

LE PARTENARIAT INTERNATIONAL COMMUNAL DÉVELOPPÉ/É



PRÉAMBULE

Ce processus de renouveau des partenariats internationaux communaux s'inscrit dans le cadre de l'appel à subventions flamand intitulé « ancrer l'agenda du développement international en Flandre 2018 ». Il est encadré par Cimic et Contutti.

CIMIC ASBL

est un réseau local et international, convaincu du pouvoir de la pluralité des perspectives, des rencontres et du dialogue entre les générations, les traditions et les cultures. Cimic suit de près l'évolution du monde et est ouverte à tout ce qui se passe au sein de notre société. Cimic permet aux personnes de se rencontrer, puis renforce et approfondit leur relation.

CONTUTTI

aide les organisations et les personnes à aborder ensemble des questions complexes, dans un processus continu. Contutti encourage chacun à apporter sa pierre à l'édifice, en fonction de son rôle et de son potentiel. Grâce à une véritable coopération, dans le cadre de laquelle chacun peut s'épanouir, Contutti fait bouger les choses et réalise les ambitions.

L'ASSOCIATION DES VILLES ET COMMUNES FLAMANDES (VVSG)

veille, en tant qu'organisation faitière, au partage des connaissances, au développement du réseau et à la défense des intérêts des autorités locales. La VVSG aide notamment les communes à entamer des partenariats communaux, à les développer et à en assurer le suivi. Partenaire de ce projet, elle diffusera les enseignements qui en sont tirés, au sein de son réseau national et international.

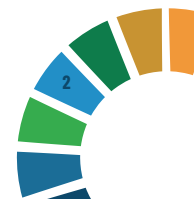
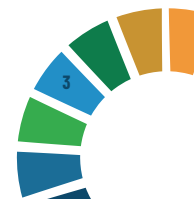


TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
APERÇU DU CONTEXTE	6
PHASES	8
ENSEIGNEMENTS	10
PRENEZ DES PHOTOS MENTALES	10
OSER FAIRE DES AJUSTEMENTS	11
UN CADRE INTERNATIONAL STIMULE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE	13
PARLEZ LA MÊME LANGUE	15
L'IMPLICATION EST ESSENTIELLE	17
IL N'EST PAS POSSIBLE DE TOUT FAIRE EN LIGNE	18
AUGMENTEZ L'APPUI POUR LE PROJET	19
PERSPECTIVES	20



INTRODUCTION

Cette publication décrit les enseignements tirés d'un processus de renouveau (2019-2022) centré sur le partenariat égalitaire, le développement durable et la participation, dans un contexte international.

Dans le cadre de ce processus, trois partenariats entre des communes flamandes et latino-américaines ont expérimenté de nouvelles formes de coopération et cherché à réinterpréter leur partenariat. Les partenariats ont cherché à atteindre les objectifs suivants :

- une participation accrue au sein des partenariats et des communes elles-mêmes ;
- un partenariat égalitaire avec le partenaire de international ;
- l'intégration des objectifs de développement durable (ODD) dans le partenariat et au niveau local.

Sous la houlette de Cimic et Contutti, les partenariats ont organisé des dialogues, des formations et des exercices pratiques internationaux. Chaque étape de ce processus est allé de pair avec des moments d'apprentissage collectif, visant à échanger des expériences, identifier les obstacles et déterminer les étapes suivantes.

Ce n'est pas du jour au lendemain que l'on introduit une nouvelle façon de coopérer au sein d'un partenariat qui fonctionne depuis longtemps comme une relation donateur-donataire. La pandémie de coronavirus a, qui plus est, obligé les participants à repenser, dès le début, l'ensemble du processus. Le parcours qu'ils ont suivi ensemble a été très cahoteux, avec ses inévitables défis, mais aussi des enseignements.

Ce sont ces derniers que les participants souhaitent partager avec d'autres autorités locales, dans le cadre de cette publication. Ils espèrent contribuer ainsi au passage à une nouvelle forme de coopération communale internationale.



PARTENARIATS DE COMMUNE À COMMUNE



partenariats internationaux communaux faisant l'objet de ce processus :
Brasschaat-Tarija (2004-...);
Edegem-San Jerónimo* (2004-2020);
Herent-Nimlaha'kok (2001-...).

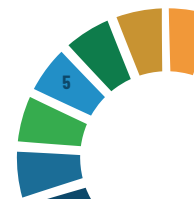
* Les communes d'Edegem et de San Jerónimo étaient impliquées, mais ont décidé de cesser leur partenariat en cours de route, suite à quoi ces communes ont quitté le processus. La fraternité symbolique demeure.

ACCOMPAGNATEURS :

Cimic
Contutti

SPECTATEURS :

VVSG : l'association a suivi le processus en simple observateur.
Elle diffusera les enseignements tirés au sein de son réseau.



APERÇU DU CONTEXTE

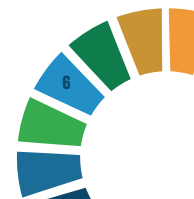
Les autorités locales les plus proches des citoyens, jouant un rôle important au sein de la société ; bien informés de ce qui se passe dans la communauté locale, donc capables d'identifier les défis locaux et de trouver des réponses à ceux-ci. Cela fait de ces jumelages un maillon idéal entre le citoyen et le monde.

En ce nouveau millénaire, les autorités flamandes ont reconnu le rôle important des autorités locales au niveau mondial, en ce compris en matière de coopération internationale. Cela a conduit à la formalisation de partenariats internationaux. Dès le début, la notion de partenariat international communal a été approfondie par les communes concernées. Ce processus a été coordonné par la VVSG. Depuis 2006, la VVSG facilite, pour divers partenariats, la participation au programme pluriannuel fédéral en matière de coopération communale internationale. Ce programme procure des capacités financières et un appui en matière de contenu pour permettre un changement structurel dans le Sud. Le centre de gravité du partenariat se situe chez les partenaires du Sud.

