



United Cities and Local Governments
Cités et Gouvernements Locaux Unis
Ciudades y Gobiernos Locales Unidos

ÉLABORER UN AGENDA

Toolkit stratégique de CGLU

Agenda mondial des gouvernements locaux et régionaux pour le 21^e siècle

C'est le moment d'agir !

Janvier 2015

Contexte

Une opportunité unique

La création de CGLU en 2004 s'est fondée sur la conviction qu'il était nécessaire et possible de disposer d'un « défenseur mondial de l'autonomie locale et démocratique, promouvant les valeurs, les objectifs et les intérêts des gouvernements locaux et régionaux de toutes formes et de toutes tailles ».

Depuis sa fondation, CGLU s'efforce de faire reconnaître le rôle des autorités locales et régionales dans l'agenda de développement mondial. Durant les 10 premières années, CGLU a concentré son programme sur la nécessité de créer une organisation mondialement respectée, en facilitant les contacts entre ses membres et en tentant de mettre en place une structure souple au service d'une communauté hétérogène.

La communauté internationale développe actuellement un nouvel Agenda mondial de développement pour l'après-2015. Le passage d'un Agenda centré sur les pays les plus démunis à un Agenda universel, transformatif et inclusif, représente une opportunité unique pour CGLU. Ce Programme sera centré sur cette devise : « *Ne laisser personne en arrière* ». Une ambition réalisable, seulement si les objectifs sont atteints pour tous, au niveau régional.

Nous assistons actuellement à un élan sans précédent dans les prises de décisions internationales, qui sous-tend l'importance de l'action locale, le potentiel de transformation de l'urbanisation et la nécessité de créer un système de gouvernance collaboratif, pour relever des défis universels. Le nouvel Agenda mondial de développement constitue, en conséquence, une opportunité de soutenir la réforme d'un système de gouvernance mondiale quelque peu obsolète et l'introduction d'acteurs non gouvernementaux dans les processus pertinents de prises de décisions, tels que les gouvernements locaux et régionaux.

Pour ce faire, CGLU, ses membres et partenaires devront s'attaquer aux problèmes mondiaux majeurs, en participant davantage aux processus internationaux et en exploitant leurs ressources et leur point de vue unique au niveau local, pour faire des propositions fortes et convaincantes.

L'Agenda mondial des gouvernements locaux et régionaux pour le 21e siècle nous permettra à la fois de répondre aux négociations en cours sur le développement mondial (ODD, Habitat III) et d'instaurer notre vision, nos priorités et nos solutions, pour résoudre des problématiques qui ne sont pas nécessairement incluses dans les débats mondiaux actuels.

Notre propre agenda, fondé sur nos ressources et nos aspirations

Le défi qui incombe à un réseau consolidé comme CGLU n'est pas uniquement de produire des stratégies pluriannuelles qui obtiennent l'approbation de ses nombreux membres, mais également de **mobiliser efficacement les autorités régionales et locales afin qu'elles s'approprient ces stratégies.**

Nous savons que nos membres sont plus susceptibles de soutenir activement et de défendre notre *Agenda de développement mondial* comme le leur, s'ils ont été directement impliqués dans son élaboration. Nous souhaitons donc mettre au point cet Agenda par le biais d'un large débat au sein des autorités régionales et locales, à tous les niveaux. Il devra se fonder sur un *Dialogue mondial* continu et permettre au réseau de mieux connaître sa nature propre, d'identifier les tendances et de se positionner sur les sujets pertinents.

Ce *Dialogue mondial* devra être inclusif et permettre différents degrés d'implication des acteurs, afin d'obtenir un maximum de contributions. C'est pourquoi nous commençons à expérimenter de nouvelles formes de consultation et de collaboration numériques. Grâce au progrès technologique, ce *Dialogue mondial* est désormais possible. Les méthodes de pair-à-pair permettent une exploitation participative des connaissances et des expériences de notre réseau, tout en n'exigeant que peu de temps de la part de chaque participant.

CGLU devrait également pouvoir étendre son influence au-delà des villes et des associations qui font partie de ses entités gouvernantes. Il est nécessaire que nos membres incitent le Secrétariat mondial et les différents professionnels, qui constitueront la masse critique nécessaire à une prise de décision au-delà de leur propre domaine d'expertise, à donner leur avis et à proposer de nouvelles stratégies, mais également à dépasser ce simple échange bilatéral en participant à un dialogue collectif permanent.

Nous voulons créer un réseau d'action mondial, actif et dynamique, impliquant les responsables locaux qui souhaitent travailler ensemble ainsi que d'autres acteurs, afin d'améliorer et de mettre en œuvre l'Agenda de développement des gouvernements locaux pour les 10 prochaines années. Nous croyons que ce réseau d'action mondial n'a de sens que s'il dispose d'un système de direction lui-même en réseau, et nous voulons que vous en deveniez les chefs de file, au sein de votre région ou champ d'action.

