

JAN VAN ONGEVALLE (HIVA) & BERT JANSSENS ET L'ÉQUIPE VVSG INTERNATIONAL



En savoir plus sur l'impact

Résultats d'un parcours d'apprentissage sur
le monitoring et l'évaluation dans
8 projets de jumelage

KU LEUVEN

HIVA

INSTITUT DE RECHERCHE SUR
LE TRAVAIL ET LA SOCIÉTÉ



REMERCIEMENTS

Le mérite des résultats du parcours d'apprentissage sur le monitoring et l'évaluation (M&E) revient entièrement aux coordonnateurs du projet et leurs collègues au sein des projets de jumelage qui ont participé à ce parcours, ainsi qu'aux employés du service international de l'Association des villes et communes flamandes (VVSG). Leur engagement et leur volonté d'expérimenter de nouvelles méthodes de M&E ont fait de ce parcours d'apprentissage un processus plein d'enseignements, très intéressant et utile. Nous adressons un grand merci aux personnes suivantes : Van Slambrouck Peter (Banjul-Ostende), De Baets Koen (Guaranda-Evergem), Van Laer Tine (San-Jerónimo-Edegem), Bernaerts Kathy (Nquthu-Bornem), Vanhooydonck Kirsten (Witzenberg-Essen), De Wachter Anja (Tambacounda-Saint-Nicolas), Lerouge Delphine (Dogbo-Roulers), Rigouts Hilt (Za-kpota-Hoogstraten), Janssens Bert (VVSG), Hennekam Ashley (VVSG), Gorissen Karlien (VVSG), De Wachter Betty (VVSG).

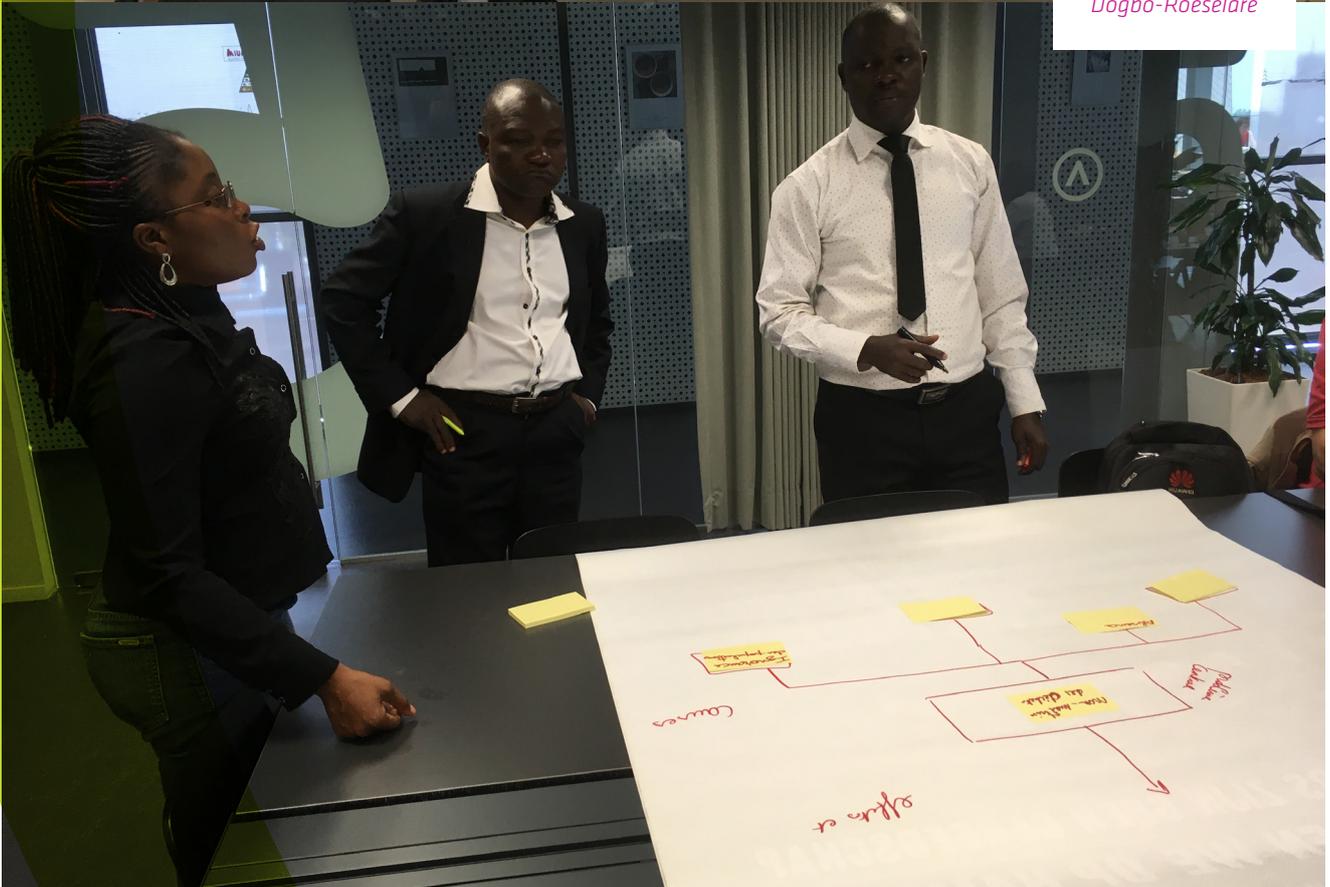
Jan Van Ongevalle, HIVA, UC Louvain

En savoir plus sur l'impact

*Résultats d'un parcours
d'apprentissage sur
le monitoring et l'évaluation dans
8 projets de jumelage*



Dogbo-Roeselare



Contenu

1. Introduction	6
2 Motivation pour participer au parcours d'apprentissage	8
3 Structure du parcours d'apprentissage	10
4 Monitoring des effets par une approche centrée sur l'acteur	13
4.1 Explication d'une théorie du changement centrée sur l'acteur	13
4.2 Monitoring et évaluation à l'aide de la méthode du Changement le plus significatif	14
4.3 Méthode « Changement le plus significatif » sur mesure	15
4.4 Défis de l'approche du Changement le plus significatif	18
5 En savoir plus sur les effets ou l'impact du jumelage	21
6 Utilité du monitoring des effets pour la gestion ou l'ajustement du projet ?	23
6.1 Renforcer les relations et la confiance entre les acteurs du projet	23
6.2 Recommandations pour l'ajustement du projet	24
7 Planification du nouveau programme de jumelage 2017-2021	27
8 Conclusions et recommandations	31
8.1 Conclusions	31
8.2 Recommandations	32
9 Annexes	35
Annexe 1 : Technique du Changement le plus significatif	35
Annexe 2 : Plan de la recherche sur la trajectoire M&E de Witzenberg-Essen	36
Annexe 3 : Réflexions sur les cas du parcours d'apprentissage	37
Annexe 4 : Cadre des Cinq capacités	38
Annexe 5 : Cadre des Cinq capacités adapté au contexte du programme de jumelages	39

1. Introduction

L'Association des Villes et Communes flamandes (VVSG) est l'association réunissant les 300 villes et municipalités de Flandre. VVSG guide ses membres dans leurs activités de coopération internationale, par le biais de formations, défense de leurs intérêts et en fournissant des services de conseil.

Ce document présente les résultats d'un parcours d'apprentissage (2014-2016) sur le monitoring et l'évaluation, auquel ont participé 8 municipalités flamandes. Pendant ce parcours d'apprentissage, elles ont expérimenté diverses méthodes de monitoring et d'évaluation des résultats de projets de jumelages internationaux. Cela s'est fait par des cycles successifs « d'action et de réflexion ». Chaque cycle comprenait des actions concrètes sur le terrain, mais aussi des moments d'apprentissage collectif, pendant lesquels les fonctionnaires responsables belges (ou Nord-Sud) se réunissaient pendant une journée pour discuter de leurs expériences et s'échanger des conseils. Ces moments d'apprentissage ont aussi servi à planifier les parcours d'apprentissage individuels et à effectuer leur suivi, ainsi qu'à animer de brèves séances de formation aux méthodes de M&E, par exemple Most Significant Change (changement le plus significatif), Outcome Mapping (cartographie des résultats), Five Capability model (modèle des cinq capacités), ROMA pour le M&E du lobbying, la théorie du changement centrée sur l'acteur... Au total, 7 moments d'apprentissage se sont déroulés chacun sur une journée, pendant un peu plus d'un an et demi (début septembre 2014 jusqu'à fin mai 2016). L'ensemble du processus a été supervisé par le service international de VVSG, en collaboration avec l'UC Louvain-HIVA. Les raisons d'organiser un parcours d'apprentissage étaient multiples. Par le passé, VVSG avait déjà organisé des formations ad hoc occasionnelles à la Cartographie des résultats, à la planification stratégique, à la définition d'indicateurs et à la méthode du Changement le plus significatif, pour les fonctionnaires mondiaux (auparavant nommés fonctionnaires des Services d'Affaires Internationales) des municipalités flamandes. VVSG a en outre publié le manuel « Le monitoring & évaluation expliqué Introduction au monitoring et à l'évaluation pour la coopération internationale municipale »¹. Cependant, ces initiatives donnaient lieu à des applications trop souvent lacunaires. Dans le même temps, les municipalités flamandes actives dans le domaine de la coopération internationale sont confrontées à des exigences spécifiques de planification et de rapport, demandés par le gouvernement fournissant les subsides (depuis le décret sur les charges du planning flamand, c'est principalement le Gouvernement fédéral qui impose des exigences de planification et de reddition de comptes en plus des instruments des municipalités). Ces exigences supplémentaires sont rarement adaptées ou applicables à la réalité d'un contexte municipal – elles reposent essentiellement sur les pratiques du monde sectoriel de la coopération pour le développement.

Le but de ce parcours d'apprentissage était donc double : d'une part, examiner dans quelle mesure les nouvelles méthodologies (alternatives) de planification, monitoring et évaluation (PM&E) dans le secteur du développement sont applicables à la réalité des municipalités, par l'expérimentation. D'autre part, déterminer si ces méthodes, qui proviennent du monde de la coopération pour le développement, peuvent également s'appliquer à d'autres secteurs mu-

¹ Corina Dhaene et Bert Janssens, Le monitoring & évaluation expliqué. Introduction au monitoring et à l'évaluation pour la coopération internationale municipale, dans la série Nord-Sud pour les administrations locales, Politeia, 2013. Les traductions de ce document sont sur le site internet de VVSG : [M&Eting the need for results, M&Enos, es mas, Le M&E expliqué](#)

nicipaux et domaines d'action. La première partie était bien sûr l'objectif principal, qui a été formulé comme suit (tandis que la seconde serait une conséquence « love to see », ou marqueur de progrès le plus élevé) : « Développement d'un portefeuille de monitoring et d'évaluation (à la fois dans le sens du monitoring et de l'apprentissage), qui soit à la fois modulaire et applicable par les municipalités, concernant les programmes ou parties de programmes de coopération internationale municipale. »

Ce parcours d'apprentissage en matière de monitoring et d'évaluation était principalement axé sur le travail à l'international d'une municipalité et plus particulièrement sur le monitoring et l'évaluation du fonctionnement d'un jumelage de villes. Un jumelage est un partenariat international entre une commune flamande et une municipalité du Sud, avec pour objectif réciproque de renforcer l'efficacité administrative par le biais de processus de renforcement des capacités. Ainsi, environ 35 municipalités flamandes sont jumelées avec des communes en Afrique, Asie ou Amérique latine. Pour ce jumelage, qui fait partie de la politique locale mondiale, la municipalité flamande peut recourir à différentes sources de financement. En 2014, 88 municipalités ont obtenu une subvention de la Communauté flamande pour stimuler leur politique locale en matière de coopération internationale (à partir de 2016, cette subvention a été reversée au fonds municipal général). Entre 2014 et 2016, quatorze partenariats internationaux municipaux ont reçu une subvention du gouvernement fédéral, pour renforcer la gouvernance locale (ce groupe a été élargi à 18 jumelages de villes à partir de 2017).

La question de mesurer l'impact de ces jumelages se pose depuis longtemps. Non seulement par les autorités accordant les subventions, mais aussi par les municipalités, qui se doivent de rendre des comptes à leurs administrés au sujet de l'utilisation des fonds publics. Souvent, la mesure des impacts, dans un contexte de gouvernement local, se révèle très dépendante de facteurs externes. C'est donc particulièrement difficile à appréhender au travers de résultats prédéterminés ou d'indicateurs SMART (Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste (et faisable) et situé dans le Temps). La plupart des programmes municipaux ont pour objectif de renforcer les capacités de gouvernance des communes du Sud, selon les principes de bonne gouvernance locale. Pour cela, les jumelages choisissent souvent un thème (politique intégrée des déchets, politique pour les jeunes...) à travers lequel ils travaillent au renforcement de la gouvernance municipale.

Ce trajet de M&E est aussi à replacer parmi les autres activités que le service international de VVSG a organisées en 2015-2016. En 2015, le Monitoring et l'Évaluation ont constitué l'essentiel du contenu des quatre réunions régionales avec les partenaires municipaux du Sud, respectivement en Équateur, au Sénégal, en Afrique du Sud et au Guatemala. En plus d'un aperçu théorique, des exercices pratiques ont été faits pour mesurer les capacités des administrations municipales. En 2016, 18 partenariats internationaux municipaux ont planifié des programmes pour faire une demande de subvention au gouvernement fédéral belge. Ce processus s'est révélé être un exercice idéal pour appliquer certaines des leçons apprises au cours de ce parcours d'apprentissage. Les résultats du parcours d'apprentissage M&E ont été présentés à tous les partenariats internationaux municipaux participants lors de la semaine de planification conjointe, en mai 2016. ●

2 Motivation pour participer au parcours d'apprentissage

Au printemps 2014, VVSG International a lancé un appel général à toutes les municipalités par le biais de son e-magazine pour trouver des candidats à un parcours d'apprentissage sur le monitoring et l'évaluation. Suite à cet appel, le parcours d'apprentissage a démarré en septembre, avec 9 municipalités. En raisons de changements dans son personnel, Middelkerke s'est retiré au bout de quelques mois. Les municipalités participantes partageaient (au moment du parcours d'apprentissage) les caractéristiques suivantes:

- Bornem et sa ville jumelle Nquthu en Afrique du Sud, ont reçu aussi bien la subvention de stimulation flamande que la subvention fédérale
- Edegem, jumelée avec San Jerónimo au Pérou, ont reçu les subventions fédérale et flamande
- Essen et sa ville jumelée Witzenberg en Afrique du Sud, ont reçu les subventions fédérale et flamande
- Evergem, et sa ville jumelée Guaranda en Écuateur, ont reçu les subventions fédérale et flamande
- Hoogstraten, et sa ville jumelée Za-Kpota au Bénin, uniquement la subvention flamande
- Ostende, jumelée à Banjul en Gambie, uniquement la subvention flamande
- Roulers, jumelée à Dogbo au Bénin, ont reçu les subventions fédérale et flamande
- Saint-Nicolas et sa ville jumelée Tambacounda au Sénégal, ont reçu les subventions fédérale et flamande

Il est important de mentionner la participation aux divers programmes de financement, étant donné que les exigences de planification, de rapport et de monitoring du gouvernement fédéral sont assez importantes d'un point de vue administratif.