Pendant ce temps, le contexte dans lequel les partenariats se déroulent continue à évoluer. Dans un monde globalisé, les défis auxquels sont confrontés les autorités locales deviennent de plus en plus complexes. Les objectifs du millénaire pour le développement (OMD) ont fait place, en matière de développement durable, aux ODD. C'est ainsi qu'on est aussi passé d'une relation Nord-Sud à un monde partagé.

LES TROIS PARTENARIATS INTERNATIONAUX CONCERNÉS SONT :

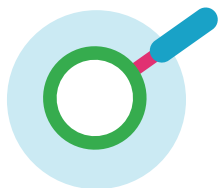
- BRASSCHAAT — TARIJA EN BOLIVIE
- EDEGEM — SAN JERÓNIMO AU PÉROU
- HERENT — NIMLAHA'KOK AU GUATEMALA



La VVSG a fait face de deux manières à ces changements. D'une part, une nouvelle vision de la coopération communale internationale s'est imposée (voir la brochure : [soit De Nord-Sud à mondial, vers une politique mondiale locale](#)). D'autre part, un [processus-pilote intégrant les ODD dans la planification stratégique communale](#). Pour les communes participantes, ce processus de renouveau vise à intégrer le concept de partenariat international communal dans ce cadre. Cela signifie œuvrer conjointement à la réalisation des ODD dans les deux communes partenaires au sein d'un réseau mondial.

Pour les partenariats ayant débuté ce processus de renouveau en 2019, le programme fédéral a pris fin en juin 2020. Ce sont les autorités fédérales belges, désirant une plus forte concentration des moyens dans un nombre de pays restreint, qui ont demandé la réduction de l'activité dans ces pays.

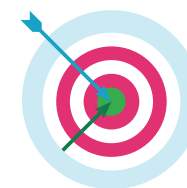
OBJECTIFS DU PROCESSUS DE RENOUVEAU :



identifier les ODD prioritaires communs sur lesquels nous voulons, en tant qu'autorités locales, avoir une incidence positive, claire et mesurable ;



entamer un dialogue (numérique) sur la participation des citoyens, comme instrument pour réaliser les ODD ;



à l'issue du processus, chaque commune/ville a **mis en œuvre une initiative spécifique** qui s'inscrit dans les ODD communs ;



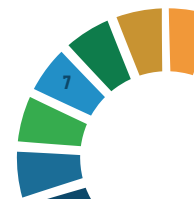
coopérer sur un pied d'égalité avec les différentes parties prenantes ;



découvrir comment **soutenir les initiatives citoyennes au niveau local** grâce au partage des connaissances, ainsi que les défis et les possibilités que cela représente ;



partager les enseignements, les défis et les réussites.



PHASES

DÉMARRAGE

PÉRIODE : JANVIER - JUIN 2019

1

Un groupe de base, composé de partenaires flamands, a établi le workflow du processus. Comme le délai pour soumettre une proposition de projet était bref, la concertation avec tous les partenaires a été insuffisante. Les partenaires du Sud, en particulier, n'ont donc pas été suffisamment entendus. Certaines communes ont organisé des visites de travail pour les impliquer malgré tout. La phase de démarrage s'est achevée par un coup d'envoi de trois jours, au cours duquel chaque partenariat a choisi un ODD central et partagé les premières idées concernant l'approche participative des projets. Les étapes suivantes du processus ont fait l'objet de discussions.

CONFRONTATION AVEC LA RÉALITÉ

PÉRIODE : JUILLET 2019 - MARS 2020

2

Le mandat des fonctionnaires impliqués était insuffisamment défini. Une incertitude sur l'appui politique dont bénéficiait le renouveau du partenariat est venue s'ajouter à cette problématique. Suite à cela, des changements de personnel se sont produits, un partenariat s'est interrogé sur sa poursuite, et les descriptions de fonctions ont été révisées.

L'ambitieuse proposition de projet était aussi clairement en porte-à-faux avec ce qui était possible, considérant le contexte communal et le rôle du coordonnateur du partenariat. Nous avons profité de cette période pour faire l'inventaire de ces défis.

Cela a conduit au point de départ central de notre processus :

Une fois cette forme spécifique de coopération internationale choisie, comment être en phase avec les priorités et les possibilités au sein de notre propre commune, afin de pouvoir prendre la voie de la participation, du partenariat égalitaire et des ODD ? L'implication d'autres collègues s'imposait, mais n'était pas du tout une évidence. Rappelons que, pendant longtemps, le partenariat était axé sur la mise en œuvre de projets techniques spécifiques dans le pays partenaire.

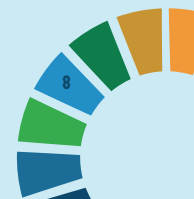
PANDÉMIE DE CORONAVIRUS

PÉRIODE : AVRIL 2020 - AVRIL 2021

3

La proposition de projet misait sur des échanges présents, mais la pandémie de coronavirus est venue chambouler le calendrier. Après avoir envisagé de nouvelles méthodes de travail, nous sommes parvenus aux résultats suivants :

- nous poursuivons le processus, en version allégée ; l'accent repose sur trois dialogues numériques, ayant chacun ses propres objectifs concrets ; dans l'intervalle, les communes commencent à travailler sur les projets de leur choix ;
- nous avons reçu l'approbation du gouvernement flamand de prolonger le projet d'un an ;
- l'implication des partenaires du Sud a pu être accrue grâce à l'obtention d'un complément de possibilités numériques ; en tant que groupe de base complet, nous avons pu faire ensemble les préparatifs nécessaires, faire appel à des interprètes simultanés, etc.



DÉPLOIEMENT

CLÔTURE

CONCLUSION

4

PÉRIODE : MAI 2021 - AOÛT 2022

8 juin 2021 : Dans le cadre d'un premier dialogue numérique, nous avons cherché un langage partagé et une compréhension commune de ce que « participation » signifiait pour nous, en tant que partenaires.