En 2015 et 2016, des débats et des discussions auront lieu entre les membres de CGLU et bien d'autres acteurs, que ce soit en face à face ou en ligne. Le programme devrait être finalisé pour Habitat III et fournir un point de départ essentiel pour les discussions de la deuxième Assemblée mondiale des villes et autorités locales, ainsi que pour le Sommet mondial de CGLU.

Dans le cadre de ce processus, CGLU publiera le 4e Rapport mondial sur la démocratie locale et la décentralisation (GOLD IV). Ce rapport fournira des analyses, des exemples d'innovation de gouvernements locaux et des études de cas sur les succès et les échecs de la mise en œuvre de l'Agenda mondial de développement.

Comment développons-nous notre agenda ? État des lieux du processus

Pour instaurer le débat sur l'*Agenda mondial des gouvernements locaux et régionaux pour le 21e siècle*, le Bureau exécutif de CGLU a identifié, lors du Sommet de Rabat en octobre 2013, une

liste initiale de problématiques¹. Entre janvier et mars 2014, le Secrétariat mondial de CGLU, en collaboration avec les Comités CGLU concernés, a développé plusieurs documents de réflexion sur six thèmes particuliers ainsi qu'un toolkit stratégique ([toolkit](#)) qui ont été distribués en avril lors du 7e Forum urbain mondial, à Medellín.

Les conclusions de la session de réflexion avec les comités, les représentants de CGLU en région et les experts, qui a eu lieu au Secrétariat mondial de CGLU les 28 et 29 avril 2014, ont été présentées au Bureau exécutif à Liverpool. Lors de cette session, un consensus a été trouvé entre CGLU et ses réseaux. Le Programme mondial de développement devrait donc comporter trois éléments principaux : 1) un **récit** des grandes idées sur le rôle que devraient jouer les gouvernements locaux au 21e siècle et leurs relations avec les autres acteurs ; 2) des **recommandations sur les stratégies** nécessaires pour que ce rôle devienne une réalité ; 3) des études de cas illustrant les **pratiques** sur le terrain. Une demande a également été formulée pour identifier les **récits des différents acteurs** des débats mondiaux, afin de développer notre propre message et de rechercher des alliances avec d'autres acteurs ou de leur répondre efficacement.

Ces trois éléments forment la base du « Cadre stratégique » que nous utiliserons pour guider notre travail collaboratif. Ce projet devrait améliorer la qualité des consultations à venir avec les membres et les partenaires, que ce soit en face à face ou en ligne.

Après le Bureau exécutif à Liverpool, le Secrétariat mondial de CGLU a commencé à travailler avec les Comités de CGLU sur des fiches récapitulatives qui reprennent chaque thématique conformément aux éléments du Cadre stratégique (récits et récits d'autres acteurs, stratégies, pratiques).

Le Secrétariat mondial de CGLU a également produit une première version des récits mondiaux, qui inclut des informations extraites de tous les documents, consultations et discussions de l'année 2014, ainsi que des précédents documents d'orientation de CGLU (comme *La Ville de 2030 – Notre Manifeste*, adopté lors du 3e Sommet de CGLU).

Ces outils visent à expliquer le Cadre stratégique plus en détail et à le mettre en pratique afin de soutenir les membres et les partenaires de CGLU qui souhaitent contribuer à l'agenda.

Pourquoi des outils stratégiques (un toolkit) ?

Les processus Habitat III et Post-2015 sont des opportunités, non seulement pour évaluer comment vont nos sociétés, mais également pour remanier l'action collective en vue d'un monde meilleur pour les 10 prochaines années. Ces processus nécessitent de rassembler des informations, de livrer des exposés, de communiquer, de délibérer, d'échanger des connaissances, de créer des réseaux, d'apprendre, de se faire entendre, de planifier, de mettre en œuvre le lobbying et l'activisme

¹ 1) Gouvernance urbaine et territoriale ; 2) Financement urbain ; 3) Planification urbaine et gestion territoriale stratégiques ; 4) Villes et territoires inclusifs ; 5) Les villes comme moteurs du développement économique ; 6) Villes et environnement durables (y compris préparation aux effets du changement climatique et leur réduction) ; 7) Culture, innovation et créativité ; 8) Coopération décentralisée pour le développement ; 9) Égalité hommes-femmes (ajouté ultérieurement).

nécessaires et bien d'autres choses encore ! Coordonner toutes ces activités est un défi complexe. Afin de le relever, au sein de CGLU nous avons développé certaines pratiques, et nous pensons que les partager librement sous forme d'outils stratégiques (le toolkit) aidera notre réseau et favorisera le processus de création du programme. Ces outils nous permettront de regrouper nos connaissances et de leur donner du sens, de renforcer nos relations et d'apprendre auprès des organisations qui les utilisent. Ceci est la première version du toolkit stratégique et nous espérons le faire évoluer par la suite, avec l'aide d'une communauté encore plus importante, et en le partageant avec tous les acteurs impliqués dans le processus Post-2015.