Une motivation majeure pour la participation au parcours d'apprentissage était d'obtenir un meilleur aperçu de l'impact du jumelage, à l'aide de méthodes appropriées de M&E. Les municipalités ont vu là une occasion de renforcer leur propre monitoring et évaluation et de favoriser un travail axé sur les résultats. Tous les participants avaient en outre des questions d'apprentissage complémentaires, auxquelles ils espéraient avoir des réponses grâce à ce parcours d'apprentissage. Le tableau 1 en donne un aperçu.

« Pour le moment, les mesures et évaluations restent trop occasionnelles et n'engagent pas suffisamment leurs réalisateurs. C'est souvent un simple résumé des activités passées et projetées. Il y avait un fort besoin de techniques d'évaluation appropriées et d'outils de surveillance. D'autant plus que ce n'est pas évident, dans le contexte d'un jumelage de ville, d'aller faire des évaluations sur le terrain. Les contacts se font principalement à distance par e-mail, Skype et téléphone. C'est donc difficile d'effectuer un suivi des opérations. »
San Jerónimo - Edegem

« La réalité, c'est que le monitoring est souvent fait avec précipitation, ou bien finit par être perdu à cause d'autres exigences administratives. Avec le parcours d'apprentissage, les villes jumelées sont obligées de faire des exercices et de prendre le temps de faire un monitoring complet d'un projet défini. »
Witzenberg - Essen

Tableau 1 : aperçu des questions d'apprentissage spécifiques pour chaque jumelage

Partenariat international municipal	Question d'apprentissage
Nquthu-Bornem <i>gestion de l'aire de jeux</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est l'impact du projet pour les jeunes « Learn & Play » dans les quartiers de Nquthu ? • Quelle est la vision du service jeunesse de Nquthu sur le projet? (le projet était surtout une initiative de Bornem)
San Jerónimo-Edegem <i>gestion des déchets</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est l'impact des actions de sensibilisation et visites de travail sur l'assise parmi les collègues dans les deux collectivités locales pour ce jumelage ?
Witzenberg-Essen <i>centre pour les jeunes, activités pour les jeunes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les résultats du projet sont-ils durables ? • Peut-on tirer des leçons du centre pour les jeunes (quartier Tulbagh) qui soient utiles au Centre communautaire et au développement économique local dans le quartier Op Die Bergh ? • Comment impliquer d'autres collègues et acteurs dans les processus de monitoring et d'évaluation ?
Banjul-Ostende <i>numérisation de la Mairie de Banjul</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Comment mettre en œuvre au mieux les méthodes de planification, monitoring et évaluation (PM&E) dans les jumelages ?
Tambacounda-Saint-Nicolas <i>gestion des déchets</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Après plusieurs années de travail sur la politique des déchets : « Sommes-nous sur la bonne voie ? • Comment les habitants des quartiers considèrent-ils les changements concernant la gestion des déchets ? • Comment renforcer la participation au niveau des quartiers et mieux la diriger ?
Dogbo-Roulers <i>renforcer l'économie locale par un réaménagement du marché</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Comment formuler des indicateurs SMART ? • Quelles méthodes de M&E conviennent aux projets de jumelage ? • Quelles méthodes de M&E sont utilisées dans les autres partenariats internationaux municipaux ?
Guaranda-Evergem <i>gestion des déchets</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est ce qui motive les promoteurs locaux à se pencher sur la gestion des déchets ? • Que pense le service environnement de Guaranda au sujet de la collecte séparée et du traitement des déchets organiques ?
Za-Kpota-Hoogstraten <i>enregistrement des naissances</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure le jumelage contribue-t-il au renforcement des capacités des fonctionnaires, des représentants élus et des professionnels de la santé en ce qui concerne l'enregistrement des naissances ? • Dans quelle mesure la capacité renforcée des fonctionnaires, des représentants élus et des professionnels de la santé, et la sensibilisation à l'enregistrement des naissances influencent-ils la scolarisation (primaire et secondaire) des enfants et des jeunes ?

3 Structure du parcours d'apprentissage

Le parcours d'apprentissage comprend trois étapes principales (voir Figure 1).

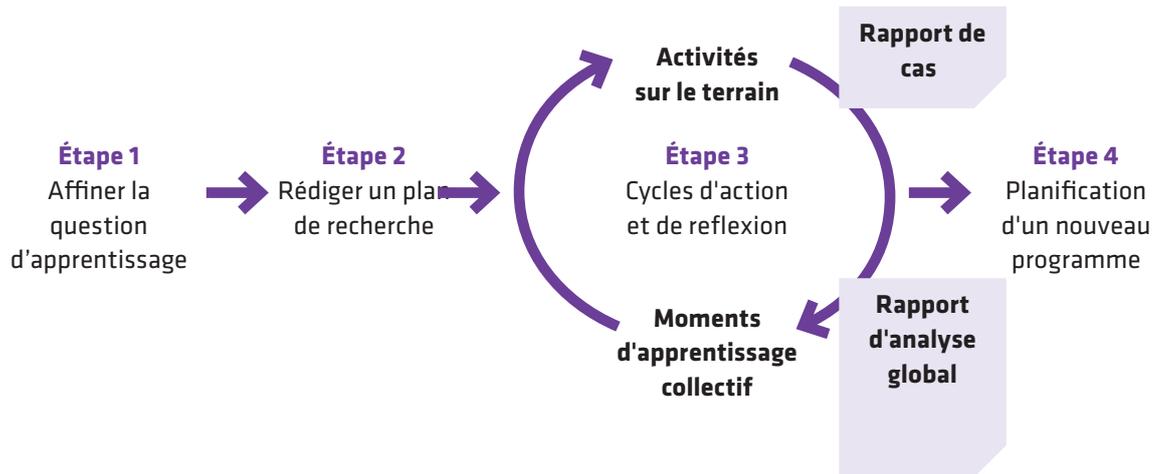


Fig. 1 : vue d'ensemble des principales étapes dans le parcours d'apprentissage

Au cours **d'une première étape**, les points forts et les faiblesses de chaque jumelage, en matière de monitoring et d'évaluation, ont été identifiés. Sur cette base, des questions spécifiques ont été formulées, pour être approfondies au cours du parcours d'apprentissage.

Dans **un second temps**, le plan de recherche a été élaboré. Celui-ci indique quelles méthodes de M&E seraient adoptées, en fonction des questions d'apprentissage spécifiques et de la théorie du changement du jumelage. Le plan de recherche précisait aussi à chaque fois la méthode d'analyse et de collecte de données. L'annexe 2 est un exemple de plan de recherche tiré du cas Witzenberg-Essen.

La troisième étape comprend des cycles consécutifs d'« action et réflexion ». Chaque cycle comprend des activités pratiques sur le terrain et des moments d'apprentissage collectifs. Au cours du travail sur le terrain, des méthodes de M&E spécifiques ont été mises en pratique dans les divers projets de jumelage. Les moments d'apprentissage collectif ont été l'occasion pour les fonctionnaires responsables de partager leurs expériences de M&E et de se conseiller

mutuellement. Ils ont également servi à mener des formations de courte durée pour des méthodes de M&E, et à effectuer la planification et le monitoring de parcours d'apprentissage individuels. Sur les huit jumelages impliqués dans le parcours d'apprentissage, sept ont élaboré un rapport de cas documentant les expériences et réflexions en matière de M&E. Ce rapport d'analyse global a ensuite été rédigé sur la base de ces rapports de cas.

Enfin, à **l'étape 4**, les conclusions du parcours d'apprentissage en matière de M&E ont été transmises à un ensemble plus vaste de jumelages de villes, qui en a tenu compte pour planifier le nouveau programme fédéral de subventions.

Tableau 2: aperçu des moments d'apprentissage collectif pendant le parcours d'apprentissage M&E

Date	Thème principal
11/09/2014	<ul style="list-style-type: none"> • Éléments de base de M&E et analyse des forces et faiblesses des pratiques actuelles de M&E dans les jumelages de ville • Identifier les questions d'apprentissage
09/10/2014	<ul style="list-style-type: none"> • Vue d'ensemble des méthodes de M&E possibles • Séance de formation sur la méthode du Changement le plus significatif • Éléments d'un plan de recherche : questions d'apprentissage, théorie du changement, choisir et personnaliser des méthodes de M&E, planification d'activités de M&E...
06/01/2015	<ul style="list-style-type: none"> • Affiner les questions de recherche et le plan de recherche • Séance de formation sur la cartographie des résultats
05/05/2015	<ul style="list-style-type: none"> • Séance de formation sur le M&E des activités de lobbying (méthode ROMA)
10/12/2015	<ul style="list-style-type: none"> • Séance de formation sur le « modèle des cinq capacités » pour le monitoring du renforcement des capacités • Planification de l'élaboration du rapport de cas
10/03/2016	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation des premiers résultats de l'analyse globale des rapports de cas • Séance de formation sur l'intégration de la cartographie de résultats et le cadre logique
14/04/2016	<ul style="list-style-type: none"> • Séance de formation sur une nouvelle approche de planification du nouveau cycle de projets (2017-2021) sur la base du cadre logique, de la cartographie de résultats et du modèle des cinq capacités.
22-26/05/2016	<ul style="list-style-type: none"> • Planification participative du nouveau programme (2017-2021) sur cinq jours, avec tous les partenariats internationaux municipaux et sur la base des perspectives et conclusions du parcours d'apprentissage M&E.



Nquthu-Bornem

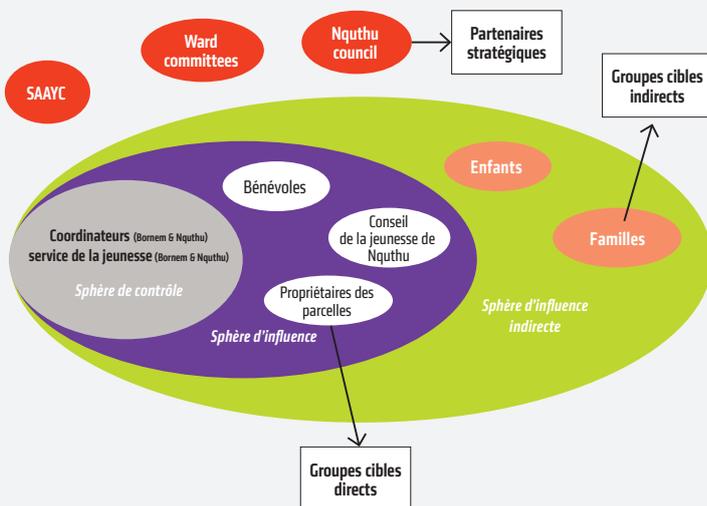


4 Monitoring des effets par une approche centrée sur l'acteur

4.1 Explication d'une théorie du changement centrée sur l'acteur

Comme déjà indiqué précédemment, les jumelages ont déterminé eux-mêmes les questions d'apprentissage auxquelles ils espéraient trouver des réponses pendant le parcours d'apprentissage. Cela s'est fait sur la base d'une carte des acteurs de leurs projets de jumelage et les défis de M&E qui s'y rapportent. Ces deux éléments ont été précisés lors de la première étape et la deuxième étape du parcours d'apprentissage (voir fig. 1). La théorie du changement de ce parcours d'apprentissage comprend une « cartographie » des différents groupes cibles qu'un projet de partenariat international municipal tente d'influencer, de manière directe ou indirecte, ainsi qu'une description des changements spécifiques visés chez ces groupes cibles. Cette cartographie a été faite en fonction des diverses sphères d'influence d'un projet (sphère de contrôle, sphère d'influence et sphère d'intérêt), qui sont aussi utilisées dans la méthode de cartographie des résultats). Un exemple de carte des acteurs du partenariat international municipal Nquthu-Bornem (Afrique du Sud) est illustré dans l'encadré ². La valeur ajoutée de cette carte des acteurs est qu'elle clarifie le rôle des différents acteurs impliqués dans le projet ainsi que la façon dont un projet souhaite contribuer à un changement durable dans les groupes cibles. Cette clarté est utile pour déterminer dans quelle sphère de la carte des acteurs il est souhaitable d'effectuer un monitoring et une évaluation. On pourra ainsi observer plus vite des résultats chez les acteurs qui se trouvent dans la sphère d'influence. Les changements à ce niveau sont souvent appelés « outcomes » (résultats) dans le jargon du développement. D'un autre côté, les changements durables parmi les acteurs de la sphère d'intérêt se produiront souvent beaucoup plus tard. Concernant les changements à ce niveau, on parle souvent d'impact.

Encadré 1 : Carte des acteurs du projet d'aire de jeux Learn & Play dans le jumelage Nquthu-Bornem



La figure montre que le projet de jumelage est mis en œuvre par les coordinateurs et le service pour la jeunesse des deux municipalités. Ils se trouvent dans la sphère de contrôle du projet, car ils exercent un contrôle certain sur les activités du projet. Les bénévoles, le Conseil de la jeunesse à Nquthu et les propriétaires des terrains sont situés dans la sphère d'influence, puisqu'ils sont directement affectés ou soutenus par le projet. Les enfants et leurs familles sont les groupes cibles indirects, et se trouvent donc dans la sphère d'intérêt indirect. Ils sont indirectement affectés par le projet, par le biais des acteurs de la sphère d'influence directe. En outre, il y a aussi d'autres acteurs importants tels que les « Comités de quartier » et la « Mairie de Nquthu » qui peuvent s'intéresser à ce projet et y participer, mais pour lesquels le projet en soi n'implique aucun changement. Ce sont les partenaires stratégiques qui se situent en dehors des sphères d'influence du projet. Sur la base de la carte des acteurs, il a été décidé, pour le projet de jumelage Nquthu-Bornem, de focaliser le parcours d'apprentissage sur la mesure des changements au niveau de la sphère d'influence directe, c'est à dire les bénévoles de l'aire de jeux et les membres du Conseil de la jeunesse. On a aussi relevé les changements auprès de 2 collaborateurs du service pour la jeunesse, afin de recueillir leur ressenti et opinion sur les effets du projet.