26 octobre 2021 : Dans le cadre d'un deuxième dialogue numérique, nous sommes passés à la pratique. Comment aborder le projet choisi de manière participative ? Nous avons clarifié la problématique, exploré le contexte et visualisé le changement souhaité.

Mai à août 2022 : Nous avons organisé des formations en espagnol et en néerlandais pour approfondir les connaissances et les compétences en matière de conception et de facilitation de processus participatifs.

5

PÉRIODE : SEPTEMBRE 2022 - DÉCEMBRE 2022

Chaque partenariat a développé son propre projet, sur la base des différentes formations et idées. En novembre 2022, une dernière réunion de deux jours a été organisée en Flandre, pour discuter du parcours et réfléchir au développement futur des partenariats, en présence de la VVSG et de représentants politiques, de fonctionnaires et de la société civile.

Nous avons tiré divers enseignements de ce processus complexe. Sans jamais perdre notre détermination, nous avons dû repenser, réécrire et ajuster. La diversité au sein du groupe a favorisé l'élaboration de solutions et de nouvelles coopérations.

Les sept enseignements que nous voulons partager avec les autres autorités locales feront l'objet de la partie suivante. Espérons qu'ils inspirent d'autres personnes qui veulent contribuer au développement de partenariats égaux, aux ODD et à la participation au sein de leurs propres partenariats internationaux.

ENSEIGNEMENTS

PRENEZ DES PHOTOS MENTALES

Dans le cadre d'un processus de changements, il est important de s'attarder sur la relation à ce moment précis. Décrivez où vous en êtes, maintenant, et quel changement vous voulez mettre en œuvre. Affinez ensemble la mise au point.

Nous avons remarqué que le partenariat, tel que nous le connaissons, était basé sur une coopération déséquilibrée, fondée sur des ressources financières. Nous voulions toutefois évoluer vers un partenariat égalitaire, reposant sur des objectifs communs et l'apprentissage mutuel.

EXPÉRIENCE PRATIQUE

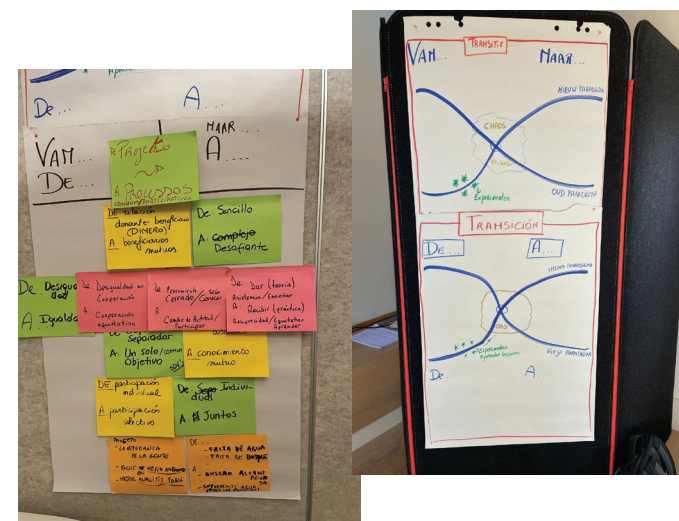
Les habitudes sont fortement enracinées. Il est difficile de s'en débarrasser. Nous, partenaires flamands, sommes accoutumés à partager notre expertise et à nous concentrer sur des projets situés dans notre commune partenaire. C'est la raison pour laquelle il est ardu de passer au déploiement d'un projet communal propre, et de tirer ensemble des enseignements du processus.

Il n'était, par ailleurs, pas non plus facile de travailler localement, tout en établissant des passerelles avec le partenariat. L'axe de nos projets était totalement différent : le retrait du revêtement et le verdissement des plaines de jeux à Brasschaat, et la protection des sources d'eau locales à Tarija, par exemple. Cela compliquait le processus d'apprentissage mutuel.

Avec le recul, nous aurions mieux fait de choisir des projets similaires, ayant pour objectif commun de stimuler l'apprentissage mutuel. Ce processus a néanmoins valu la peine, car il nous a permis de faire les premiers pas vers une nouvelle façon de coopérer.

DÉFIS

- ✦ Des ressources limitées pour réaliser les projets
- ✦ Passer d'une relation donateur-donataire à une situation de bénéfice réciproque
- ✦ D'une relation simple à une relation marquée par de nombreux défis
- ✦ D'une coopération inégalitaire à une coopération égalitaire
- ✦ De dire aux autres ce qu'il faut faire à l'écoute et à l'apprentissage à double sens
- ✦ D'un objectif unilatéral à un objectif commun, reposant sur les ODD
- ✦ D'un projet vertical, hiérarchique, à une approche horizontale, avec deux projets individuels dont les deux parties peuvent tirer des enseignements
- ✦ Le passage de la théorie à la pratique
- ✦ Suivre le fil conducteur tout au long d'un processus complexe, avec des objectifs différents



OSER FAIRE DES AJUSTEMENTS

Quand quelque chose ne fonctionne pas, il faut oser faire des ajustements. Un expert externe peut aider à comprendre comment faire les choses autrement. Par exemple, en pensant de manière originale et en proposant de nouvelles façons de travailler.

Nous avons connu des situations de blocage à différents moments au cours du processus. La proposition de projet originale reposait sur des moments d'échange présentiels, que le coronavirus a soudain rendus impossibles. Nous avons vite découvert, par ailleurs, que le projet était trop unilatéral.

Pour aller de l'avant, tous les partenaires des partenariats ont dû évoluer, et passer de la position de spectateur à celle de copropriétaire. Heureusement, le passage à un échange numérique ne signifiait pas que de nouveaux défis, mais aussi de nouvelles opportunités.