Qu'est-ce qu'un toolkit stratégique ?

Un toolkit stratégique (toolkit = boîte à outils) peut être défini comme un regroupement d'idées, d'outils et de pratiques cristallisés en trois blocs :

- Cadre de travail : un document-cadre pour nous aider à rassembler nos connaissances sur les principales problématiques qui nous concernent et à leur donner du sens.
- Cadre du récit : une feuille d'exposé pour nous aider à transformer nos connaissances en idées transmissibles.
- Réseau : un ensemble de pratiques pour partager et mettre à jour nos connaissances.

Que pouvez-vous faire avec ces outils ?

Vous pouvez les utiliser, les partager, en discuter, les modifier, nous envoyer vos résultats, nous faire part de votre expérience liée à ce toolkit, les traduire dans d'autres langues et même contribuer à la prochaine version. Vous pouvez envoyer vos idées, vos feuilles de programme et vos images à Consultations@uclg.org.

Vous trouverez les versions anglaise et espagnole de nos outils stratégiques ainsi que de plus amples informations sur leur utilisation [ici](#).

À quoi devrait ressembler un bon agenda ?

Un des points les plus importants de notre processus de création de l'agenda a été de déterminer quels ingrédients y inclure pour qu'il soit le plus complet possible. Si vous en laissez un de côté, quelqu'un, à un moment donné, s'apercevra que votre agenda comporte des carences :

- Principes, ambitions et rêves.
- Stratégies.
- Pratiques et exemples.

Deux voies possibles pour construire un agenda stratégique

Une fois que vous avez identifié les problématiques de votre champ d'action, vous devez trouver comment donner du sens à toutes les connaissances que vous avez collectées. Nous nous sommes

rendu compte qu'il existe deux façons d'y parvenir : partir d'une idée universelle pour se diriger vers une application concrète et vice-versa.

De l'idée universelle à l'application concrète :

- Nous partons des plus hautes aspirations (exprimées au travers de lignes directrices, d'ambitions, de rêves et d'espoirs).
- Nous nous dirigeons vers des propositions de stratégies susceptibles de transformer la réalité, pour la faire évoluer vers nos rêves et nos espoirs, inspirés par nos ambitions et guidés par nos principes.
- À l'arrivée, nous donnons des exemples des pratiques existantes qui témoignent de la faisabilité et des résultats des stratégies que nous avons proposées.

À l'inverse, de l'application concrète à l'idée universelle :

- Nous partons des pratiques existantes qui fonctionnent pour améliorer la vie des gens sur le terrain.
- Nous nous dirigeons vers des propositions de stratégies plus générales pour rendre ces pratiques existantes réalisables à plus grande échelle.
- À l'arrivée, nous proclamons les hautes aspirations que ces pratiques et ces stratégies incarnent (exprimées au travers de lignes directrices, d'ambitions, de rêves et d'espoirs).

Certains diront que la première méthode est irréaliste et plus difficile à mettre en place. D'autres penseront que la seconde est moins ambitieuse et créative que la première. Chacun adoptera la méthode avec laquelle il se sent le plus à l'aise, la meilleure étant celle qui vous convient. Une bonne approche consiste à collecter les rêves, les stratégies et les pratiques puis d'appliquer les deux méthodes. Le cadre de travail est destiné à nous y aider. Ensuite, il est très important de trouver un moyen de construire un récit pour porter le contenu de notre cadre de travail. C'est la mission du cadre du récit.

Pour enregistrer, transmettre, mettre à jour le cadre de travail et le cadre du récit, vous pouvez télécharger et personnaliser nos modèles [ici](#).

Modèle de cadre de travail

Source :
Personne à contacter :
Date de la version :

Principes essentiels, ambitions et rêves
•
Stratégies clés inspirées des principes ci-dessus et/ou présentées dans les pratiques ci-dessous
•
Pratiques clés existantes pour concevoir ces principes et illustrer ces stratégies
•
Hypothèses actuelles remises en question par ces principes, stratégies et pratiques
•

Modèle de cadre de récit

Source :
Personne à contacter :
Date de la version :

Mon récit
•
Principaux récits des autres acteurs en accord avec les miens (veuillez mentionner les acteurs)
•
Principaux récits des autres acteurs en désaccord avec les miens (veuillez mentionner les acteurs)
•
Contre-récits
•

Cadre de travail

Principales problématiques

Étape 1 : sélectionner votre problématique

Qu'est-ce qui est important pour votre organisation ? L'eau et assainissement ? Le logement décent ? L'égalité hommes-femmes ? L'enseignement supérieur ? À vous de le dire. Pour chaque problématique concernant votre champ d'action, vous devez établir une source d'informations. Le champ de résolution de chaque problématique devrait soit se limiter à la localité, la région ou un groupe de personnes particulier (comme les femmes, les migrants), soit être globale, comme dans le cas de CGLU en tant qu'association de villes et de gouvernements locaux dans le monde.