² La cartographie des résultats est une méthode de planification, de monitoring et d'évaluation centrée sur l'acteur, conçue pour monitorer les changements parmi les acteurs locaux qui soutiennent le projet et qui peuvent aider à atteindre l'objectif de développement du projet (Earl et al., 2001).

4.2 Monitoring et évaluation à l'aide de la méthode du Changement le plus significatif

La méthode du « Changement le plus significatif » est une technique qui mesure le changement le plus significatif que subissent les personnes sur le plan personnel ou professionnel après s'être impliquées dans un projet de développement. Cette méthode permet donc de rassembler des récits sur l'impact qu'a eu votre projet. En plus de recueillir des histoires sur l'impact, la méthode offre aussi un certain nombre de mesures concrètes pour l'analyse des récits, par le biais de discussions, sélection et le retour d'informations du récit d'impact significatif, avec la participation active du personnel du projet et des personnes dont les histoires ont été recueillies. Vous trouverez plus d'informations sur cette technique à l'Annexe 1.

On remarque que dans une majorité des cas (6 cas sur 7), des éléments de la méthode du Changement le plus significatif ont été utilisés dans leur approche M&E*.

La méthode du CPS (Davies & Dart 2005)³ a été considérée comme une méthode facile d'accès permettant d'apporter des perspectives, de façon faisable et participative, sur l'impact d'un projet de partenariat international municipal.

Les points forts suivants de l'approche du CPS apparaissent clairement dans la majorité des cas ayant employé cette méthode :

- **Façon amusante et « simple » d'effectuer le M&E** : La méthode du CPS a été considérée comme une méthode accessible et pratique qu'il était facile d'appliquer sans trop de connaissances préalables, et sans devoir faire appel à des consultants externes. Cela semble avoir été un facteur important, vu le peu de connaissances du processus de M&E en général, tant des fonctionnaires belges que des collègues des communes partenaires, qui ont beaucoup participé au parcours d'apprentissage M&E, dans la majorité des cas.

« C'était très intéressant d'écouter les histoires des gens, pour toutes les parties. L'activité en elle-même a en outre créé un sentiment d'appartenance au sein du groupe de bénévoles. Les responsables à Nquthu ont saisi cette occasion de féliciter les bénévoles pour leur travail. Il est parfois difficile de voir les résultats avec lucidité et de ne pas immédiatement tirer des conclusions ou élaborer un plan d'action. Rapport de cas de Nquthu-Bornem

« Une conversation personnelle représente un moyen simple de discuter en tête-à-tête d'un certain nombre de choses, tant avant qu'après une visite de travail. C'est important de mener la discussion avec un état d'esprit ouvert et sans a priori. Le but n'est pas d'argumenter ou de porter un jugement sur les déclarations faites par des collègues. La conversation a permis de donner un aperçu de la vision et de l'image des membres de la délégation. Avec les informations recueillies, on peut ensuite entreprendre des actions concrètes, par exemple répondre à des questions ou à des objections ou réserves avec des informations et des données factuelles. »
Rapport de cas de San Jerónimo-Edegem

« L'important, c'est que la méthode du CPS est une technique simple pour mesurer l'impact d'un projet. Il suffit d'une bonne préparation pour que n'importe qui puisse s'y mettre. On obtient des résultats en peu de temps, et on appréhende mieux les problématiques locales... Le fait de n'être pas présent sur le terrain n'empêche pas de recueillir des perspectives. Bien que ce ne soit pas inutile pour les partenaires du Sud et que cela permette de faire remonter certaines questions, pour eux, la plupart des éléments ne sont pas nouveaux. »
Rapport de cas de Tambacounda-Saint-Nicolas

- **Participation active et dialogue** : Le fait de recueillir de récits d'impact et d'en discuter donne aux divers acteurs impliqués dans le projet des opportunités de participer activement (par ex, collègues/fonctionnaires, jeunes impliqués dans les activités pour la jeunesse, résidents de la zone...) et de dialoguer entre eux. Cela permet également de laisser s'exprimer des perspectives différentes. Il peut être difficile pour les acteurs aux positions hiérarchiques diverses de raconter dans un même groupe leurs histoires de CPS. C'était par exemple le cas pour le jumelage Guaranda-Evergem, où le chef de service n'a pas souhaité être présent à un exercice CPS auquel participaient ses collaborateurs. Dans une telle situation, une conversation individuelle semble plus indiquée.

« C'était un exercice agréable de s'exercer à la méthode du CPS avec les collègues de Tambacounda. Tout d'abord, nous avons discuté de la mise sur pied, de la mise en œuvre et ensemble, nous en sommes arrivés aux questions centrales. Par cette approche participative, on crée un sentiment d'appartenance et d'égalité, parmi des collègues ayant le même but. Cela a donné aux collègues de Tamba un prétexte, un outil pour entamer un dialogue direct avec divers habitants du quartier et pas seulement avec un groupe

³ Davies, R. et J. Dart (2005). The Most Significant Change (MSC) Technique; A Guide to Its Use: www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf.

donné (par exemple, le comité de direction du quartier). Les collègues de Tamba ont appris une façon simple d'évaluer le programme, même s'ils prendront rarement l'initiative d'entreprendre cet exercice. Ils ont sans doute recueilli de nombreuses informations qu'ils connaissaient déjà, mais qui ne nous avaient jamais vraiment été communiquées. »

Rapport de cas Tambacounda-Saint-Nicolas

« Les résultats de l'exercice de monitoring ne sont pas exhaustifs, mais le grand nombre de récits donne une bonne idée de la perception, positive ou non, des jeunes au sujet du centre pour la jeunesse. »

Rapport de cas Witzenberg-Essen

« Le parcours d'apprentissage a certainement contribué à donner sa place au dialogue sur le Mø-E, et à approfondir les méthodes de cartographie des résultats et de CPS. L'exercice du cercle avec Ice Plant a été mené en collaboration avec les partenaires de la mairie de Banjul (politiques et fonctionnaires) et les adjoints à la coopération internationale, ce qui a sans aucun doute contribué à une meilleure compréhension des possibilités du projet. »

Rapport de cas Banjul-Ostende

- **Mieux comprendre le contexte local** : Dans la majorité des cas, il a été fait explicitement référence au fait que les histoires de CPS apportent beaucoup d'informations sur le contexte local. Ces informations contextuelles étaient beaucoup moins présentes dans les rapports de progrès standard. Dans le cas de la coopération internationale municipale, ce contexte local est complexe. Dans la coopération entre des autorités locales, la vie politique locale joue un rôle important, en particulier dans les interactions avec l'administration. Les exercices de CPS permettent de mieux comprendre la complexité des relations politiques et humaines et donc de mieux évaluer certaines décisions ou activités.

« Au cours de la réflexion post-projet (fonctionnaires de Bornem + agents publics de Nquthu ayant participé à l'exercice), nous avons aussi approfondi certains aspects du vivre-ensemble à Nquthu, qui sont parfois (souvent) déterminants pour les méthodes de travail des fonctionnaires. Les entretiens ont aussi montré que Nquthu est confronté à des défis très différents de ceux de Bornem, bien que ce soit déjà clair. Cela a donné aux fonctionnaires de Bornem un aperçu plus clair de ces défis et des choix qui en découlent »

Rapport de cas de Nquthu-Bornem

- **Mieux comprendre les effets attendus ou inattendus et les défis** : Dans tous les cas où la méthode de CPS a été menée, elle a donné lieu à des perspectives dans les effets attendus et inattendus. Pour chacun des cas, un certain nombre d'exemples sont illustrés au tableau 3, dans le chapitre 5. Bien que la plupart des histoires indiquent principalement un changement positif, dans la plupart des cas, des récits signalaient également des défis importants pour le projet de jumelage. Par exemple, le rapport de cas de Witzenberg-Essen a souligné la difficulté de garantir l'engagement des bénévoles, et a précisé que les jeunes gens avaient du mal à trouver le chemin vers le centre de jeunesse. Il y a également eu des remontées d'information sur d'autres problématiques lors de la discussion de groupe sur les récits d'impact. Ainsi, pendant une réflexion de groupe du cas Tambacounda-Saint-Nicolas, les participants, en plus du récit d'un succès, ont manifesté une forte volonté de remédier à certains problèmes (par exemple, un manque de points d'eau et le besoin de mieux clôturer les jardins, mais aussi le risque de corruption, les frais généraux et le turn-over du personnel chaque année). Aux chapitres 5 et 6, nous abordons la question de combien ces informations sur les effets ont servi à ajuster ou planifier le projet.

4.3 Méthode « Changement le plus significatif » sur mesure

Un enseignement important du parcours d'apprentissage est que les méthodes de M&E doivent être adaptées aux besoins et aux circonstances de chaque projet de partenariat international municipal. Ainsi, dans les six cas ayant utilisé cette méthode, le CPS a été systématiquement adapté au contexte spécifique et aux questions d'apprentissage, et associé à d'autres méthodologies. Ainsi, on a pu observer quelques ajustements intéressants qui peuvent également inspirer d'autres partenariats internationaux municipaux qui souhaiteraient utiliser cette méthode.

- **S'efforcer d'obtenir une large représentation qualitative** : étant donné les ressources souvent limitées, tant financières qu'en termes de disponibilité du personnel, il est souvent irréaliste d'espérer

questionner un échantillon statistiquement représentatif des bénéficiaires finaux. Dans ces cas, il convient de tendre le plus possible vers une représentation qualitative ou « couvrant les variations », ce qui implique par exemple de tenir compte, lors de la sélection des personnes à interroger sur l'impact, des différences pertinentes dans la population des bénéficiaires finaux. Par exemple, les différences de sexe, d'âge, de milieu socio-économique, de responsabilités au sein du projet... Dans plusieurs cas, une tentative a été faite de promouvoir cette représentativité qualitative.

Dans le cas Nquthu-Bornem, en plus des 23 bénévoles de l'aire de jeu, 7 membres du Conseil de la jeunesse et 2 membres du personnel du service pour la jeunesse ont été interrogés.

Dans le cas Witzenberg-Essen, le défi de la représentativité a été relevé en impliquant dans le processus du CPS des jeunes engagés et non engagés dans le projet.

Dans le cas de Tambacounda-Saint-Nicolas, deux groupes de 20 habitants du quartier ont été interrogés à chaque fois. Le premier groupe représente une zone pilote où le projet est déjà sur pied depuis 4 ans. Le deuxième groupe de sondés provenait des quartiers où le projet a été lancé plus tard. Pour les deux groupes, l'évaluation a visé une variabilité aussi grande que possible des caractéristiques personnelles (âge, sexe) et des situations économiques (femme au foyer, gardien, cheminot retraité, femme au foyer retraitée, étudiant...).

On remarque que l'analyse des récits ne s'intéresse pas beaucoup à cette représentativité qualitative. Ainsi, il n'a pas été vérifié systématiquement s'il y avait des différences notables entre les histoires de sondés ayant des caractéristiques personnelles ou économiques différentes.

- **Mesure avant et après** : Ces mesures avant et après ont été réalisées dans le cas de San Jerónimo-Edegem. Ainsi, deux délégations belges ont été questionnées avant leur visite à San Jerónimo, et quelques semaines après leur retour. À cette occasion, des questions similaires ont été posées. Pour la première délégation, un défi était que lors de la mesure d'après, on ne leur a pas communiqué leurs réponses aux questions du premier entretien. Par conséquent, des opportunités intéressantes de creuser des questions n'ont pas pu être saisies, et les entretiens sont restés un peu plus superficiels. Pour les mesures d'après du deuxième groupe, certaines questions précises ont été posées sur la base des réponses données lors de l'entretien préalable. Ainsi, les sondés avaient en tête leurs réflexions, idées et attentes de l'entretien préalable, et ont pu approfondir leur réflexion sur la façon dont la visite de travail avait modifié leur propre opinion du jumelage.
- **Enregistrement audio et vidéo des entretiens CPS** : Pour trois jumelages, les entretiens CPS ont été enregistrés en vidéo (Witzenberg-Essen⁴, en partie pour Nquthu-Bornem et Tambacounda-Saint-Nicolas). L'avantage était que les entretiens enregistrés ont pu être diffusés à d'autres parties prenantes et faire l'objet de discussions supplémentaires. Par ailleurs, les enregistrements vidéo ont constitué un outil de communication pour la municipalité, servant à communiquer au sujet des effets du jumelage dans un format intéressant. L'idée d'enregistrer les récits est née du constat que les participants avaient tendance à modifier leur récit d'origine, ou le raconter autrement, ajouter des éléments tirés d'autres histoires...

« En optant pour la méthode du Changement le plus significatif avec des images vidéo, le groupe cible (les jeunes) a acquis une voix, et nous avons obtenu suffisamment de contenu à montrer à notre circonscription. »
Rapport de cas Witzenberg-Essen

- **Mettre l'accent sur les besoins d'information spécifiques au travers des domaines de changement** : Dans le cas Tambacounda-Saint-Nicolas, les questions du processus CPS étaient axées sur trois domaines de changement : 1) les changements suite à la politique de gestion des déchets, 2) les changements suite à la gestion du conseil de développement des quartiers et 3) les changements dus à leur participation au programme de compostage. Les sondés ont aussi été choisis en fonction de ces domaines de changement. L'avantage de cette approche est qu'on obtient une rétroaction plus ciblée sur les thèmes auxquels s'intéresse le projet.