DÉFIS

- ✎ Générer une implication suffisante, malgré la distance et les différences de langue, de contexte et de vision
- ✎ Transformer une proposition de projet de grande envergure en objectifs concrets, soutenus par tous
- ✎ Prendre en compte le décalage horaire, un calendrier strict, une spontanéité réduite, une capacité d'attention numérique raccourcie, des limitations techniques et des différences de compétences techniques
- ✎ Générer un environnement au sein duquel chacun peut faire entendre sa voix
- ✎ Les différences culturelles peuvent avoir notamment pour conséquence que certains participants, comme les femmes, n'osent pas apparaître à l'écran (vous réalisez alors qu'un espace dans Zoom est perçu différemment qu'un espace physique)
- ✎ La multitude d'intrants potentiels peut conduire au chaos et à l'absence de résultats, à défaut d'une structure et d'un agencement clairs.

OPPORTUNITÉS

- ♥ Grâce à la révolution numérique, il est possible de préparer des sessions avec l'ensemble du groupe de base. Cela permet de mieux coordonner attentes, approche et objectifs.
- ♥ La possibilité de participer à des formations en ligne avec les mêmes connaissances et méthodes de travail
- ♥ La suppression des temps d'attente permet un échange continu, même à long terme

EXPÉRIENCE PRATIQUE 1

Lors du coup d'envoi de deux jours en 2019, nous avons immédiatement débuté par des exercices sur la conception de projets participatifs. Nous avons toutefois constaté que nous bloquions d'emblée sur la notion de participation. Nous ne parlions pas de la même chose et ne pouvions donc pas poursuivre notre travail. Suite à cela, le groupe de base a décidé d'ajuster le processus et de prendre d'abord suffisamment de temps pour parvenir à une compréhension mutuelle. Nous y sommes finalement parvenus durant un premier dialogue numérique.

Nous avons préalablement élaboré un flux de travail au sein du groupe de base. Des obstacles techniques, des méthodes de travail différentes et des risques potentiels ont été identifiés à cette occasion. La structure du dialogue et les objectifs intermédiaires ont été soigneusement déterminés, afin d'atteindre le résultat final souhaité. Lors de ce premier dialogue, nous avons choisi de mélanger les groupes. L'idée était de stimuler les échanges et de parvenir, en fin de compte, à un cadre commun.

Lors du deuxième dialogue sur l'approche participative des projets, nous avons délibérément choisi une méthodologie différente. Nous n'avons plus travaillé avec des groupes mélangés, comme lors du premier dialogue. L'idée était de permettre à tous les partenaires d'appliquer les exercices à une problématique reconnaissable, choisie par eux-mêmes, s'inscrivant dans leur contexte, afin d'accroître l'appropriation et la participation active.

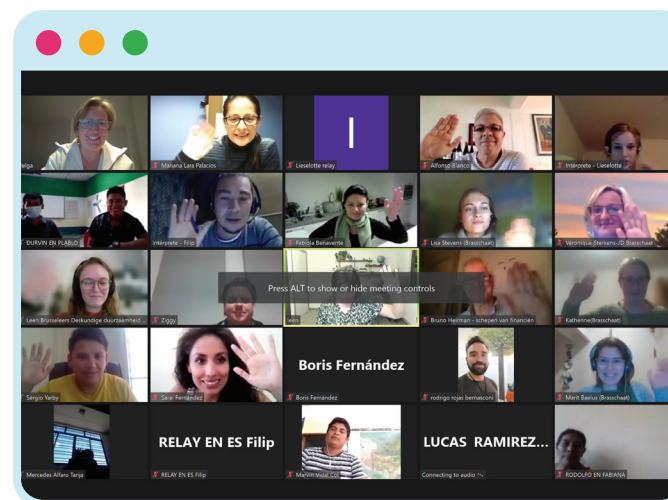
Les abondantes contributions ont été collectées et structurées dans le cadre de sous-réunions, d'assemblées plénières et de tableaux Miro (voir expérience pratique enseignement 4). Il ne faut pas sous-estimer à cet égard le rôle des modérateurs, du personnel d'appui technique et des interprètes simultanés.



EXPÉRIENCE PRATIQUE 2

Nous avons progressivement recouru aux services d'un facilitateur bilingue supplémentaire, d'origine latino-américaine, pour mieux impliquer tous les partenaires des partenariats communaux dans le déroulement du projet et les objectifs. Cela a fluidifié la concertation, en permettant de mieux entendre ce que chacun avait à dire.

Malheureusement, cette personne a dû quitter le processus de manière prématurée. Son départ a compliqué nos cours, en ce qui concerne la conception et la facilitation des processus participatifs. Nous avons surmonté cet obstacle en réalisant des vidéos en néerlandais, simultanément commentées en espagnol. Celles-ci peuvent se révéler utiles à long terme. Il est en effet possible de les réutiliser. Elles représentent donc une valeur ajoutée pour les communes et les futurs projets de partenariat international communal.



UN CADRE INTERNATIONAL STIMULE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE

Le fait de disposer d'un cadre international commun (les ODD) stimule les coopérations internationales pour relever les défis mondiaux.

Les dix-sept objectifs de développement durable (ODD) constituent un cadre important pour la mise en œuvre des politiques et projets, au niveau local et international. Ces objectifs communs, qui connectent tous les humains, forment la base d'un langage commun.



EXPÉRIENCE PRATIQUE 1



Lors d'une visite de travail au Guatemala, nous avons organisé ensemble, entre partenaires communaux, une route des ODD, au fil des différentes communautés. Notre objectif était triple : présenter notre projet, échanger des points de vue sur l'Agenda 2030 et identifier l'ODD prioritaire pour les communautés locales.

Le fait d'organiser ensemble cette route des ODD constituait un message de respect et d'égalité entre les deux partenaires communaux. Cela a encouragé les gens à participer à nos réunions. Simultanément, nous avons créé des liens, chemin faisant, en parlant un langage commun et en nous présentant comme un seul groupe, en vue de coopérer à un ODD commun (ODD13).

EXPÉRIENCE PRATIQUE 2

En septembre 2022, Tarija, partenaire de Brasschaat, a participé pour la première fois à la (Semaine de la commune durable « Week van de duurzame gemeente »), organisée par la VVSG. Cette campagne est centrée sur la nomination de « héros durables » locaux, pour mettre en évidence les ODD au niveau local.