Source : Gouvernance locale
Contact :
Date de la version :

Étape 2 : identifier un contact

Les informations et les connaissances liées aux points importants dans votre champ d'action doivent pouvoir entrer et sortir de votre groupe de travail et y circuler librement. Bien que plusieurs personnes puissent être impliquées dans l'alimentation de cette source d'informations ou en bénéficier, il est important que l'une d'elles soit en charge d'en faciliter le flux. L'objectif de cette personne sera d'aider à alimenter cette source et d'en faciliter l'accès pour tous.

Source : Gouvernance locale
Contact : Arnau Gutierrez - CGLU Comité de décentralisation
Date de la version :

Étape 3 : conserver une trace et effectuer un suivi

Il est nécessaire d'effectuer une synthèse des connaissances, et cette synthèse doit être mise à jour régulièrement afin que les membres de l'organisation puissent rapidement comprendre et communiquer le positionnement et le point de vue de leur organisation concernant cette problématique. Conserver les dates des différentes versions de la synthèse permettra de suivre les modifications et de s'assurer que la dernière version est disponible.

Source : Gouvernance locale
Contact : Arnau Gutierrez - CGLU Comité de décentralisation
Date de la version : 3 décembre 2014

Principes essentiels, ambitions et rêves

Si un sujet devient une problématique pour votre organisation, c'est que vous souhaitez qu'il évolue à l'avenir. Parfois, l'avenir que vous désirez peut être décrit de façon normative, en proposant un ensemble de principes qui y mèneront. Ces principes inspirent des idéaux qui aident à rester concentré sur vos valeurs. Les personnes ont également besoin d'exprimer l'avenir qu'ils souhaitent, en termes d'aspirations et d'espoirs, quelles que soient les difficultés pour y parvenir. Tous les succès extraordinaires de l'humanité, comme marcher sur la lune, ont été imaginés bien avant que la théorie et la technique les rendent possibles. Nous avons besoin de partager nos rêves, car les programmes rationnels ne sont pas capables de saisir et de transmettre la dimension émotionnelle de notre existence.

Principes essentiels, ambitions et rêves

- Démocratie et responsabilité : les institutions sont au service des communautés, pas le contraire.
- Efficacité : l'approche « ascendante », du bas vers le haut (*bottom-up*), est la meilleure. Ce sont les communautés elles-mêmes qui sont les mieux placées pour comprendre les défis auxquels elles font face et les relever.
- Réactivité : les décisions prises au niveau des gouvernements les plus proches des personnes (principe de subsidiarité) garantissent que les stratégies répondent aux différents contextes et priorités.
- Caractère inclusif : la bonne gouvernance est démocratique, mais protège aussi les minorités et les personnes les plus vulnérables au sein de chaque communauté.
- En d'autres termes : une gouvernance locale inclusive, réactive, efficace, responsable et démocratique pour améliorer le bien-être de tous.

Les politiques clés

Les politiques sont les guides des actions visant à obtenir certains résultats. Elles diffèrent des principes éthiques généraux dans le sens où elles guident plus précisément la façon dont il faut définir et hiérarchiser les lois et les budgets. Elles sont proposées comme un moyen pragmatique d'atteindre des objectifs ou au moins d'avancer vers l'avenir désiré et imaginé au travers de nos principes, de nos ambitions et de nos rêves. Certaines peuvent être des politiques éprouvées qui ont donné des résultats par le passé, tandis que d'autres peuvent être plus expérimentales et émerger à la suite de processus d'innovation sociale. Les politiques peuvent promouvoir, généraliser et normaliser de bonnes pratiques, que ce soit des stratégies éprouvées et consolidées ou nouvellement implantées quelque part avec de bons résultats.

Les politiques qui appuient ces principes, ambitions et rêves

- Prise de décision participative (budget, planning) et autres méthodes de consultation (réunions, enquêtes, référendum).
- Élections locales, justes, libres et régulières garantissant une représentation égalitaire des femmes.
- Transparence et lois pour la liberté d'information permettant aux citoyens d'élire leurs gouvernements et de leur demander des comptes.
- Partenariats entre les groupes de la société civile et le gouvernement local.

Pratiques

Par « pratiques », nous désignons les exemples concrets et réels d'actions, de méthodes et de techniques qui fonctionnent et dont nous connaissons les résultats. Elles peuvent être le résultat de la mise en œuvre d'une politique ou d'une initiative ascendante (bottom-up) isolée. Des pratiques concrètes montrent la faisabilité d'une idée ou le moyen de mettre en œuvre une politique, mais peuvent également nourrir nos espoirs et nos rêves, en montrant quel genre de futur est possible. Les pratiques sont également source de grandes et belles histoires, fondamentales pour la communication efficace de notre agenda.