⁴ Cette vidéo en ligne montre comment les jeunes évaluent leur propre centre de jeunesse à Tulbagh : <http://www.essen.be/nieuwsdetail/802/jongeren-in-tulbagh-evalueren-eigen-jeugdcentrum>

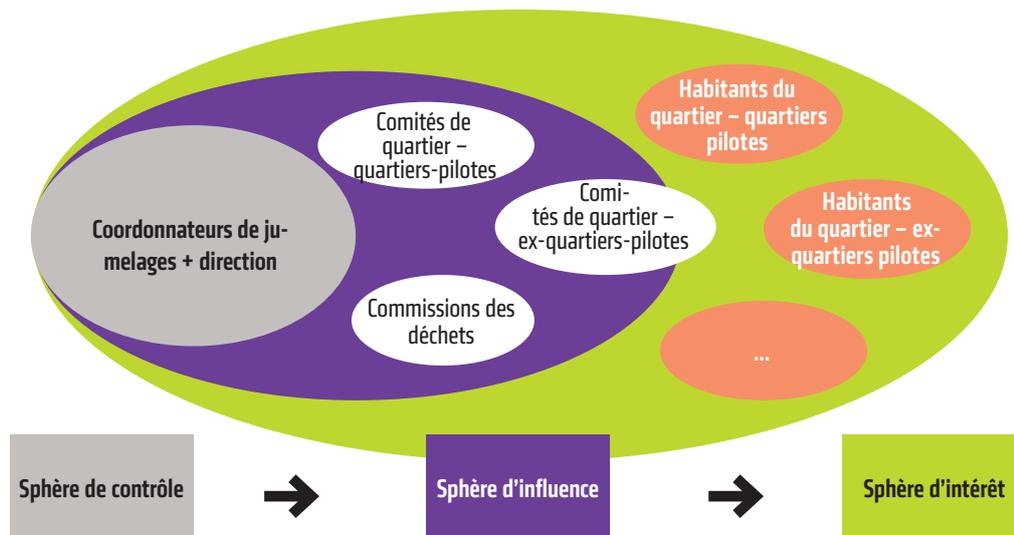


Fig. 2 : Carte des acteurs Toubacounda-Saint-Nicolas.

Les récits des CPS sont recueillis chez les acteurs de la sphère d'influence (niveau de résultat) et sphère d'intérêt (niveau d'impact)

- **Méthode d'entretien plutôt traditionnelle, sans sélection de l'histoire la plus significative** : Le cas Banjul-Ostende a choisi d'adapter modérément la méthode CPS. Ainsi, cinq employés de la mairie de Banjul ont été interviewés par le coordonnateur du jumelage de la ville d'Ostende, et la question de base était : « Quels sont les changements les plus significatifs qui ont été réalisés grâce à la numérisation de la mairie de Banjul ? ». Parfois, quelques questions complémentaires ont été posées pour obtenir davantage d'informations. Cependant, l'étape d'analyse du processus CPS, par laquelle les histoires sont analysées et qui désigne l'histoire la plus significative, n'a pas été réalisée. Les résultats des entretiens individuels ont toutefois bien été rattachés à chaque sondé.
- **Peut être combiné avec d'autres méthodes** : Une étape importante dans la méthode du CPS est la sélection des sondés. Pour faire une bonne sélection, il est important d'avoir une vue d'ensemble claire des groupes d'acteurs que le projet de partenariat international municipal a cherché à influencer. Si ces acteurs connaissent des changements (en partie) suite au projet de jumelage, ce sont des résultats importants ou des éventuelles indications d'un impact. La méthode du CPS ne fournit aucun outil pour cartographier ces groupes d'acteurs. C'est pourquoi plusieurs cas ont utilisé le concept des « sphères d'influence » de la méthode de cartographie des résultats (voir Figure 2). Cet outil permet d'établir de façon visuelle un schéma des différents acteurs que le projet souhaite toucher de manière directe et indirecte. C'est sur cette base qu'on peut faire des choix en vue de sélectionner des personnes à interviewer pour les entretiens CPS. Cet outil peut aider un projet à distinguer clairement les activités menées par les acteurs qui contrôlent les budgets et planification au sein du projet (c.-à-d. la sphère de contrôle ou niveau du résultat direct) et les résultats du projet qui ont lieu au niveau des acteurs touchés directement par le projet (acteurs de la sphère d'influence ou niveau des résultats) et ceux touchés indirectement (acteurs de la sphère d'intérêt ou au niveau d'impact).

Le cas Guaranda-Evergem a également omis de sélectionner le récit le plus significatif. En plus de recueillir les histoires CPS, ce cas a aussi expérimenté avec l'outil « outcome challenge »*, dans le contexte de la méthode de cartographie des résultats (Earl et al. 2002)⁵. Cet outil permet de réfléchir au changement idéal qui se produirait dans un groupe cible auquel le projet souhaite contribuer (dans ce cas, le service environnement de Guaranda). L'outil « outcome challenge » s'est avéré utile pour discuter des obstacles qu'il fallait éliminer et quels changements pouvaient être apportés à court ou moyen terme.

5 Earl, S., F. Carden, et T. Smutylo (2001) Outcome Mapping: Building learning and reflection into development programs, Ottawa: International Development Research Centre (IDRC): <http://www.outcomemapping.ca/resource/om-manual>



Un « Outcome challenge » (ou défi décrivant une situation idéale) est un outil de la méthode de cartographie des résultats, décrivant le changement idéal vécu par un acteur influencé ou touché directement par un projet. « Outcome challenge » signifie littéralement défi de résultat. C'est un défi décrivant la façon dont l'acteur de la sphère d'influence se comporterait dans un monde idéal. Que ferait ce partenaire dans l'idéal - dans l'idéal, tout en restant réaliste ? Il s'agit en vérité de décrire une « mini-vision » pour chaque acteur social ou acteur de la sphère d'influence.



Dans le cas Dogbo-Roulers, il a été tenté d'élaborer un système de M&E sur la base de la cartographie des résultats, pour un projet d'installations sanitaires sur le marché de Dogbo. Bien que plusieurs marqueurs de progrès aient été définis pour suivre les changements (voir l'encadré en dessus), leur formulation était plutôt vague et n'était pas suffisamment liée aux acteurs spécifiques considérés responsables de ces changements. Finalement, l'exercice n'a pas donné lieu à un système de M&E utilisable. L'échec de ce cas peut être attribué avant tout au fait que l'exercice de M&E est intervenu trop tôt dans la phase de planification du projet, que ce ne sont pas les bonnes personnes qui ont participé à l'exercice, et que le coordinateur de projet n'avait pas suffisamment d'assurance pour animer un atelier de cartographie des résultats. Finalement, cette expérience a donné lieu à plusieurs recommandations pratiques utilisables, qui peuvent se révéler utiles aux autres jumelages qui souhaitent expérimenter avec les nouvelles méthodes de M&E (voir encadré en dessous) :

Recommandations pratiques du cas Dogbo-Roulers tirées de l'expérience de cartographie des résultats :

- 1) Prenez le temps de bien se préparer et impliquez d'autres personnes dans la préparation de cet exercice. Préparez l'exercice avec une ou plusieurs personne(s) de la sphère de contrôle du programme, et choisissez ensemble la méthode la plus appropriée.
- 2) Assurez-vous que les partenaires qui participent au monitoring ou à l'évaluation sont suffisamment convaincus de la valeur ajoutée de l'exercice. Assurez-vous d'avoir un plan pour ce à quoi servira l'exercice par la suite.
- 3) Prévoyez une répartition claire des tâches : modérateur - rapporteur. Il est utile que le modérateur soit neutre.

4.4 Défis de l'approche du Changement le plus significatif

• **Analyse des récits.** Dans la plupart des cas, on accorde particulièrement d'attention à la collecte des récits et à la sélection de l'histoire la plus significative, mais moins aux discussions sur les récits et les perspectives qui en ressortent. Les perspectives des récits sont donc moins reliées à une réflexion critique sur les activités du projet (par exemple, quelles perspectives indiquent les récits concernant l'avancement du projet ? Dans quelle mesure l'impact du projet est-il sur la bonne voie ? Quels sont les défis ? Comment doivent-ils être abordés ? ...). La sélection du récit « le plus significatif » est une technique pour amener la discussion et la réflexion sur les récits, et pour les structurer. Le récit

sélectionné n'est en fin de compte qu'une conséquence annexe. Les idées qui remontent lors des discussions et du processus de sélection sont en vérité l'aspect le plus important de l'apprentissage. Le fait d'animer une réflexion de groupe au sujet des récits est considéré comme un défi majeur. La capacité limitée à animer ces réflexions de groupe, ainsi que les rapports hiérarchiques des personnes interrogées et les sensibilités culturelles ont semblé jouer un rôle là-dedans. Ainsi, dans le cas Tambacounda-Saint-Nicolas, la recherche de consensus et le fait d'assumer des récits de nature polarisante, donnant des opinions contraires, a représenté une entrave au processus de sélection. Dans ce même cas, il a été observé que les personnes verbalement fortes étaient le plus souvent celles qui opéraient les choix. Dans plusieurs cas, on n'a pas accordé suffisamment de temps au processus de sélection et aucune action de suivi concrète n'a été décidée (Tambacounda-Saint-Nicolas, Nquthu-Bornem, Witzenberg-Essen).

« Pendant la réflexion de groupe sur les récits CPS, il était difficile de se concentrer sur le « changement », et les participants déviaient souvent vers des faits, problèmes et manques dans le quartier. Au cours de la discussion, le problème de la langue a également été abordé. Les personnes se coupaient la parole et utilisaient la langue locale, ce qui exigeait des interviewers une très grande concentration pour tout suivre. On peut recommander de prévoir une « phase de suivi » pour les résultats de l'exercice, en particulier en ce qui concerne les limites/difficultés rencontrées. Par exemple, certains ont mentionné des conflits avec des collecteurs privés dans les quartiers. Il est important de prévoir du temps après les séances, pour réfléchir à cela et pour pouvoir l'appliquer. » Rapport de cas de Tambacounda-Saint-Nicolas

- **Surveiller les détails et les subtilités des récits CPS.** Dans la méthode de CPS, c'est important d'établir le contenu d'origine des récits, mais cela s'est avéré être très compliqué dans un certain nombre de cas. Par exemple, dans le cas Nquthu-Bornem, les nuances et les détails des récits CPS étaient souvent perdus au cours de la traduction des histoires depuis la langue locale. Par ailleurs, dans le cas Tambacounda-Saint-Nicolas, les récits partagés en petits groupes avaient tendance à être réunis dans une espèce de collage de divers éléments de récits, pour obtenir un récit idéal contenant tous les éléments des changements remarquables. On a perdu ainsi de nombreux détails des véritables récits, ce qui n'est pas favorable à un approfondissement de la réflexion sur les histoires individuelles. L'utilisation de la vidéo (par exemple dans le cas Witzenberg-Essen), permettant d'enregistrer un récit authentique, semble résoudre ce problème. À Tambacounda, le second tour de CPS a prévu suffisamment de temps pour noter les récits individuels. De cette façon, les récits complets ont pu être relus dans le grand groupe.
- **Promouvoir une participation active.** Le caractère participatif de la méthode du CPS a également des conséquences pratiques. C'est important que les sondés puissent raconter leur histoire dans une atmosphère rassurante, et dans leur propre langue. Même lorsque les histoires font l'objet de discussions en groupe, il est important que chacun puisse s'exprimer dans sa propre langue, pour éviter d'exclure des personnes de la discussion pour des raisons linguistiques ou culturelles. Sachant que des employés des municipalités belges prenaient part aux activités CPS, l'utilisation de la langue locale a, dans plusieurs cas, représenté un obstacle important à leur compréhension des récits et des discussions. Il convient donc de fournir le temps et l'expertise nécessaire d'interprètes, pour surmonter cette barrière de la langue, ce qui représente une conséquence concrète importante dont il faut tenir compte pour appliquer avec succès la méthode CPS.

« En raison de la barrière de la langue, on se trouve parfois en dehors du processus, et on n'a aucune influence sur les décisions relatives à la méthodologie. » Rapport de cas de Tambacounda-Saint-Nicolas



Essen-Witzenberg

Oostende-Banjul



5 En savoir plus sur les effets ou l'impact du jumelage

On remarque que les parcours de M&E, dans tous les cas participants, ont pu contribuer à mieux comprendre les effets attendus des partenariats internationaux municipaux. Lorsque la méthode CPS était mise en œuvre d'une manière ou d'une autre, il était à chaque fois possible de tirer des enseignements sur des effets inattendus. Il est frappant de constater que dans le cas de Dogbo-Roulers, où la méthodologie CPS n'a pas été utilisée, on n'a obtenu aucune information sur des impacts inattendus. Le tableau 3 illustre certains des effets attendus et inattendus qui sont remontés pendant le parcours d'apprentissage. Le tableau indique également quelle méthodologie de M&E a été utilisée.

Tableau 3 : Aperçu des effets attendus et inattendus des projets de jumelage

	Méthode de M&E	Aperçu des effets attendus	Aperçu des effets inattendus
Nquthu-Bornem <i>service de garde d'enfants dans des aires de jeux</i>	CPS	Confirmation que le projet aide les jeunes à mettre à profit leur temps libre et les aide à acquérir des compétences pouvant être utiles dans leur vie future (professionnelle)	Les enfants renforcent leur confiance en eux en se découvrant des talents que l'école n'aurait pas révélés
San Jerónimo-Edegem <i>gestion des déchets</i>	CPS	Assise renforcée et volonté personnelle de s'engager dans le partenariat international municipal, grâce à la participation officielle et politique à une visite de travail	Discussion sur les opinions divergentes sur l'approche stratégique au sein du partenariat international municipal : soutien structurel ou ad hoc
Witzenberg-Essen <i>activités pour les jeunes</i>	CPS	Confirmation que le projet contribue au développement personnel des jeunes en vue de l'emploi, mais aussi qu'il est difficile de fidéliser les bénévoles	Influence positive du Centre pour la jeunesse, pour rapprocher les différentes cultures
Banjul-Ostende <i>numérisation</i>	CPS	Calcul de salaire plus rapide & mise à jour du registre foncier	Moins d'erreurs humaines dans le département financier
Tambacounda-Saint-Nicolas <i>gestion des déchets</i>	CPS	Moins de déchets dans les zones de projet et amélioration de la production de légumes grâce au compostage. Participation accrue des habitants du quartier à la gestion municipale	Moins de moustiques et mouches et donc moins de paludisme grâce aux poubelles avec couvercles
Dogbo-Roulers <i>réaménagement du marché</i>	Discussion de groupe avec questions directrices	Confirmation des résultats existants et difficultés, par ex. grande visibilité du jumelage à Dogbo, mais visibilité plutôt limitée à Roulers ; fortes indications de durabilité du projet d'enregistrement des naissances	L'évaluation par le biais d'une discussion de groupe basée sur plusieurs questions directrices a abouti à peu de discussions critiques, de sorte qu'elle n'a pas non plus donné lieu à de nouvelles idées surprenantes.
Guaranda-Evergem <i>gestion des déchets</i>	CPS + « outcome challenge »	Considérable mécontentement au sujet du climat de travail parmi les promoteurs dirigés par le conseil municipal. C'était moins le cas pour les promoteurs dirigés par l'ONG locale.	Le projet de planification ne tenait pas suffisamment compte des priorités de l'administration municipale, ce qui a conduit à un engagement limité dans le projet.