Pour nous, Tarija et Brasschaat, cette participation conjointe constituait une véritable opportunité. Un partenariat international communal rend très tangible pour nous le caractère mondial des ODD. Du fait du partenariat international, nous sommes quotidiennement confrontés aux nombreux défis mondiaux auxquels nous nous attelons au niveau local. À Brasschaat, nous avons choisi une exposition commune consacrée à nos héros, ainsi qu'un poème célébrant les héros, écrit par une poétesse de Tarija et illustré par une artiste de Brasschaat.

DES HÉROS LOCAUX POUR DES OBJECTIFS GLOBAUX

Semaine de la commune durable



À Tarija aussi, 12 héros ont été nommés et célébrés à l'occasion d'un événement local auquel ont assisté des élus, des citoyens et la presse. La campagne a eu un impact majeur à Tarija et la coopération a enrichi les deux communes.

DÉFIS

- ✘ Utiliser correctement le cadre plus large des ODD. Il ne faut pas réduire ceux-ci à une méthode pour cocher une liste d'objectifs. L'important est de faire passer les projets au niveau supérieur en matière de durabilité, au sens large du terme.
- ✘ La nécessité de donner ensemble un sens concret et partagé à certains ODD qui englobent de nombreux aspects, dans un langage commun
- ✘ La recherche du bon format pour ce processus d'apprentissage. Partons-nous d'un ODD choisi conjointement ? Ou choisissons-nous un thème commun, associable à différents ODD ?

À TITRE D'INSPIRATION

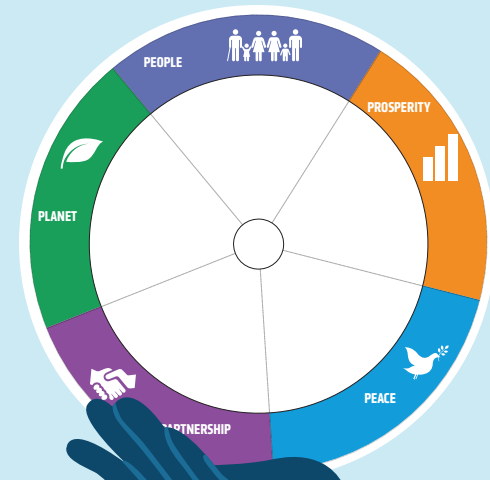
L'exercice du cercle d'ODD de la VVSG est un outil utile pour réfléchir ensemble, comme autorité locale ou organisation, à l'impact qu'il est possible d'avoir sur les ODD. L'exercice permet aux participants de se rendre compte qu'ils œuvrent souvent déjà inconsciemment à la réalisation des ODD dans leur vie quotidienne ou professionnelle. Simultanément, l'exercice stimule le réflexe-ODD, en permettant de déterminer, dans le cadre de chaque projet, la manière d'avoir la plus grande incidence positive possible sur différents ODD. Le plateau et les règles de jeu sont disponibles gratuitement sur le site Web de la VVSG.

PLATEAU DE JEU AVEC UN SEUL THÈME CENTRAL

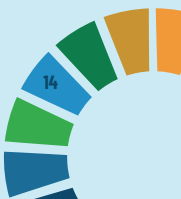


PLATEAU DE JEU SUR 3 NIVEAUX :
INTERNE, LOCAL ET MONDIAL

PLATEAU DE JEU BASÉ SUR LES 5
PILIERS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE



TÉLÉCHARGEZ L'EXERCICE



PARLEZ LA MÊME LANGUE

Une compréhension commune s'impose si l'on souhaite coopérer de manière constructive. Parlons-nous la même langue, comprenons-nous la même chose ?

La participation est une notion qui peut être interprétée de différentes manières. Il est donc important de décider ce que cela signifie et ne signifie pas. Ce n'est certainement pas une tâche facile, surtout dans un contexte international. C'est déjà un défi au niveau individuel et communal.

Sans compréhension commune, le passage à un échange à haute valeur et la concrétisation de projets communs sont compromis. Il peut se révéler utile d'impliquer des experts externes dans ce processus.

EXPÉRIENCE PRATIQUE

Étudier le concept de participation dans différentes régions s'est révélé extrêmement fructueux, pour tous les participants. L'interprétation de cette notion variait en effet considérablement d'un partenaire à l'autre.

Ce processus de partenariat international communal se concentrait sur une forme de participation de grande ampleur, à savoir la coproduction. Les connaissances et les outils que nous avons reçus à cette fin étaient nouveaux pour toutes les personnes impliquées. En commençant à travailler activement avec ceux-ci, la manière dont nous pourrions continuer à les utiliser à l'avenir est devenue de plus en plus claire, au sein de notre autorité locale comme du partenariat international.

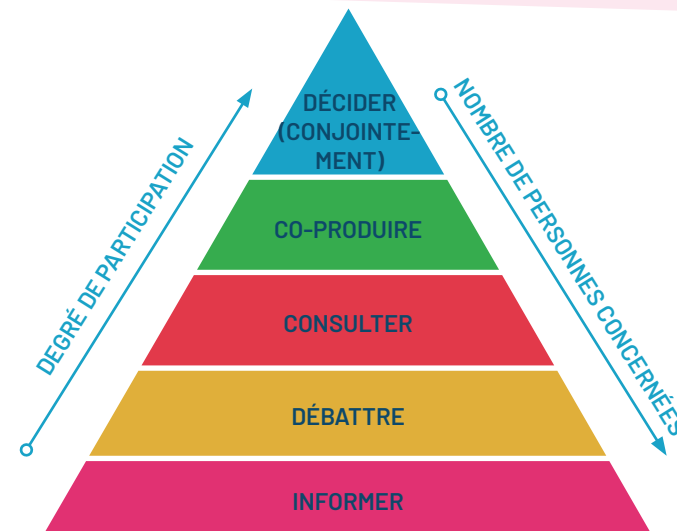
Comme partenaires flamands, nous réalisons aussi que nous avons encore beaucoup à apprendre de nos partenaires du Sud et de la façon dont ils envisagent la participation au niveau local. Un exemple intéressant à cet égard est la manière structurelle dont les quartiers de Tarija sont impliqués dans la détermination des plans pluriannuels.