Assurez-vous de disposer des bons critères pour évaluer ce qu'est une bonne pratique. À CGLU, nous considérons qu'une bonne pratique contribue à réduire les inégalités, qu'elle a un effet multiplicateur et qu'elle a un impact sur le territoire dans son ensemble. Vous pouvez également collecter les « mauvaises pratiques », car elles peuvent être utilisées pour des contre-récits ou pour illustrer l'intérêt de remettre en cause certaines hypothèses.

Pratiques existantes qui illustrent pourquoi et comment les politiques fonctionnent (quand c'est possible, mentionner où, quand et qui a mis ces pratiques en œuvre)

- Budget participatif de Porto Alegre.
- Utilisation de sièges réservés aux membres féminins ou de quotas pour l'égalité hommes-femmes chez les candidats (exemple, la Suède, le Danemark).
- Loi pour la liberté d'information en Grande-Bretagne, donnant le droit aux citoyens de demander l'accès à la plupart des données et informations détenues par les institutions publiques.
- Collaboration de Slum Dwellers International avec le gouvernement de Bombay pour la construction de toilettes dans des taudis.

Défier les hypothèses

Si vous voulez faire évoluer la situation concernant votre problématique, votre programme doit remettre en question certaines des hypothèses qui guident les motivations logiques actuelles. Afin d'évaluer si nos pratiques, nos stratégies ou nos rêves ont un potentiel transformationnel, nous devons vérifier s'ils remettent en question ces hypothèses. Sinon, votre agenda pourrait, sans le vouloir, renforcer le statu quo.

Pour ces raisons, vous devez identifier les hypothèses actuelles que votre agenda doit remettre en question, dès le début de votre réflexion. D'un autre côté, ces défis sont parfois difficiles à identifier et nécessitent un exercice de pensée critique faisant suite à un processus plus axé sur la pensée créative et la réflexion. Dans les deux cas, il est nécessaire de rendre ces hypothèses explicites car, en dernière instance, elles sont au cœur des débats politiques et des processus de communication.

Hypothèses actuelles remises en question par ces principes, stratégies et pratiques

- Rien ne vaut le savoir des experts.
- Les priorités nationales importent autant, ou plus, que les priorités locales.
- Incompétence, corruption et inefficacité des gouvernements locaux, des ONG ou des citoyens.
- « La loterie des codes postaux » : idée selon laquelle décentraliser entraînera des différences dans la qualité des services et reviendra à jouer à la loterie en fonction des lieux d'habitation. La supposition est que la centralisation est une garantie d'équité nationale et de normes minimales. La décentralisation est perçue comme un risque et non comme une opportunité.

Cadre du récit

Votre récit...

Une fois que votre équipe de travail a clarifié les principes, les rêves, les politiques et les pratiques de votre agenda, vous devez les expliquer, c'est-à-dire fournir un exposé général qui les résume : le récit. Votre récit doit être un bref argumentaire qui soutient vos idées, il doit attirer l'attention. Les récits habituels présentent une suite d'actions et leurs résultats. Ici, vous vous devez d'être imaginatif.

Mon récit

- Nous développerons une gouvernance locale inclusive, réactive, efficace, responsable et démocratique pour améliorer le bien-être de tous.

... et les récits en accord avec le vôtre

D'autres acteurs peuvent utiliser des récits allant dans le même sens que les vôtres. Dans le cadre de votre communication, il vous sera utile de comparer vos récits aux leurs. Cela vous aidera à argumenter et articuler vos idées, à bâtir une compréhension et une confiance mutuelle, à trouver des alliés et à renforcer votre réseau.

Principaux récits d'autres acteurs en accord avec mon récit (veuillez mentionner les acteurs)

- La bonne gouvernance locale comme outil de développement (OCDE, ONU, Habitat, Oxfam, PNUD).
- Subsidiarité et gouvernance démocratique locale (UE).
- Transparence et redevabilité (société civile, mouvements pour la transparence des données publiques, etc.).
- Importance de l'approche ascendante « bottom-up » (de nombreux groupes de la société civile travaillent à la base et apprécient la prise en compte des connaissances et des priorités locales).
- Plus de transparence et de redevabilité (Banque mondiale et FMI, bien que ce soit plus par souci d'efficacité que par principe démocratique).

Récits d'autres acteurs défiant les vôtres...

Dans les processus de plaidoyers et délibératifs, vous trouverez nécessairement des récits qui ne sont pas en accord avec les vôtres, ou qui les contestent directement. Il y a sans doute des raisons à cela. Vous devriez tester la solidité de vos récits en étant attentifs à ce que les autres en disent, et en prenant en considération leurs approches.