San-Jeronimo-Edegem



6 Utilité du monitoring des effets pour la gestion ou l'ajustement du projet ?

Sur la base des rapports de cas, nous voyons que les activités de M&E elles-mêmes, et les informations qu'elles ont générées, pouvaient favoriser le fonctionnement des partenariats internationaux municipaux de plusieurs manières. Ainsi, une majorité des rapports de cas montre que le parcours d'apprentissage pouvait contribuer à renforcer les relations et la confiance entre les différents acteurs impliqués dans le projet (conseils municipaux, fonctionnaires responsables, groupes cibles,...) et à une meilleure compréhension commune du projet. Enfin, le parcours d'apprentissage de M&E a donné lieu à des recommandations pour un ajustement possible du projet de jumelage.

6.1 Renforcer les relations et la confiance entre les acteurs du projet

Comme déjà indiqué précédemment, l'utilisation de la méthode CPS a renforcé les possibilités de dialogue et de participation active pendant les activités de M&E. Les rapports de cas montrent que ce dialogue et cette participation pouvaient contribuer également à renforcer les relations entre les différents acteurs du projet (conseils municipaux, fonctionnaires responsables, coordinateurs de projet, groupes cibles, etc...). Une implication plus forte et plus large dans les activités de monitoring a permis, par exemple, que les résultats du jumelage soient diffusés plus largement et activement pendant des ateliers ou des missions. Dans la plupart des cas, cela a permis de souligner la valeur créée par le partenariat international municipal, et ainsi accroître l'assise dans les deux conseils municipaux du jumelage. Dans les cas Nquthu et Witzenberg, des éléments ont montré que le jumelage avait contribué à changer les mentalités au sein des conseils municipaux, au sujet de l'importance d'investir dans le Service Jeunesse local. Le parcours d'apprentissage de M&E a semblé être une source de motivation importante pour les coordonnateurs du projet, qui ont à présent un meilleur aperçu des résultats de leur travail.

« C'était très intéressant d'écouter les histoires des gens, pour toutes les parties. L'activité en elle-même a en outre créé un sentiment d'appartenance au sein du groupe de bénévoles. Les résultats des exercices ont été un instrument utile pour convaincre les élus de Nquthu de l'importance, pour les jeunes, de bien utiliser leur temps libre, et des possibilités qu'offre l'aire de jeux pour promouvoir et encadrer cette utilisation de leur temps libre. L'exercice a en outre motivé les bénévoles et les collaborateurs du service de la jeunesse à poursuivre le programme. Les différents témoignages indiquent clairement qu'il y a beaucoup d'effets positifs voulus et inattendus. Pour les employés du service de la jeunesse, c'était également très intéressant de constater combien ils ont contribué, à travers le projet, à atteindre des objectifs nationaux (notamment en matière de sécurité des enfants). Il peut être utile de se pencher sur le meilleur moyen d'y contribuer encore davantage (par exemple, par une sensibilisation lors de l'ouverture de l'aire de jeux...) ».

Rapport de cas Nquthu-Bornem

« Le fait de s'atteler au monitoring et à l'évaluation oblige de toute façon à porter un regard critique sur le projet. Idéalement, cet exercice de M&E devrait être régulièrement refait, car il permet de faire des ajustements et de donner une idée claire de la situation sur le terrain. Les exercices de CPS donnent aussi au groupe cible le sentiment d'être valorisés et écoutés. Le fait même de créer un contact direct avec les habitants permet de donner un aperçu plus complet du partenariat international municipal (pour le partenaire du Nord). De nombreuses choses sont mentionnées alors qu'on n'en avait jamais été informés. La méthode CPS offre une structure pour aborder les entretiens avec les habitants des quartiers. Ainsi, on a la possibilité de mieux appréhender la situation et les problèmes des habitants. »

Rapport de cas de Tambacounda-Saint-Nicolas

Il ressort également de trois études de cas (Witzenberg, Nquthu, Guaranda) que la technique CPS a contribué à ouvrir la discussion à des sujets sensibles. Cela a permis de renforcer la compréhension et la confiance mutuelles. Dans le cas Witzenberg-Essen, par exemple, il a été possible d'approfondir de façon plus critique le problème du faible engagement en temps de l'animateur jeunesse, dans le centre pour les jeunes, qui était apparu dans les récits du CPS. Dans le cas Guaranda-Evergem également, le parcours d'apprentissage a mené à une meilleure compréhension mutuelle sur les contradictions entre le projet du jumelage de gestion des déchets, et les priorités de l'administration municipale. Cela a permis de conclure qu'à l'avenir, il convient d'envisager des projets de tri des déchets plus accessibles et moins ambitieux.

6.2 Recommandations pour l'ajustement du projet

Les perspectives qui ressortent des processus de M&E sont plus ou moins utiles pour la gestion et éventuellement l'ajustement d'un projet, et c'est un aspect important d'un travail axé sur les résultats. Dans la majorité des cas, l'exercice de monitoring semble donner, outre les informations sur les effets attendus et inattendus, un aperçu des défis plus concrets. Lorsque la méthode CPS a été utilisée, ces défis ont pu être vus selon plusieurs points de vue, grâce aux récits des divers représentants des groupes cibles. Sur cette base, des recommandations ont été sélectionnées pour un éventuel ajustement du projet. Les citations suivantes, tirées des rapports de cas, illustrent un certain nombre de ces recommandations spécifiques pour un éventuel ajustement des projets de jumelage.

Dans le cas Banjul-Ostende, les rapports sur l'impact de la numérisation de l'administration municipale ont donné un aperçu des défis pratiques que la ville pourrait connaître à l'avenir lors de la planification d'autres initiatives en matière de TIC. Ainsi, des informations supplémentaires ont été obtenues sur les problèmes de connexion internet, de serveurs devant être remplacés, de coupures de courant, de manque de meubles et de cours pour le personnel.

Dans le cas Tambacounda-Saint-Nicolas, l'exercice CPS a aussi fait remonter plusieurs problèmes importants. Ainsi, le rapport annuel a montré qu'une formation avait bien été dispensée sur le manuel de procédures en matière de politique des déchets, mais l'exercice CPS a montré qu'en pratique, le manuel n'était pas appliqué. L'utilisation de ce manuel de procédures sera donc un point important à surveiller pendant la suite de ce projet.

Dans le cas Guaranda-Evergem, des mesures ont été prises sur la base des résultats de l'exercice CPS + outcome challenge, en matière de gestion des déchets, en vue de faire monter la collecte séparée des déchets sur la liste des priorités de l'administration municipale. Pour cela, il a été décidé, en consultation avec le Conseil municipal et le partenaire ONG externe, de laisser Guaranda gérer en partie (ou plus tard complètement) les ressources de projet, et plus seulement le partenaire ONG externe.

Dans la majorité des cas, il reste cependant difficile d'ajuster concrètement un projet en fonction des leçons apprises et recommandations issues de l'exercice de monitoring. Comme nous l'avons déjà indiqué plus haut au chapitre 4.4, dans certains cas, les participants se sont davantage concentrés sur la collecte et la sélection des récits CPS que sur les discussions sur la marche à suivre ou le suivi des recommandations issues du processus de M&E. Parmi les explications avancées pour cela, citons le manque de temps pour faire le suivi de ces choses, et la difficulté d'aborder des questions de gouvernance telles que, par exemple, le financement et l'engagement des fonctionnaires.

Aussi bien à Essen qu'à Witzenberg, on a trop peu utilisé les résultats des exercices CPS jusqu'à présent. Bien que l'objectif était d'intégrer les nouvelles connaissances dans le plan d'action de Op Die Berg, cela n'a pas été le cas... Cependant, des recommandations ont été faites à l'égard de l'animateur jeunesse. On a demandé par email si l'animateur jeunesse s'était mis au travail, mais il n'y a pas encore eu de retour. Nous avons reçu des informations sur la création d'un centre électronique dans le centre-ville, mais il est difficile de savoir si cela répond aux besoins des jeunes, en termes de matériel. C'est difficile pour le moment de faire un retour là-dessus, vu que le suivi du programme fédéral est très chronophage. »
Rapport de cas Witzenberg-Essen

« Après la première visite de travail en 2015, plusieurs membres de la délégation ont indiqué qu'il était important d'assurer une évaluation correcte. En tant que service, nous n'avons rien fait en ce sens, et c'est une occasion manquée. En interrogeant explicitement les collègues et en prenant le pouls de leur rôle dans l'histoire du jumelage, il est possible d'accroître leur engagement. » Rapport de cas San Jerónimo-Edegem



Tambacounda-Sint-Niklaas



7 Planification du nouveau programme de jumelage 2017-2021

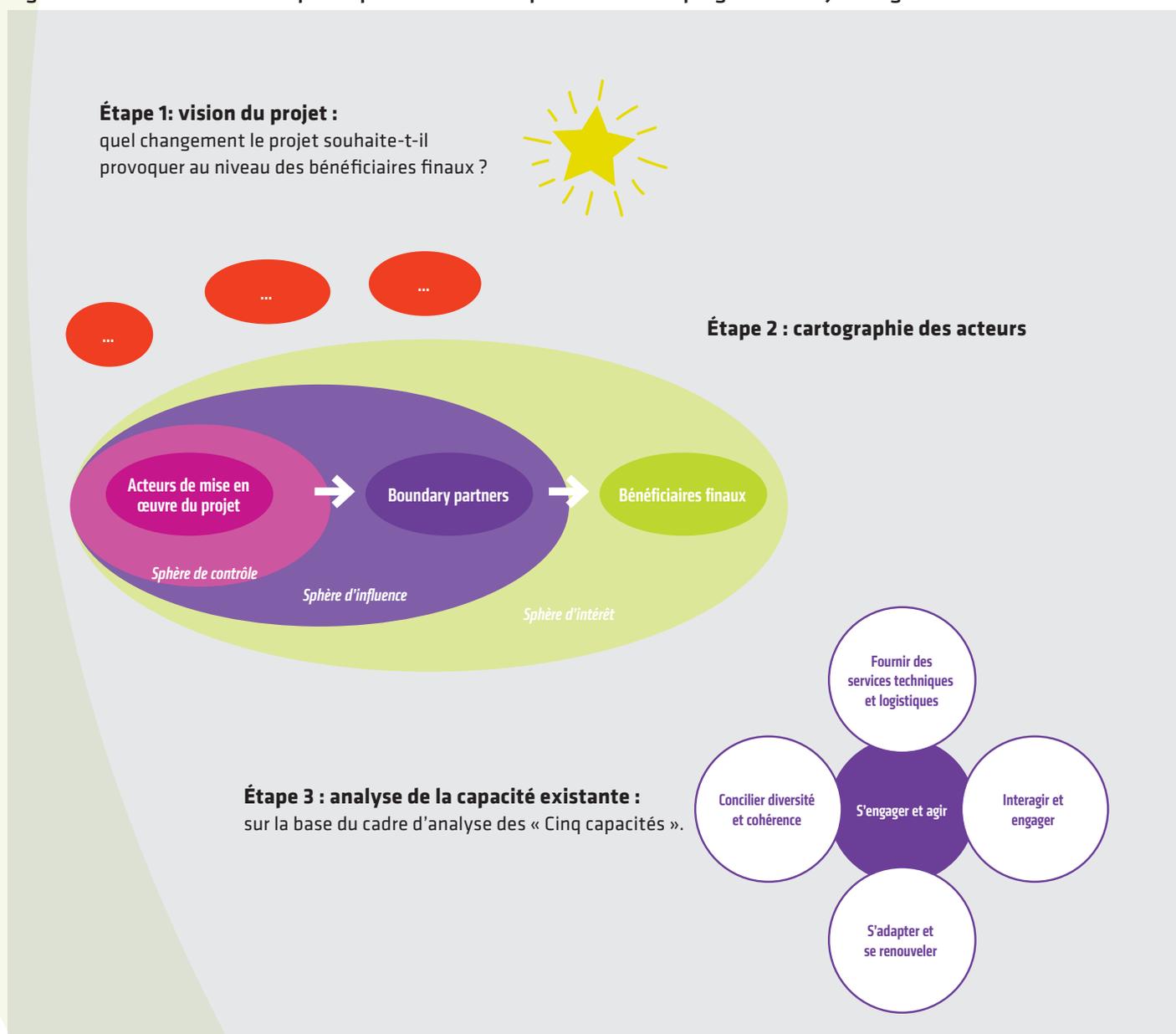
Le monitoring et l'évaluation, ainsi que la planification, constituent les trois pierres angulaires d'un cycle de projet qui ambitionne de travailler de façon axée sur les résultats. Dans ce parcours d'apprentissage, nous avons expérimenté avec une approche de M&E orientée sur les acteurs, afin de mieux comprendre les résultats des projets de jumelage et d'ajuster ces projets en fonction de ces perspectives. Par ailleurs, les expériences et les leçons apprises lors du parcours d'apprentissage de M&E ont été prises en compte dans l'élaboration de la méthode de planification du nouveau programme de jumelage pour la période 2017-2021, qui a été soumis au gouvernement fédéral. La planification a été fortement centrée sur l'acteur et comprenait les étapes suivantes (voir aussi fig. 3) :