À TITRE D'INSPIRATION

Nous avons travaillé en deux étapes pour mettre en pratique cette nouvelle forme de coopération.

DÉFIS

- ✦ Parvenir à une compréhension mutuelle de la notion de participation. Tout le monde voit-il la participation de la même façon ? À quoi est-ce que ça ressemble ? Quelle est la finalité de notre participation ? La participation n'est pas qu'une simple demande de feedback. Il ne s'agit pas seulement d'informer les citoyens ou de recueillir leurs idées. Un cadre précis s'impose pour que le projet réussisse.
- ✦ Le passage de la théorie à la pratique : comment faire pour intégrer la participation dans notre projet ? Que faut-il pour cela ?
- ✦ Par le passé, le partenariat international communal reposait sur des projets concrets, visibles et souvent techniques. Travailler de manière participative requiert de nouvelles aptitudes, l'ajustement des attentes, un changement de mentalité des deux partenaires et une manière différente de coopérer.
- ✦ Mettre des ressources suffisantes à disposition pour ce projet. Susciter l'implication nécessaire requiert du temps et une participation active, que ce soit dans la vie réelle ou en ligne.



1

ÉTAPE 1

LA MISE EN PLACE D'UN CADRE D'ÉVALUATION COMMUN, AVEC 8 NOTIONS DE BASE

Tout le monde a des expériences positives et peut-être aussi négatives en matière participation. Ces expériences personnelles ont constitué le point de départ du dialogue menant à une compréhension commune de la participation.

Nous avons demandé à chaque participant de faire part de son expérience en matière de participation. L'autre a ensuite été chargé d'extraire trois éléments de base de ce qu'il venait d'entendre. Les participants ont choisi huit concepts de base parmi tous les éléments de base recueillis. Ceux-ci constituaient les fondements d'un cadre commun auquel confronter notre compréhension de la notion de participation.

Le radar résultant de cette démarche montre comment nous envisageons la participation au sein de cette coopération. Au sein d'une nouvelle coopération, il s'impose de répéter l'exercice pour parvenir à une compréhension commune.



TÉLÉCHARGEZ LE RADAR AVEC LES 8 FONDEMENTS DE LA PARTICIPATION "EXCLUSIVEMENT DISPONIBLE EN NÉERLANDAIS"

2

ÉTAPE 2

6 OUTILS DE BASE POUR CONCEVOIR UN PROCESSUS PARTICIPATIF

Les communes concernées recevaient 6 outils de base pour façonner leur processus participatif :

- Mise au point précise : pour clarifier le sujet
- Analyse de l'environnement : pour sonder le contexte de la question
- Détermination des ambitions : pour formuler des objectifs et des résultats
- Analyse des parties prenantes : pour identifier les acteurs et les rôles clés
- Conception du processus : pour tracer un flux de processus
- Conception de l'intervention : pour concevoir des réunions spécifiques

Des exercices pratiques ont permis à tous les partenaires d'utiliser ces outils et à les adapter à leur propre pratique.

6 OUTILS DE BASE



DÉTERMINATION DES AMBITIONS



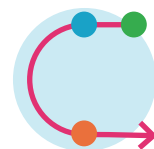
ANALYSE DES PARTIES PRENANTES



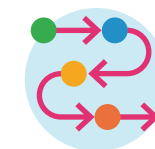
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT



MISE AU POINT PRÉCISE



CONCEPTION DE L'INTERVENTION



CONCEPTION DU PROCESSUS

L'IMPLICATION EST ESSENTIELLE

Un groupe de base, disposant d'un mandat clair de la commune et comprenant en profondeur la valeur du projet, est indispensable.

Pour que ce projet soit mené avec détermination, il faut que les participants soient impliqués. Dans quelle mesure chaque personne se sent-elle concernée par le projet ? Quelles sont les moyens et les pouvoirs dont les participants disposent pour ce projet ?

EXPÉRIENCE PRATIQUE 1

Il est important que toutes les parties impliquées se sentent propriétaires du projet, afin que celui-ci bénéficie d'un fort appui. Au départ, Herent avait proposé à Nimlaha'kok de choisir un projet accordant des microcrédits à des entreprises locales durables. Après consultation, cependant, Nimlaha'kok a choisi un autre projet, qu'elle caressait depuis longtemps : le reboisement pour protéger les ressources naturelles, tout en générant une source durable de revenus pour la population locale. Ce projet a été soutenu par Nimlaha'kok, ce qui a permis de renforcer la coopération.

EXPÉRIENCE PRATIQUE 2

Pendant les deux jours qui ont suivi la fin du processus, nous avons fait un exercice avec tous les partenaires pour découvrir l'intérêt commun du partenariat renouvelé. Nous avons identifié ce que nous voulions atteindre, ce que nous attendions les uns des autres et ce que nous pouvions apporter nous-mêmes. Malgré d'importantes différences, il était important de chercher le dénominateur commun, et de trouver un terrain d'entente.

Une coopération fructueuse ne peut se poursuivre que si tous les partenaires concernés y trouvent leur intérêt. C'est la raison pour laquelle il est important d'en parler ouvertement. L'exercice a montré un besoin accru d'échanges thématiques avec divers partenaires, en Flandre et ailleurs, par exemple sur la participation et l'implication des jeunes. Il est aussi clairement apparu que l'un des partenaires voyait la coopération comme une voie d'accès aux subventions et connexions européennes. Cette attente était ancienne, mais n'avait jamais été exprimée.

Enfin, la rencontre de deux jours a permis à la VVSG de clarifier son rôle de partenaire d'encadrement et d'écartier certaines attentes irréalistes.

