/conseil à lui adresser un courrier accompagné d'une proposition technique et financière sur la base du présent cahier des charges, au siège de l'association **au plus tard, le 15 mars 2022,**

- à l'adresse suivante : Cités Unies France 9 rue Christiani 75018 Paris
- ou sur l'adresse électronique suivante : secretariat@cites-unies-france.org