Principaux récits d'autres acteurs en désaccord avec vos récits (veuillez mentionner l'acteur)

- Les priorités nationales prennent en compte les priorités locales (gouvernements nationaux, agences internationales).
- On ne peut pas faire confiance aux gouvernements locaux car ils sont plus facilement corrompibles (bailleurs de fonds, agences internationales, universitaires, gouvernements nationaux).
- « La loterie des codes postaux » (citoyens, personnalités politiques nationales, agences nationales, médias, universités).

... et vos contre-récits

Lorsque des exposés provenant d'autres groupes avec d'autres intérêts visent à soutenir les situations et les hypothèses que vous souhaiteriez remettre en question, des contre-récits peuvent étayer votre argumentaire.

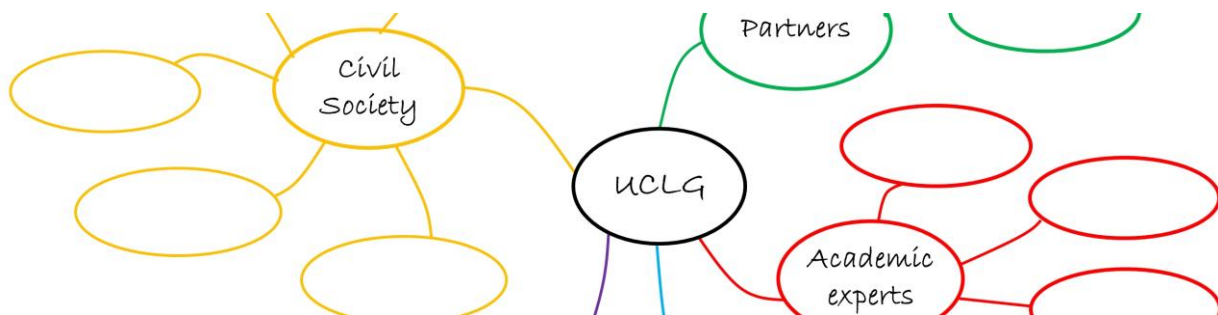
Mes contre-récits pour répondre aux récits qui défient les miens

- (Rien ne vaut le savoir des experts) La réponse de CGLU : les experts ont un rôle à jouer dans la recherche et l'apport d'informations aux citoyens et aux institutions démocratiques, qui doivent ensuite prendre la décision finale. Il faut également remettre en question le mythe de l'expert « impartial ou neutre ».
- (Les priorités nationales importent autant, ou plus, que les priorités locales) La réponse de CGLU : de nombreuses priorités nationales (croissance économique, réduction des émissions de CO₂, etc.) peuvent être abordées plus efficacement localement.
- (Incompétence/corruption, inefficacité des gouvernements locaux) La réponse de CGLU : il faut davantage de pouvoir, de ressources et de transparence, non le contraire.
- (« La loterie des codes postaux ») La réponse de CGLU : la décentralisation n'est pas un risque, mais une opportunité pour améliorer les services en les rapprochant des personnes qui s'en servent. L'expérimentation et l'innovation au niveau local mènent, avec succès, à l'élaboration de nouveaux modèles qui peuvent être mis en place ailleurs. Des normes nationales minimales et des transferts peuvent réduire les inégalités et procurer un filet de sécurité.

Réseau

Cartographie

Vous aurez conscience que vous n'avez pas le savoir nécessaire sur certains points et vous ignorerez d'autres points sans le savoir. Vous devez confronter vos points de vue avec ceux des autres. Commencez par représenter votre réseau sous forme de diagramme : placez le nom de votre organisation au centre, puis écrivez tout autour les catégories d'organisations ou de personnes qui sont liées à votre problématique. Assurez-vous d'ajouter une catégorie appelée « inclassable ». Autour de chaque catégorie, écrivez les noms des personnes que vous connaissez ou que vous voudriez contacter. Une fois que vous avez effectué cette schématisation, relisez-la et identifiez les points faibles. Pour la terminer, faites une liste des noms, partagez-les avec certaines personnes de votre schéma et demandez-leur s'ils connaissent d'autres personnes qui pourraient être ajoutées à la liste. Pour partager et regrouper de nouveaux noms, chez CGLU, nous utilisons titanpad.com afin que chaque personne se trouvant dans notre *pad* (bloc-notes) puisse consulter les noms et en ajouter.