DÉFIS

- Bénéficier d'un véritable appui et stimuler l'appropriation en lançant les projets ensemble, en partenaires égaux et sur la base d'objectifs communs
- Clarifier la contribution, le rôle et les besoins de chaque partenaire dans le cadre de la coopération
- Identifier les opportunités et les risques de ce projet pour les deux partenaires
- Exprimer des attentes mutuelles, permettre des conversations franches et honnêtes
- Vérifier régulièrement les éléments précédents. Les facteurs de base sont-ils toujours les mêmes, ou quelque chose a-t-il changé ?



IL N'EST PAS POSSIBLE DE TOUT FAIRE EN LIGNE

Il est important d'équilibrer rencontres en ligne et présentiels pour connaître les expériences, la culture et le contexte du partenaire. Les rencontres présentielles donnent plus de profondeur à l'échange et au processus d'apprentissage mutuel. Elles renforcent aussi la confiance mutuelle, la compréhension et la transparence entre les deux partenaires.

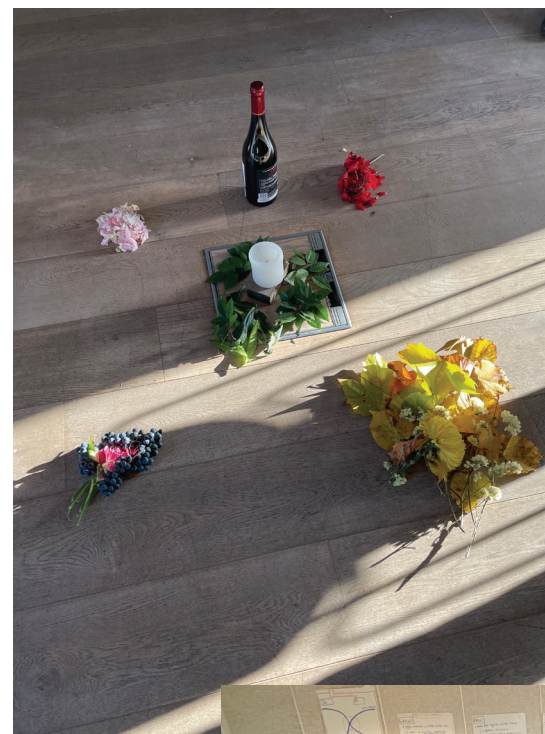
Il est crucial que chacun des partenaires comprenne bien le contexte de l'autre, pour formuler des objectifs communs réalistes. La concertation en ligne offre de nombreux avantages, mais il peut être plus difficile d'apprendre à connaître le contexte de l'autre personne de cette manière. Les rencontres présentielles permettent aux partenaires de mieux se comprendre. Les éventuelles susceptibilités, ainsi que les questions et ambitions inexprimées, font dès lors plus rapidement surface et peuvent être abordées.

DÉFIS

- ✦ Les visites de travail présentielles sont coûteuses et augmentent notre empreinte écologique
- ✦ La limitation du nombre de participants aux visites présentielles
- ✦ Le respect de mesures strictes liées au coronavirus
- ✦ La compréhension du contexte de l'autre impose de connaître la langue, la culture, les structures politiques, l'histoire, etc.
- ✦ La nécessité d'être prêt à écouter avec un esprit ouvert et d'intérêt pour l'autre

EXPÉRIENCE PRATIQUE

Il est très important de comprendre et de respecter la culture de chacun. Lors de notre conférence de clôture de deux jours en Flandre, nous avons donc accordé une attention particulière à certains rituels d'accueil et de réunion des communes participantes. Ces moments sont essentiels pour établir une confiance mutuelle et faire en sorte que tous les partenaires soient impliqués dans la coopération de manière égalitaire. Ils favorisent un échange d'idées transparent, fluide et inspirant.



AUGMENTEZ L'APPUI POUR LE PROJET

Le projet doit être bien intégré au fonctionnement de la commune. À défaut, il risque d'être affecté par le moindre changement externe.

Un large appui local, impliquant diverses parties prenantes, est moins sensible à l'évolution des facteurs environnementaux, comme des changements de la situation politique, des mandats et du personnel. Afin d'accroître l'appui et d'assurer la continuité, il est très important que le projet soit largement connu au sein des communes. Une vision politique pour travailler avec les ODD s'impose aussi. Cela sera non seulement bénéfique pour le partenariat international communal, en général, mais aussi pour les projets concrets.

EXPÉRIENCE PRATIQUE

Lors de la rédaction d'une proposition de projet, il faut prendre en compte le contexte politique dans lequel celle-ci est établie. Le déploiement et l'élaboration d'un processus pluriannuel couvrent cependant souvent plusieurs législatures, qui ne coïncident pas toujours dans un contexte international. Chaque transition comporte le risque que le projet soit bloqué ou entravé. Nous avons constaté qu'un mandat précis et un groupe de base solide sont essentiels, surtout pour les processus de changement comme celui-ci.

À défaut, un projet et son déroulement risquent d'être ballotté par toute modification et changement. Au cours du processus, nous avons été confrontés à :

- 1 le départ de l'un des coordinateurs du partenariat international communal
- 2 la cessation du partenariat entre Edegem et San Jerónimo
- 3 la pandémie de coronavirus
- 4 le départ prématuré de l'accompagnateur bilingue supplémentaire
- 5 la recherche d'un facilitateur supplémentaire pour la conférence de deux jours, en raison de la maladie de l'un des partenaires
- 6 la nécessité d'effectuer un ajustement à chaque fois

De telles situations ne sont pas rares dans le cadre de partenariats internationaux communaux. Plus il y a de partenaires, plus de telles situations se produiront fréquemment. Il est donc important de prendre en compte les risques qui vont de pair et d'évaluer régulièrement la coopération avec toutes les parties concernées.