- **Étape 1 : Vision du changement souhaité au niveau des bénéficiaires finaux (niveau d'impact)** : À travers un exercice de vision, nous avons déterminé quels changements le projet espère apporter au niveau des bénéficiaires finaux (par exemple, les habitants de la commune) dans le thème de travail (par exemple la gestion des déchets) que concerne le projet.
- **Étape 2 : Cartographie des acteurs** : Par le biais de l'outil « sphères d'influence » de la méthode de cartographie des résultats, les divers acteurs locaux avec lesquels le projet peut collaborer de façon directe ont été identifiés (ce sont les acteurs intermédiaires ou « boundary partners »). Le but est de contribuer à un changement positif pour les bénéficiaires finaux. L'outil « sphères d'influence » a également été utilisé durant le parcours d'apprentissage pour clarifier la théorie du changement des projets de jumelage en l'orientant sur les acteurs.
- **Étape 3 : Analyse des capacités des acteurs intermédiaires (c.-à-d. « boundary partners »)** : En vue de la planification du processus de changement au niveau des acteurs intermédiaires, une analyse de la capacité actuelle de ces acteurs a été menée. Cette analyse s'est basée sur le cadre d'analyse « Cinq Capacités (5C) » (voir annexe 4), qui a spécialement été adapté au contexte du programme de jumelage (voir annexe 5). Cette analyse permet de discuter de façon participative des forces et faiblesses en matière de renforcement des capacités.
- **Étape 4 : Déterminer le changement souhaité au niveau des acteurs intermédiaires (c.-à-d. les « boundary partners »)** : Ensuite, la discussion a porté sur les changements nécessaires chez les acteurs intermédiaires pour qu'ils puissent contribuer de la meilleure façon possible au changement souhaité pour les bénéficiaires finaux. Pour chaque acteur intermédiaire, un « outcome challenge » a été élaboré, décrivant le changement idéal chez cet acteur. Afin d'être en mesure de vérifier si l'acteur intermédiaire évolue dans le sens de l'outcome challenge, un certain nombre de « marqueurs de progrès » sont formulés. Les marqueurs de progrès sont des indicateurs permettant de monitorer le changement de comportement. Ils décrivent un ensemble de comportements observables qui peuvent contribuer progressivement à l'outcome challenge.
- **Étape 5 : Formuler des domaines de résultats et des indicateurs SMART** : sur la base des ensembles de marqueurs de progrès pour les différents projets de jumelage dans un pays, des domaines de résultats globaux ont été formulés (p. ex., élaboration de politiques, sensibilisation, renforcement des capacités, etc.). Au niveau des partenariats internationaux municipaux, pour chaque domaine de résultat, un ensemble d'indicateurs SMART⁶ a été formulé et une analyse des risques effectuée. Sur cette base, un cadre logique au niveau des jumelages a été élaboré.

6 Le principe SMART est l'acronyme, selon l'OCDE-CAD, de Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste (et faisable) et situé dans le Temps (OCDE 2010).

- **Étape 6 : Élaborer le plan de monitoring et d'évaluation** : Chaque jumelage a élaboré un plan de monitoring et d'évaluation, à l'aide d'une matrice de planification qui spécifie les niveaux de résultat à surveiller, pourquoi cette information est nécessaire, comment ces renseignements seront recueillis et analysés, qui va le faire et quand ; et les modalités de rapport.
- **Étape 7 : Établir un cadre logique intégré au niveau des pays** : Dans une dernière étape, les cadres logiques des jumelages individuels dans un même pays sont intégrés dans un cadre logique unique au niveau d'un pays. VVSG rendra des rapports à la Direction générale Coopération au développement sur la base de ce cadre logique intégré. Les jumelages individuels continueront toutefois à envoyer des rapports à VVSG, sur la base du cadre logique de leur propre jumelage. ●

Fig. 3 : Vue d'ensemble des étapes importantes dans la planification du programme de jumelage 2017-2021





Étape 4 : planification de la trajectoire de changement pour les acteurs inter-médiaires : formuler l'outcome challenge et les marqueurs de progrès pour chaque acteur intermédiaire pris en charge par le projet

Étape 5 : élaborer un cadre logique au niveau du jumelage: domaines de résultats, indicateurs SMART et analyse des risques

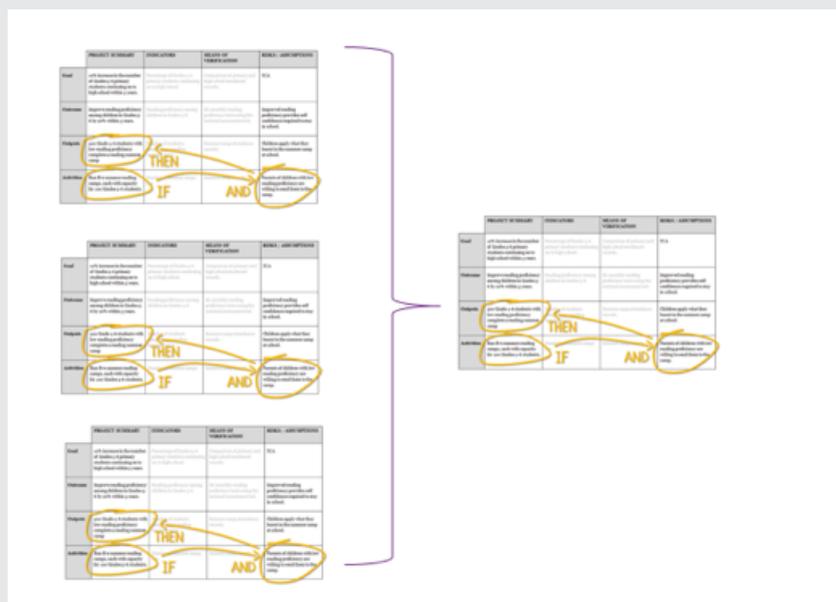
	PROJECT SUMMARY	INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	RISKS / ASSUMPTIONS
Goal	40% increase in the number of Grades 2-4 primary students completing basic high school within 2 years	Percentage of Grades 2-4 primary students completing high school	Completion of primary and high school educational records	N/A
Outcome	Improve reading proficiency among children in Grades 2-4 by year 2 within 2 years	Reading proficiency among children in Grades 2-4	By monthly reading proficiency monitoring the national assessment tool	Improved reading proficiency practices will maintain regularity after in school
Outcomes	Year-Grade 2-4 students will see reading proficiency complete reading material camp	Reading proficiency among children in Grades 2-4	Students complete reading material	Children apply what they learned in the summer camp at school
Activities	Host 800 summer reading camps each will support 100 year-Grades 2-4 students	Reading proficiency among children in Grades 2-4	Reading proficiency among children in Grades 2-4	Children will see reading proficiency and willing to read these in the camp

Diagram showing logical flow: IF (Activities) THEN (Outcomes) AND (Means of Verification) THEN (Outcome) AND (Means of Verification) THEN (Goal).

Étape 6 : Élaboration d'une matrice de planification M&E

Informations de monitoring	Qui a besoin de ces informations ?	Dans quel but ?	Quand sont-elles nécessaires ?	Comment sont-elles collectées ? Par qui ?	Comment sont-elles analysées ?	Comment faire des rapports ?
Marqueurs de progrès						
indicateurs SMART du cadre logique						

Étape 7 : Élaboration d'un cadre logique au niveau du pays





Dogbo-Roeselare

Essen-Witzenberg



8 Conclusions et recommandations

En guise de conclusion, nous donnons un bref aperçu des recommandations principales qui ressortent du parcours d'apprentissage, et nous allons vérifier dans quelle mesure le parcours d'apprentissage a pu répondre aux questions de recherche des différents cas. Enfin, nous formulerons un certain nombre de recommandations pour le monitoring et l'évaluation des projets de partenariat international municipal, ainsi que pour la mise en place de futurs parcours d'apprentissage sur le M&E.

8.1 Conclusions

- Une conclusion importante est que, dans tous les cas, les activités de M&E ont fourni des informations utiles sur les **effets attendus** du projet de jumelage. En outre, les 6 cas qui ont expérimenté avec des éléments de la méthode CPS, ont eu un aperçu des **effets inattendus** et des perspectives plus nuancées du contexte local. Grâce aux questions ouvertes (c'est-à-dire « quel est selon vous le changement le plus important qui, pour vous-même ou dans votre environnement, s'est produit à la suite de ce projet ? »), les sondés peuvent davantage déterminer par eux-mêmes ce qu'ils estiment être des changements majeurs, et ensuite parler de ceux-ci. Dans la majorité des cas, cela a aussi donné lieu à des recommandations utiles pour ajuster éventuellement les projets. Cela montre bien qu'un monitoring des effets est possible, s'il y a un engagement explicite en faveur du monitoring et de l'évaluation, et si on met en œuvre des méthodes de M&E réalisables et adaptées au contexte spécifique du projet de jumelage.
- **L'analyse des informations générées par le monitoring** a constitué une difficulté pour la plupart des jumelages. Ainsi, les personnes effectuant le monitoring ont consacré beaucoup de temps à recueillir ces données, et n'en ont pas eu assez pour discuter de ces données en groupe. Dans la majorité des cas, il s'est avéré qu'on aurait pu utiliser davantage les données de monitoring. En outre, peu d'éléments ont montré que les recommandations issues du parcours M&E ont été appliquées par la suite au cours du projet. Pourtant, c'est important de respecter ces recommandations pour éviter que les activités de M&E soient perçues comme distinctes du projet et donc peu pertinentes. C'est également un aspect crucial du travail axé sur les résultats. Cela représente donc un point à surveiller à l'avenir.
- **L'approche M&E centrée sur l'acteur** et sur les changements chez les acteurs que le projet souhaite influencer directement ou indirectement comporte plusieurs avantages importants : 1) elle favorise des résultats durables car les acteurs intermédiaires locaux (p. ex. le service de l'environnement) continuent (normalement) de fournir leurs services, même après le projet ; 2) elle aide également à clarifier les différents rôles, les responsabilités et les attentes des différents acteurs concernés (p.ex. coordinateurs de projet, autorités locales, services techniques, habitants...), ce qui peut contribuer à une vision commune du projet ; 3) enfin, cette approche permet également de faire une distinction claire entre les activités du projet et les résultats de projet que ces activités tentent d'atteindre. Cette clarté contribue à une meilleure compréhension de la théorie du changement du projet (Van Es et al. 2015⁷, Van Ongevalle et al. 2012⁸) et est importante pour travailler en visant des résultats.

7 Van Es, M., Guijtn, I., Vogel, I. (2015) Hivos Theory of Change Guidelines: THEORY OF CHANGE THINKING IN PRACTICE – A stepwise approach: http://www.theoryofchange.nl/sites/default/files/resource/hivos_toc_guidelines_final_nov_2015.pdf

8 Van Ongevalle, J., Maarse, J., Temmink, C., Boutyilkova, E., Huyse, H. (2012), Dealing with complexity through actor-focused Planning, Monitoring & Evaluation (PM&E), PSO & HIVA, Den Haag, The Netherlands. <http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=404>.

8.2 Recommandations

- Selon les commentaires et rétroactions des divers cas, le parcours d'apprentissage a pu contribuer au renforcement des capacités de planification, monitoring et évaluation (PM&E) dans les projets de jumelage (voir annexe 3 pour quelques réflexions sur le parcours d'apprentissage du point de vue des cas). D'une part, l'utilisation de certains aspects de la « méthode de cartographie des résultats » a contribué à obtenir une théorie du changement plus nette des projets de jumelage. Cela a permis d'axer davantage la planification sur les résultats de développement, à savoir de changer les méthodes de travail ou de direction des acteurs ayant influencé indirectement le projet. D'autre part, la plupart des cas ont réussi à obtenir des perspectives sur les résultats de leurs projets de façon réalisable et participative, grâce à la méthode du CPS. Les résultats et expériences du parcours d'apprentissage ont toujours été inclus dans l'approche méthodologique de planification du nouveau programme de jumelage (2017-2021). Dans ce cadre, la méthode CPS a été complétée par des éléments de cartographie des résultats, du cadre des cinq capacités et le cadre logique. Cependant, il reste un certain nombre de défis en matière de planification, monitoring et évaluation, sur lesquels pourraient se concentrer les futurs parcours d'apprentissage collectifs. Ainsi, un sujet intéressant pour un parcours de monitoring sur la PM&E serait l'analyse participative des données issues du monitoring, et l'utilisation efficace des résultats des cycles de monitoring pour ajuster les projets.
- Le partage d'expérience parmi les cas et les enseignements mutuels lors des moments d'apprentissage collectif a été considéré comme l'un des plus importants facteurs stimulants dans le parcours d'apprentissage. Les manuels écrits et séances de formation sur des méthodes particulières restent pertinents, mais ne suffisent sans doute pas. Il faut également une forme d'encadrement plus assurée, par exemple des échanges actifs entre collègues, afin que les coordonnateurs du projet se sentent soutenus et plus sûrs d'eux, afin d'oser aborder de nouvelles idées et méthodes. Il en va de même pour le partage des résultats de ce parcours d'apprentissage. Pour que les enseignements tirés de ce parcours d'apprentissage soient également repris et utilisés par d'autres projets de partenariat international municipal, il sera nécessaire de mettre en place des processus d'apprentissage actifs par lesquels les participants à ce parcours d'apprentissage peuvent partager activement leurs expériences avec les autres coordinateurs de jumelages, par exemple par le biais des séminaires internationaux, ou visites d'échange entre projets de jumelage. Un exemple réussi de ceci est le séminaire de planification du 22 au 26 mai à Vaalbeek où les leçons et les expériences du parcours d'apprentissage ont été reprises lors de la planification du nouveau programme de jumelages (2012-2017). Les participants à ce parcours d'apprentissage pouvaient faire office de « personnes ressources » lors du séminaire de planification.
- Un enseignement important du parcours d'apprentissage pouvant aussi servir de recommandation pour le fonctionnement général des jumelages est l'importance de toujours adapter les méthodes de PM&E au contexte local spécifique et aux besoins d'un projet de jumelage. Ainsi, la cartographie des résultats et la méthode CPS n'ont jamais été appliquées intégralement, mais seulement les éléments qui pouvaient être utiles au projet en question. Les méthodes de PM&E ont en outre toujours été adaptées de façon flexible à la réalité spécifique de chaque projet. Des exemples en sont la catégorisation des « marqueurs de progrès » lors du séminaire de planification à Vaalbeek, ainsi que les ajustements de la méthode CPS décrits plus haut (3.2.) et l'application aux municipalités du cadre des Cinq capacités qui est illustré dans l'annexe 3. Le parcours d'apprentissage nous apprend aussi qu'une telle approche personnalisée exige un fort sentiment d'engagement des coordinateurs du jumelage envers le processus de PM&E. Pour pérenniser la dynamique positive de la PM&E, et l'élargir au sein des divers projets de jumelage, il sera important que VVSG – avec une forte participation des coordinateurs du projet aux activités de PM&E – continue à soutenir des activités à travers la formation, l'orientation, l'échange et la mise en place de parcours d'apprentissage collectifs spécifiques. ●

9 Annexes

Annexe 1 : Technique du Changement le plus significatif⁹



La technique du 'Most Significant Change' (MSC) sonde **le changement le plus significatif** dans la vie d'individus et tel qu'ils le ressentent personnellement. Avec cette méthode, vous collectez des récits chez des individus que vous sélectionnez et à qui vous soumettez la même question.