Partage

L'étape suivante est de partager la première version de votre Cadre de travail et de votre Cadre de Récit avec les personnes de votre *carte* (résultat de votre *cartographie*). À CGLU, nous mettons à disposition le document sous forme de Google Doc permettant d'insérer des commentaires. Ensuite, nous contactons les personnes sur notre liste et nous leur demandons de regarder si certains points ne leur conviennent pas, ne sont pas compris ou sont manquants dans notre première version. Il est important de leur expliquer que cette version ne fait que deux ou trois pages, que la lire ne leur prendra pas beaucoup de temps et que vous répondrez à toutes les personnes qui feront l'effort de commenter les documents partagés. Ces réponses ne seront pas forcément longues, vous devrez juste les remercier pour leur avis ou expliquer très brièvement pourquoi vous aurez inclus ou exclus leurs suggestions. Dans tous les cas, démarrez une conversation par courriel, puis proposez un rendez-vous téléphonique, ou par Skype, si l'avis est particulièrement intéressant et que vous souhaitez continuer la conversation.

La façon la plus efficace de contacter les gens est par courriel ou par l'intermédiaire des réseaux sociaux. À CGLU, nous devons coordonner différentes sources d'informations (Gouvernance, Culture, Villes inclusives, Financement, etc.) c'est pourquoi nous utilisons une liste de diffusion. À partir du moment où la Netiquette est respectée, nous encourageons l'utilisation de ces listes de diffusion, car ce sont des outils de communication et de réseautage puissants. La Netiquette est une liste de règles sur la communication en ligne, qui aide à travailler efficacement et à classer correctement toutes les conversations en y ajoutant des étiquettes (tags) et en conservant le sujet initial dans tous les messages associés. Vous trouverez en Annexe II la Netiquette de CGLU : nous vous invitons à l'adopter et à l'adapter à vos besoins.

Rédaction de l'Agenda

Le processus de rédaction de l'Agenda dépend de l'agenda lui-même. C'est une opportunité pour faire des recherches afin de trouver votre positionnement, pour débattre en interne et en externe de vos principales idées, pour tester la force de vos récits, pour contacter de nouvelles personnes et organisations et pour renforcer votre réseau. Ce toolkit, avec ses outils stratégiques, vous aidera à saisir l'essence de votre travail, afin de pouvoir le développer plus tard dans un document plus détaillé. Le toolkit vous permettra également de rapidement communiquer en interne votre positionnement et de réfléchir sur ce que votre organisation a appris au cours du processus, en mettant à jour, en temps réel, votre Récit et votre Réseau. Ainsi, votre organisation et ses partenaires resteront sur la même longueur d'onde.

Nous pensons également que ce toolkit peut vous aider à défendre vos idées lorsque vous participez aux différents forums associés à l'Agenda de développement Post-2015 de l'ONU, aux Objectifs de développement Rio+20 et à l'Agenda urbain Habitat III.

D'autres méthodologies et savoir-faire peuvent être associés à ce toolkit stratégique. Pour trouver plus d'outils stratégiques et de ressources pour vous aider à développer votre propre agenda, veuillez consulter l'annexe II.

Et maintenant ?

Il est temps pour vous de rassembler votre équipe et de commencer à travailler sur votre agenda de développement. Dès que vous disposez d'une version avec les idées principales, partagez là avec l'ensemble de votre réseau mondial d'action, en l'envoyant à la section régionale de CGLU dont vous dépendez. Nous la prendrons en compte pour rédiger l'Agenda mondial de développement. En tant que chef de file local du réseau d'action mondial, vous serez informé des évolutions.

Comment ont été développés ces outils stratégiques (le toolkit) ?

Les modules Cadre de travail et Cadre du récit ont été développés à la suite d'une journée et demie intensive d'atelier, organisé par le Directeur des programmes et de la recherche de CGLU, Edgardo Bilsky, visant à promouvoir une vision holistique de l'agenda. Cet atelier a été animé par un professionnel avec la méthodologie du Dialogue Mapping (Cartographie du dialogue). Ont assisté à cet atelier : Giovanni Allegretti, Catherine Cullen, William Cobbett, Claude De Miras, Josep Maria Elorduy, Pietro Garau, Guillaume Josse, Diana Lopez Caramazana, Eduardo Moreno, Aromar Revi, David Satterthwaite, qui se sont joints aux secrétaires de CGLU, Jean Pierre Elong Mbassi Alain Lesaux Josep Roig, Frédéric Vallier ; les Comités CGLU et les représentants des sections CGLU, Eva Garcia, Arnau Gutierrez, Nathalie Le Denmat, Nathalie Noupadja, Jordi Pascual, Maria Regina Rau De Souza et toute l'équipe du Secrétariat mondial de CGLU.

La section Réseau du toolkit est le résultat de deux jours intensifs d'atelier dans les bureaux du Secrétariat mondial, les 4 et 5 mars 2013, à l'initiative de Josep Roig, Secrétaire général de CGLU. Elle a pour objectif d'immerger progressivement CGLU dans les cultures et les technologies de collaboration des décennies à venir.

Ces outils ont été mis au point par Antonio Blanco-Garcia et Sergio González avec l'aide de l'équipe du Secrétariat mondial de CGLU.