DÉFIS

- ✦ L'évolution de la situation politique implique des changements de mandats
- ✦ Les changements de personnel entraînent une perte d'engagement et de connaissances concernant le projet
- ✦ Aligner les projets et objectifs sélectionnés sur les priorités locales, régionales et nationales
- ✦ Renforcer l'appui pour une coopération renouvelée, qui ne repose pas sur des moyens financiers ni sur des projets techniques

Les équipes au sein des autorités changent. Lorsque vous n'êtes plus sur la même longueur d'onde, il est important de le dire rapidement. Sinon, vous perdez une énergie précieuse. Dans ce genre de situation, il est opportun de pouvoir invoquer une clause de rupture. La commune d'Edegem constitue un bon exemple à cet égard. Dès le départ, cette commune a aussi osé élaborer une stratégie de sortie de son partenariat international communal, comme le prévoit le programme fédéral.

PERSPECTIVES

Nous avons commis des fautes et appris de nos erreurs. Nous avons dû surmonter des revers, mais avons montré que nous étions suffisamment résilients pour trouver des solutions. En fin de compte, ce processus nous a ramenés au point de départ, à partir duquel nous avons pu développer une nouvelle façon de coopérer.

Bien que nous ne soyons pas encore parvenus à un partenariat égalitaire, nous avons mieux compris ce que cela requérait. Bien que nous n'ayons pas encore réalisé de projets participatifs, les premières mesures ont été adoptées et nous continuerons à les déployer.

Tous les partenaires ont mieux compris le concept de participation, la conception des processus participatifs et la façon dont ceux-ci peuvent nous aider, que ce soit localement ou dans le contexte des partenariats internationaux communaux. À l'avenir, nous nous concentrerons sur une coopération thématique avec plusieurs acteurs. Nous ne partirons plus de la question « Qu'est-ce que la Flandre peut apporter ? », mais « Quelles connaissances et expertise pouvons-nous partager, les uns avec les autres ? ».

À l'heure actuelle, des sujets tels que l'eau, l'agroforesterie et les droits de l'enfant sont en tête de liste. Les ODD constituent le cadre commun dans lequel nous voulons inscrire cette manière de coopérer. Les outils participatifs et les idées issues de ce processus nous aideront à façonner ces futurs projets de manière plus efficace et efficiente.

Cette manière de travailler n'est toutefois possible que si le partenariat dispose d'un budget de fonctionnement permanent. À défaut, la coopération dépendra entièrement des subventions disponibles à ce moment-là.

L'accent que nous avons mis sur une communication ouverte et transparente entre les partenaires a conduit à l'établissement d'un nouvel accord de coopération entre Brasschaat et Tarija. Cet accord définit les attentes des deux partenaires, ainsi que les priorités communes de la coopération. Les enseignements tirés, repris ci-dessus, servent de base pour continuer à façonner l'accord. Nous espérons que cette façon de travailler conduira à plus d'égalité, d'apprentissage mutuel, à une coopération renforcée et à un développement durable, au sein du partenariat. En ce qui concerne Herent et Nimlaha'kok, le processus a renforcé l'engagement des deux partenaires. Il a fourni les outils nécessaires pour que la population de Nimlaha'kok s'approprie davantage le partenariat. Finalement, il a amélioré la communication.



La pandémie de COVID-19 nous a montré que nous ne pouvons pas nous passer les uns des autres, et qu'il était impératif de coopérer. L'apprentissage et l'échange entre pairs ont fourni des solutions mais, dans la pratique, cela n'a pas toujours été facile. Nous avons tendance à nous replier sur nous-mêmes en temps de crise.

Les partenariats internationaux communaux peuvent toutefois aider à découvrir des connexions et à renforcer celles-ci. Les bons exemples d'initiatives citoyennes, dans lesquelles la participation joue un rôle central, ne manquent pas. Nous pouvons mieux définir notre rôle d'autorité locale sur la base de ces exemples pratiques. L'échange de connaissances en matière de participation, par exemple sous la forme d'une conférence internationale, peut certainement être intéressant pour les nombreuses communes et villes qui souhaitent accroître leur expérience à cet égard.

Les expériences et les histoires de partenaires égalitaires sont une source d'inspiration pour les communes et leurs habitants. Elles renforcent aussi l'appui de la population en faveur d'une coopération et d'une solidarité internationales accrues. Se concentrer davantage sur cette question constituera un défi enrichissant pour les autorités locales du monde entier, les prochaines années.



OBJETIVOS DE ENFOQUE

Colaborar con diferentes grupos de interés (stakeholders) de manera igualitaria

(Aprender a) apoyar y estimular iniciativas ciudadanas a nivel local

Aprender unos de otros a través del intercambio de buenas prácticas

Aprender a establecer colaboraciones con varios actores/socios y lograr un beneficio mutuo para ambos municipios/comunidades (sin presupuesto o presupuesto adicional)

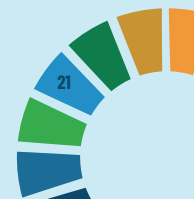
SE CONCENTRAR SUR LES OBJECTIFS :

Coopérer sur un pied d'égalité avec différentes parties prenantes

(Apprendre à) soutenir et stimuler les initiatives citoyennes au niveau local

Apprendre les uns des autres par l'échange de bonnes pratiques

Apprendre à établir des coopérations avec différents acteurs/ partenaires et à tirer des avantages mutuels pour les deux communes/ communautés (sans budget ou sans budget additionnel)





COLOPHON

CONCEPTION/RÉDACTION

www.wearestardust.be

www.copycabana.be

ONT CONTRIBUÉ À CETTE PUBLICATION :

La région de Nimlaha'kok
La ville de Tarija
La commune de Brasschaat
La commune de Herent
Contutti
Cimic
VVSG Internationaal

CONTACT :

internationaal@vsvg.be

La présente publication a été rendue possible grâce au soutien financier du gouvernement flamand.

2022

Avertissement

La présente publication est, en premier lieu, le fruit du travail des partenaires de projet concernés.

Le gouvernement flamand n'est, en aucun cas, responsable de son contenu.



Vlaanderen
verbeelding werkt