L'objectif est de comprendre quel type de changement est possible via votre projet. Vous ne voulez pas connaître le commun diviseur, mais comprendre ce qui est possible et la façon dont votre projet contribue au changement. Dans ce contexte, vous voulez regarder plus loin que les résultats directs de vos activités à court terme ; vous êtes plutôt intéressé par le changement à long terme.

La méthode comporte différentes étapes :

- **Délimiter** : tant le domaine (sur quoi posez-vous des questions) que les répondants doivent être délimités par le titulaire du projet et d'autres personnes concernées par le projet.
- **Rassembler et enregistrer les récits** : les répondants reçoivent une seule question que l'interviewer va approfondir au moyen de quelques questions prédéfinies. Les questions sont les suivantes : (i) Quels changements avez-vous constatés (dans le domaine qui a été précisé par l'interviewer) ? (ii) Comment cela se fait-il d'après vous ? (iii) Selon vous, quel est actuellement le changement le plus significatif ? (iv) Pourquoi est-ce actuellement le changement le plus important à vos yeux ?
- **Discussion et réflexion** : le but est que vous réunissiez les personnes qui racontent leur histoire pour qu'elles écoutent leurs récits mutuels et qu'elles se demandent éventuellement des explications les unes aux autres. La méthode du MSC stipule que vous faites ensuite choisir aux personnes en groupe (ou d'abord dans de plus petits groupes) un récit 'ultime', un récit qui reproduit selon chacun le changement le plus significatif. Il est possible d'adapter cette étape et de ne pas viser la sélection d'un seul récit, mais de demander aux participants quel récit les a touchés en particulier et pourquoi. Si tout le monde répond à cette question, cela donne indirectement aussi une indication de ce qui est ressenti comme l'élément le plus important par le groupe.
- **Analyse des récits** : cette analyse est importante pour passer du récit individuel à des mécanismes éventuels de changement ou de leçons apprises. Le but est que vous creusiez plus en profondeur les récits collectés et que vous posiez des questions sur le matériel qui a été collecté : qu'est-ce qui est frappant dans les réponses (par domaine), quel type de changement est cité le plus souvent, quels sont les changements négatifs, les hommes répondent-ils autrement que les femmes, les récits fournissent-ils des réponses à d'autres questions qui nous intéressent, pouvons-nous expliquer certaines constatations ?
- **Utiliser les informations et les connaissances** : vous devez ensuite utiliser les informations pour entreprendre des actions. Il est important de partager les visions avec les autres et d'utiliser les conclusions principales dans la communication interne sur le projet avec le vaste groupe-cible (pas seulement les répondants sélectionnés) et les donateurs et partenaires. Il faut surtout vérifier quelles sont les actions nécessaires pour améliorer le projet.

⁹ Plus d'informations sur la méthodologie CPS : Corina Dhaene et Bert Janssens, Le monitoring & évaluation expliqué. Introduction au monitoring et à l'évaluation pour la coopération internationale municipale, dans la série Nord-Sud pour les administrations locales, Politeia, 2013. Les traductions de ce document sont sur le site internet de VVSG : [M&Eting the need for results, M&Enos.es.mas, Le. M&E expliqué](#)

Annexe 2 : Plan de la recherche sur la trajectoire M&E de Witzenberg-Essen

QUESTION ÉTUDIÉE

Comment assurer un fonctionnement optimal du centre de jeunes de Tulbagh et le pérenniser après la fin du programme « coopération municipale internationale » 2009-2012, et quelles leçons tirées de ce programme sont utiles au programme de développement économique local à Op-die-Berg ?

- Quels sont les effets obtenus et chez qui ?
- Comment mesurer le soutien parmi la communauté ?
- Y a-t-il eu d'autres activités liées ?
- Comment s'est passé le renforcement des capacités avec Manco ?

PLAN DE RECHERCHE

Groupe cible chez lequel nous souhaitons voir le changement	Objectif du monitoring	Collecte de données			Analyse et réflexion sur les données recueillies au cours du monitoring (Quand ? Avec qui ? Comment ?)
		Par qui ?	Quand ?	Méthode	
Service Développement Économique Local + manager Développement socio-économique (DSE)	Meilleure connaissance et compréhension de l'approche de mise sur pied du centre de jeunesse, en vue de l'amélioration de l'approche à Op-die-Berg ; prévoir des budgets ; programme de formation, mais également attention au programme de loisirs...	<ul style="list-style-type: none"> • Consultation entre DEL Witzenberg et groupe de pilotage Essen • Directeur des services communautaires 	Visite de travail à l'automne 2015 ? 18/9/2015	Exercice de cartographie des résultats pendant le congrès lui-même	Rapports annuels FP GIS ? Comme point de départ
Community development workers (CDW's)	Ambitionner une forte implication dans les nouveaux processus et des changements dans leur quartier/relation avec le nouveau projet et la communauté, car leur participation a été très limitée	Directeur des services communautaires, fonctionnaires DEL Inviter au processus de CPS les jeunes au 11/09/2015	Visite de travail à l'automne 2015 ?		Sont-elles pertinentes ? Ont-ils participé davantage ? Relation entre leur travail/quartier et le centre de la jeunesse Tulbagh et programme DEL à Op-die-Berg ? Le directeur ne les dirige pas, c'est le quartier qui le fait.
Bénévoles/MANCO centre de jeunes	Suffisamment de soutien pour exercer leur fonction et améliorer les capacités d'élaboration de programmes, de formation, d'information et de supervision de la jeunesse Prévoir suffisamment de temps pour organiser des programmes de loisirs	DEL/animateur jeunesse/gestionnaire DSE Délégation Essen	Visite de travail 11-12/9/2015	CPS Étude de cas à Witzenberg (inviter le groupe/sélectionner les récits) lors du Congrès	Aussi des rapports annuels. - Quelle formation ont-ils suivie ? - Quels programmes/offres de loisirs ont-ils organisés ? - Comment gèrent-ils l'administration et les finances du centre pour la jeunesse ?
Jeunes participants / Jeunes ambassadeurs (ont seulement participé à l'enquête en 2009, mais ne sont pas restés impliqués)	Connaissent-ils le centre ? Connaissent-ils le programme de formation ? À quoi ont-ils participé ? Quel effet la formation a-t-elle eu sur eux ? Ou sur l'offre de loisirs ?	DEL/animateur jeunesse/gestionnaire DSE Délégation Essen	Visite de travail 11-12/9/2015	CPS Étude de cas à Witzenberg (inviter le groupe/sélectionner les récits) lors du Congrès	Certificats d'assiduité aux programmes auxquels ils ont participé ?
Comité de quartier / élus locaux	Soutiennent-ils le centre ? Est-ce qu'ils en font la promotion ?	DEL/animateur jeunesse/gestionnaire DSE Délégation Essen	Visite de travail 12/9/2015	Traitement des CPS	

Annexe 3 : Réflexions sur les cas du parcours d'apprentissage

Nquthu-Bornem

- *La participation a été très utile. Le parcours d'apprentissage a servi d'incitation à tester des choses. J'avais déjà entendu parler de la méthode du CPS, mais sans l'impulsion du parcours d'apprentissage, je n'aurais jamais tenté cela de ma propre initiative.*
- *Le fait que le parcours d'apprentissage ait consacré autant de temps à l'échange sur les expériences des uns et des autres, et pour partager les enseignements, a représenté une valeur ajoutée importante. J'ai assurément trouvé des idées auprès d'autres municipalités (par exemple des sondages au sujet des attentes des délégations se rendant pour la première fois dans la municipalité partenaire).*
- *Cependant, je regrette qu'en fin de compte, seul un petit nombre de méthodes différentes ont été utilisées (même si elles semblent tout à fait utiles et intéressantes).*

San Jerónimo-Edegem

- *C'était utile de participer au parcours d'apprentissage. Non seulement pour obtenir des techniques d'évaluation et des outils de monitoring, mais surtout pour mieux comprendre la valeur ajoutée du monitoring et de l'évaluation. Pour l'instant, ce n'est pas encore automatique dans notre fonctionnement. Ce parcours d'apprentissage nous a permis d'avoir ce déclic et d'utiliser le M&E en tant que processus standard, un automatisme tout au long du trajet, non seulement à la fin de l'année au moment de présenter un rapport annuel.*

Witzenberg-Essen

- *La rétroaction, au cours des séances de la formation, a apporté une valeur ajoutée significative dans la mise en œuvre. Étant donné que nous n'avons pas été les premiers à entreprendre l'exercice, nous avons reçu beaucoup d'apports de la part des autres. L'exercice de monitoring a été un processus d'apprentissage positif sur différents plans. Nous y avons consacré beaucoup de temps, mais cela avait un résultat clair. Nous avons l'impression que c'est l'évidence, avec une telle question de recherche. La formation nous a poussé à travailler particulièrement au monitoring. C'est très utile de répéter cet exercice lors de chaque programme pluriannuel.*

Banjul-Ostende

- *Le parcours d'apprentissage a été vécu comme une expérience utile et instructive. C'était particulièrement intéressant de discuter des possibilités et des pièges possibles et d'échanger des expériences (bonnes et moins bonnes) avec des collègues d'autres municipalités. Le défi est maintenant de travailler efficacement à l'ancrage des divers aspects du M&E au sein du fonctionnement global des partenariats internationaux municipaux, et la politique de la ville en matière d'international.*

Tambacounda-Saint-Nicolas

- *La participation à ce parcours d'apprentissage a été une expérience positive. Cela nous a donné le temps et l'opportunité d'approfondir une méthode de M&E et de partager les expériences à ce sujet. Le revers de la médaille est bien sûr que nous avons utilisé surtout une technique particulière, et nos connaissances sur les autres méthodes restent limitées à ce qui a été partagé lors des séances.*
- *Nous ne sommes certainement pas devenus de vrais spécialistes du M&E, mais la méthode CPS est désormais considérée comme une façon accessible de sonder une population diversifiée et de se faire une idée précise des effets de l'intervention.*
- *Peut-être que le parcours a duré trop longtemps, ou que l'intervalle entre les réunions était trop grand, à un moment donné ? Cela a légèrement affecté la dynamique. Souvent, il s'est écoulé un an entre deux exercices, ce qui fait que nous avons un peu perdu l'habitude.*

Dogbo-Roulers

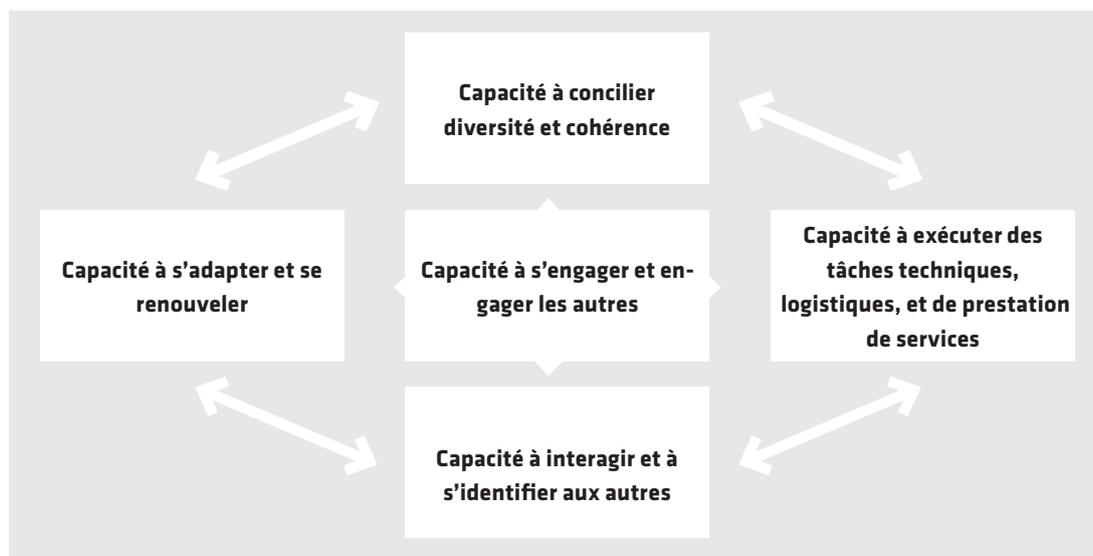
- *C'était très fructueux de participer au parcours d'apprentissage avec les collègues. On tire beaucoup d'enseignements des expériences concrètes d'autres collègues.*
- *J'espérais apprendre plusieurs méthodes de monitoring/évaluation.*
- *J'aurais espéré en apprendre davantage sur l'élaboration d'indicateurs pour bien suivre le projet.*

Guaranda-Evergem

- *Le parcours de monitoring de projet a créé des opportunités de discuter de ceci avec notre partenaire, et nous a permis de nous relever après avoir fait des erreurs, pour explorer de nouvelles pistes.*

Annexe 4 : Cadre des Cinq capacités¹⁰

H..P. Morgan (2008) a distingué les compétences individuelles et les capacités collectives au niveau de l'organisation (ou du système). Sur la base d'études empiriques, les chercheurs ont réuni les preuves montrant que cinq « capacités collectives » existent dans toute organisation (ou système), à divers degrés d'importance (figure 1.2). Ces cinq capacités fondamentales permettent à toute organisation de développer ses capacités afin de remplir sa mission de manière durable. Les capacités fondamentales, prises individuellement, ne suffisent pas. Il faut une combinaison adaptée des cinq capacités de base pour qu'une organisation (ou un système) puisse survivre et créer de la valeur. La combinaison la plus adéquate dépend du type d'organisation, de sa mission, son contexte, son histoire, etc.



Pour chacune de ces capacités fondamentales, son sens et les idées sous-jacentes sont expliqués ci-dessous, ainsi que les liens entre elles.