Design et mise en page par G. Grafic

Annexe I : Netiquette

- Pas de mail sans objet.
- Rédigez chaque objet de mail comme si vous deviez retrouver ce mail dans trois mois.
- Pas de mail sans au moins un [TAG] (une étiquette), sans compter [uclgnet] qui s'ajoute automatiquement.
- Si vous ne voulez pas utiliser de crochets, utilisez des majuscules. Le tag doit ressortir.
- Créez des tags intuitifs pour que vos collaborateurs sachent directement s'ils ont besoin de lire le mail.
- Les tags les plus communs sont (pour une utilisation générale).
 - FOR ALL (pour tous)
 - IMPORTANT
 - #OFFTOPIC (HORS SUJET)
 - #FYI (pour votre information)
- Chaque projet et chaque sujet peuvent constituer un TAG valide.
- Avant de rédiger le mail, prenez 10 secondes de réflexion. Réfléchissez, développez, puis agissez.
- Soyez bref. Suggérez des choses concrètes de façon concise. Ne dépassez jamais trois courts paragraphes.
- Soyez clairs. Utilisez des caractères gras. Faites des paragraphes séparés. Posez des questions claires. Faites des demandes claires.
- La ressource la plus précieuse dans le réseau c'est le temps des personnes qui le composent.
- Utilisez les mails pour coordonner le travail, mais menez les discussions plus en profondeur par l'intermédiaire d'autres moyens de communication.
- N'ouvrez pas un nouveau fil de discussion sur une problématique s'il en existe déjà un sur le même sujet.
- Avant d'ouvrir un fil de discussion, vérifiez s'il en existe déjà un sur le sujet.
- Ne changez pas de sujet au cours de la discussion. Ouvrez en une nouvelle.
- Assurez-vous de répondre à la personne appropriée.
- Citez les lignes auxquelles vous répondez. Par exemple, ne dites pas « d'accord » sans copier-coller le texte avec lequel vous êtes d'accord.
- S'il s'agit d'un long fil de discussion, lisez les courriels précédents pour vous assurer que vous ne répétez pas ce qui a déjà été dit.
- Soyez informel. Dites « S'il vous plaît » et « Merci », mais n'envoyez pas de courriels de politesse avec de longues formules qui font perdre du temps à vos collaborateurs.
- Ne proposez pas, AGISSEZ. N'ouvrez jamais un fil de discussion sur un projet sans avoir commencé à travailler dessus.
- Lorsque vous ouvrez un fil de discussion, il est de votre responsabilité de le clore. (N'oubliez pas : ne suggérez rien que vous ne puissiez concrétiser).
- Désactivez les réponses automatiques. Elles polluent les listes de diffusion et gênent tout le monde.
- Suivez les règles, rappelez-les cordialement à vos collègues et acceptez qu'ils fassent de même avec vous.
- NE CRIEZ PAS (n'abusez pas des MAJUSCULES). Ne tentez pas d'attirer l'attention à tout prix.
- Partagez le travail existant plutôt que des listes de choses à faire (ceci implique d'expliquer ce qui doit être fait concrètement, de façon factuelle et claire).
- Au lieu de répondre à tous, vous pouvez répondre à une seule des personnes de la liste de diffusion.
- C'est un moyen utile pour éviter de polluer le fil de discussion si votre message ne concerne qu'une seule personne.
- La Netiquette est toujours en version bêta et chaque liste de diffusion peut créer son propre ensemble de règles, à condition qu'elles soient fonctionnelles et répondent aux besoins de tous.
- « Talk is cheap. Show me the code. » (« Les paroles ne valent rien. Montrez-moi le code source. »)
Aucune liste de diffusion ne fonctionnera si elle devient un forum d'opinions. Le message ayant le plus de valeur pour tout le monde est « C'est fait ».

Annexe II : Autres ressources

Nous utilisons un email collectif pour coordonner les campagnes sur les réseaux sociaux avec les membres et partenaires. Joignez-vous à la campagne en nous contactant sur :
communication@uclg.org

Un toolkit de méthodes participatives :

<http://www.kbs-frb.be/publication.aspx?id=294864&langtype=1033>

Des outils d'innovation sociale :

<http://www.iftf.org/our-work/global-landscape/governance/governance-for-the-future-an-inventors-toolkit/>

Un site utile pour développer et rédiger des *récits* :

<https://www.hatchforgood.org/>

Vous souhaitez contribuer à l'Agenda mondial des gouvernements locaux ?

Si vous avez un point de vue local sur des défis mondiaux et que vous pensez pouvoir contribuer avec votre agenda de développement à l'Agenda des gouvernements locaux, veuillez nous envoyer vos fiches de cadre de travail et Cadre de récit ou une demande pour commenter nos documents de travail.