1. Capacité fondamentale à s'engager et engager les autres : Désigne, dans une organisation ou un système, la conscience de sa place dans le monde et sa capacité à s'organiser et à développer sa propre motivation, et l'engagement de son personnel et de ses membres pour qu'ils œuvrent en vue d'objectifs communs. L'organisation et ses membres sont conscients de sa légitimité, ont une idée claire de sa raison d'être et sont confiants face aux difficultés.
2. Capacité fondamentale d'exécuter des tâches techniques, logistiques, et de prestation de services : Désigne le savoir, l'expertise et l'expérience requis pour mener des actions et atteindre les résultats visés en matière de développement. Cela comprend des compétences techniques et logistiques, une capacité de gestion (telle que l'analyse de programme, la gestion financière, gestion de projet...), le lobbying et la promotion, etc.
3. Capacité fondamentale à interagir et à s'identifier aux autres : Il s'agit de la capacité à créer, gérer et entretenir des relations essentielles pour l'autonomie de l'organisation, son fonctionnement et son existence.
4. Capacité fondamentale de s'adapter et se renouveler : Il s'agit de la capacité à s'adapter à des circonstances changeantes. C'est une condition essentielle pour la survie d'une organisation, et cette notion se trouve au cœur de sa capacité d'être constamment pertinente, efficace et efficiente, dans un environnement en mutation et face à l'évolution des besoins.
5. Capacité fondamentale à concilier diversité et cohérence : Toutes les organisations ont besoin d'un large éventail de compétences, d'intérêts, de perspectives et de façons de réfléchir, qui les aident à bâtir leur résilience. Cependant, la diversité et la cohérence doivent s'équilibrer, afin d'éviter le risque de fragmentation, de perte de sens, et pour ne pas finir par se désintégrer.

Les cinq capacités fondamentales font partie d'un système qui a évolué dans le temps, qui peut connaître des perturbations et retrouver un nouvel équilibre à un moment donné et dans un contexte donné. En analysant les liens entre les capacités fondamentales et leur contexte, on peut identifier les schémas d'évolution, les facteurs d'optimisation et de contrainte, et finalement définir les priorités au cours du processus de mutation.

¹⁰ Texte tiré de 'Training Document: Introduction to the '5 Core Capabilities' model for capacity building' de Birgit De Clerck, 2015

Annexe 5 : Cadre des Cinq capacités adapté au contexte du programme de jumelages

Outil d'auto-analyse de la capacité communale par rapport à un (sous)-thème

NOM DE LA COMMUNE :	DÉFINITION/ DESCRIPTION DU THÈME/SOUS-THÈME DU PROGRAMME :			
	Est-ce pertinent pour le thème ?	Donnez un exemple positif de la situation actuelle par rapport au thème	Donnez une ou plusieurs pistes(s) pour renforcer et améliorer le thème (liste à puces)	Le programme va-t-il continuer à y investir ?
5 Capacités de base Scores pour la question 1 sur la pertinence : 1 : très peu pertinent, 2 : peu pertinent, 3 : modérément pertinent, 4 : plutôt pertinent, 5 : très pertinent				
1. Capacité d'agir et de s'engager				
11. Les élus politiques sont à l'écoute de la population et sont capables de répondre efficacement à ses besoins réels et prégnants concernant le thème				
12. Les pouvoirs locaux font preuve de volonté et d'engagement politiques pour apporter des changements dans le thème				
13. Les pouvoirs locaux disposent de dirigeants politiques compétents, responsables et formés (conseillers municipaux, échevins) pour ce qui concerne le thème				
14. Les pouvoirs locaux démontrent une vision sérieuse et partagée du thème tant à court qu'à long terme				
15. L'administration communale met en œuvre sa politique relative au thème à une approche axée sur les résultats				
16. L'administration communale possède des effectifs en personnel stables et permanents, que ce soit dans l'ensemble de son administration ou dans le service thématique spécifique				
17. Les pouvoirs locaux sont attentifs à l'égalité des genres dans le domaine du thème				
18. Les pouvoirs locaux prévoient le temps et les moyens nécessaires pour obtenir le changement thématique				
2. Capacité de fournir des services techniques				
21. L'administration communale fixe des priorités politiques pour les plans politiques thématiques à mettre en œuvre				
22. Les pouvoirs locaux réalisent une analyse fondée sur le genre (mesurer l'effet d'actions sur les hommes et les femmes) pour dresser leurs priorités thématiques				
23. L'administration communale est capable de livrer des services thématiques efficaces				
24. Le personnel communal (au sein du service thématique) dispose des bonnes capacités et aptitudes techniques				
25. Les pouvoirs locaux veillent à une exécution correcte et dans le délai des plans politiques thématiques communaux				
26. L'administration communale dispose de collaborateurs enthousiastes et motivés au sein du service thématique				
27. Les pouvoirs locaux sensibilisent la population à la situation thématique, aux enjeux et aux solutions				
3. Capacité de s'adapter et de s'auto-renouveler				
31. Les pouvoirs locaux intègrent les enseignements tirés et les bonnes pratiques dans de nouveaux plans politiques pertinents pour le thème				
32. Les pouvoirs locaux recherchent activement de nouvelles bonnes pratiques auprès d'autres autorités et organisations locales concernant le thème				
33. Les élus politiques sont conscients de l'importance de dépasser les intérêts politiques du parti au sein de ce thème				
34. Les pouvoirs locaux peuvent s'adapter facilement aux circonstances imprévues, identifient les opportunités au sein du thème et prennent y ritagi				
35. Les pouvoirs locaux mènent une politique interne de suivi et d'évaluation du thème				
36. L'administration communale possède une politique de personnel performante (y compris une formation permanente relative au thème)				
4. Capacité d'établir des relations et d'attirer				
41. Les pouvoirs locaux sont capables d'engager avec les citoyens un dialogue ouvert sur le thème				
42. Les pouvoirs locaux rendent des comptes (financement, choix prioritaires...) à la population pour leur politique thématique				
43. Les pouvoirs locaux stimulent les mécanismes de participation thématiques à leur politique locale sur le thème				
44. Les pouvoirs locaux ont de bonnes relations (de collaboration) avec d'autres niveaux de pouvoir et/ou d'autres acteurs concernant le thème				
45. Les pouvoirs locaux mènent une bonne communication interne et externe sur le thème				
46. Les pouvoirs locaux attirent des projets spécifiques avec d'autres partenaires pour favoriser l'égalité des genres dans la commune concernant le thème				
47. Les pouvoirs locaux mènent une politique d'égalité des genres en termes de recrutement, de rémunération et de possibilités d'évolution de carrière				
5. Capacité de trouver un équilibre entre diversité et cohérence				
51. Les partis politiques au sein de la commune sont capables de combiner les besoins de développement réels avec leurs intérêts partisans concernant le thème				
52. Les pouvoirs locaux tiennent compte de la diversité des groupes démographiques ethnico-culturels pour définir la politique relative au thème				
53. Les pouvoirs locaux mènent une politique locale cohérente de développement durable liée au thème (avec des aspects écologiques, économiques et sociaux)				
54. Les pouvoirs locaux accordent une attention spéciale aux besoins et enjeux des femmes concernant le thème				
55. L'administration communale reflète la diversité sociale				

Instructions pour compléter cette analyse

- Ceci **n'est pas** un formulaire de demande, mais un outil destiné à analyser clairement la situation de la commune en vue de formuler le futur programme de Coopération internationale communale 2017-2021. Cela fait partie du travail à effectuer par les participants pour la semaine de planification du programme suivant.
- Nous posons différentes questions directrices, réparties en 5 blocs. Les blocs sont classés conformément au modèle 5C, mais il ne faut pas connaître ce modèle 5C pour pouvoir utiliser cet outil. Il est uniquement important de répondre aux questions directrices individuelles. Les réponses à chaque question consistent en estimations individuelles.
- Concepts : nous utilisons les concepts suivants du jargon communal : les élus politiques (niveau politique) d'une part et l'administration communale (niveau technique) d'autre part. Nous utilisons également le concept de pouvoirs locaux et entendons par ceci l'ensemble des élus politiques et de l'administration communale.
- Procédure pour compléter INDIVIDUELLEMENT toutes les questions. Il est demandé à tous les membres des communes partenaires participant à la semaine de planification de répondre individuellement à ces questions :
 - Définissez le thème et le sous-thème du programme à formuler (gestion du marché, politique environnementale, gestion des déchets, économie locale, ...)
 - Lisez toutes les questions individuellement, appliquez-les au thème et indiquez si la question est pertinente (1-5 de très peu pertinente à très pertinente) pour le thème.
 - Donnez ensuite un exemple positif de quelque chose qui, dans le cadre de cette question, fonctionne déjà efficacement au sein de la commune par rapport au thème choisi. Ceci pourra fournir de précieuses informations qui peuvent être utilisées pour le document de référence (baseline).
 - Indiquez ensuite une ou plusieurs pistes d'amélioration pouvant être formulées à cet égard. Ceci pourra servir utilement plus tard pour la formulation des résultats, indicateurs et/ou activités.
 - Déterminez ensuite si cette question est importante dans le cadre du programme pour continuer à investir dans le thème.
- Placez côte à côte les réponses individuelles de tous les participants à la semaine de planification. Celles-ci serviront à orienter les discussions nécessaires à la formulation du programme.

Outil d'auto-analyse de la capacité communale par rapport à un (sous-)thème

NOM DE LA COMMUNE :

5 Capacités de base

Scores pour la question 1 sur la pertinence : 1 : très peu pertinent, 2 : peu pertinent, 3 : modérément pertinent, 4 : plutôt pertinent, 5 : très pertinent

1. Capacité d'agir et de s'engager

- 1.1. les élus politiques sont à l'écoute de la population et sont capables de répondre efficacement à ses besoins réels et prégnants concernant le **thème**
- 1.2. les pouvoirs locaux font preuve de volonté et d'engagement politiques pour apporter des changements dans le **thème**
- 1.3. les pouvoirs locaux disposent de dirigeants politiques compétents, responsables et formés (conseillers municipaux, échevins) pour ce qui concerne le **thème**
- 1.4. les pouvoirs locaux démontrent une vision sérieuse et partagée du **thème** tant à court qu'à long terme
- 1.5. l'administration communale met en œuvre sa politique relative au **thème** via une approche axée sur les résultats
- 1.6. l'administration communale possède des effectifs en personnel stables et permanents, que ce soit dans l'ensemble de son administration ou dans le service **thématique** spécifique
- 1.7. les pouvoirs locaux sont attentifs à l'égalité des genres dans le domaine du **thème**
- 1.8. les pouvoirs locaux prévoient le temps et les moyens nécessaires pour obtenir le changement **thématique**

2. Capacité de fournir des services techniques

- 2.1. l'administration communale fixe des priorités politiques pour les plans politiques **thématiques** à mettre en œuvre
- 2.2. les pouvoirs locaux réalisent une analyse fondée sur le genre (mesurer l'effet d'actions sur les hommes et les femmes) pour dresser leurs priorités **thématiques**
- 2.3. l'administration communale est capable de livrer des services **thématiques** efficaces
- 2.4. le personnel communal (au sein du service **thématique**) dispose des bonnes capacités et aptitudes techniques
- 2.5. les pouvoirs locaux veillent à une exécution correcte et dans le délais des plans politiques **thématiques** communaux
- 2.6. l'administration communale dispose de collaborateurs enthousiastes et motivés au sein du service **thématique**
- 2.7. les pouvoirs locaux sensibilisent la population à la situation **thématique**, aux enjeux et aux solutions

3. Capacité de s'adapter et de s'auto-renouveler

- 3.1. les pouvoirs locaux intègrent les enseignements tirés et les bonnes pratiques dans de nouveaux plans politiques pertinents pour le **thème**
- 3.2. les pouvoirs locaux recherchent activement de nouvelles bonnes pratiques auprès d'autres autorités et organisations locales concernant le **thème**
- 3.3. les élus politiques sont conscients de l'importance de dépasser les intérêts politiques du parti au sein de ce **thème**
- 3.4. les pouvoirs locaux peuvent s'adapter facilement aux circonstances imprévues, identifient les opportunités au sein du **thème** et peuvent y réagir
- 3.5. les pouvoirs locaux mènent une politique interne de suivi et d'évaluation du **thème**
- 3.6. l'administration communale possède une politique du personnel performante (y compris une formation permanente relative au **thème**)

4. Capacité d'établir des relations et d'attirer

- 4.1. les pouvoirs locaux sont capables d'engager avec les citoyens un dialogue ouvert sur le **thème**
- 4.2. les pouvoirs locaux rendent des comptes (financièrement, choix prioritaires,...) à la population pour leur politique **thématique**
- 4.3. les pouvoirs locaux stimulent les mécanismes de participation thématiques à leur politique locale sur le **thème**
- 4.4. les pouvoirs locaux ont de bonnes relations (de collaboration) avec d'autres niveaux de pouvoir et/ou d'autres acteurs concernant le **thème**
- 4.5. les pouvoirs locaux mènent une bonne communication interne et externe sur le **thème**
- 4.6. les pouvoirs locaux attirent des projets spécifiques avec d'autres partenaires pour favoriser l'égalité des genres dans la commune concernant le **thème**
- 4.7. les pouvoirs locaux mènent une politique d'égalité des genres en termes de recrutement, de rémunération et de possibilités d'évolution de carrière

5. Capacité de trouver un équilibre entre diversité et cohérence

- 5.1. les partis politiques au sein de la commune sont capables de combiner les besoins de développement réels avec leurs intérêts partisans concernant le **thème**
- 5.2. les pouvoirs locaux tiennent compte de la diversité des groupes démographiques ethno-culturels pour définir la politique relative au **thème**
- 5.3. les pouvoirs locaux mènent une politique locale cohérente de développement durable liée au **thème** (avec des aspects écologiques, économiques et sociaux)
- 5.4. les pouvoirs locaux accordent une attention spéciale aux besoins et enjeux des femmes concernant le **thème**
- 5.5. l'administration communale reflète la diversité sociale

RÉDACTION

Jan Van Ongevalle (HIVA)
Bert Janssens
& département international
de la VVSG

PHOTOGRAPHIE

Département International
de la VVSG & les communes

MISE EN PAGE

Ties Bekaert
Département de communication
de la VVSG

Association des Villes et
Communes Flamandes
T 02 211 55 00
F 02 211 56 00
international@vmsg.be
www.vmsg.be

2018



