



Évaluation à mi-parcours du programme GLoBe

par ordre de VVSG

décembre 2024

*Document traduit à l'aide d'un
ordinateur de traduction*

Nele Claeys (Voices That Count) Maarten

Goethals (Voices That Count) Patrick

Vander Weyden (Focus Up)

Contenu

0. Introduction	2
1. Résumé exécutif	3
2. Description du processus évaluation intermédiaire	5
3. Qualité des données	7
4. Tendances générales.....	8
5.1 Observations thématiques relatives aux résultats	10
5.2 Évaluation des résultats en matière de bonne gouvernance locale	14
6. Regarder vers l'avenir.....	18
6.1 Observations sur la structure de la théorie générique du changement à l'aide des résultats observés 18	
6.2 Cohérence interne et possibilité d'échange au sein du programme GLoBe.....	19
6.3 Comprendre le concept de bonne gouvernance locale et s'y concentrer	19
6.4 Programme Belgique	20
7. Conclusions et recommandations pour un suivi plus efficace du GLoBe.....	21
7.1 Comment les partenariats ont-ils vécu l'auto-évaluation ?.....	21
7.2 Travail à impact sur la bonne gouvernance locale : comment le VVSG peut-il aller de l'avant ?.....	22
ANNEXES.....	24

0. Introduction

Le programme Good Local Governance (GLoBe), mis en œuvre par VVSG-International et soutenu par le gouvernement fédéral belge via la Direction générale de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DGD), s'inscrit dans l'évolution générale de la coopération internationale : ancrées dans la tradition des jumelages, les municipalités flamandes sont à la recherche de nouvelles formes de coopération avec les gouvernements locaux du Sud dans le cadre des Objectifs de développement durable (ODD).

Le programme GLoBe s'appuie sur le programme quinquennal précédent et a pour objectif global de contribuer à la bonne gouvernance locale en renforçant la gouvernance dans les pays partenaires et la cohérence des politiques locales sur les ODD en Belgique. Cela se fait par le biais d'une coopération avec 14 organisations de jumelage de villes et 3 associations sœurs de VVSG.

- Bénin : Roeselare - Dogbo, Zoersel - Bohicon, Hoogstraten - Za-Kpota, Merelbeke - Toucountouna, Anzegem - Pèrèrè et VVSG - ANCB
- Équateur : Evergem - Guaranda et Bierbeek - Oña
- Nicaragua : Lommel - Ciudad Darío, Mol - Santo Tomás
- Sénégal : Sint-Niklaas - Tambacounda, Deinze/Lievegem - Kemopodi et Zemst - Sokone
- Afrique du Sud : Essen - Witzenberg, Heist-op-den-Berg - Bergrivier et VVSG - SALGA
- Rwanda : VVSG - RALGA

Le programme a débuté en janvier 2022 et se poursuit jusqu'à la fin de l'année 2026. L'évaluation à mi-parcours présentée dans ce rapport vise à cartographier les progrès de ce programme vers la bonne gouvernance locale et la traduction locale en ce qui concerne les ODD en Flandre. Par la suite, son objectif principal est de promouvoir l'apprentissage mutuel entre tous les partenaires de ce programme, d'ajuster les actions pour les 2,5 prochaines années si nécessaire et d'inspirer la formulation du nouveau programme quinquennal.

Afin d'utiliser au maximum l'expertise disponible au sein de VVSG et parmi tous les partenaires, VVSG a décidé de réaliser cette évaluation à mi-parcours sous la forme d'une auto-évaluation guidée. Voices That Count a élaboré la méthodologie de cette auto-évaluation intermédiaire, en collaboration avec FocusUp qui coordonnera l'évaluation finale (en 2026).

Nous tenons à remercier tous les partenaires qui ont participé à cette auto-évaluation pour leur engagement et leur implication. Nous espérons que les résultats fourniront des outils au VVSG, à ses organisations sœurs et aux gouvernements locaux pour renforcer leur programme GLoBe.

1. Résumé

Auto-évaluation avec l'Outcome Harvesting comme cadre méthodologique

Dans cette évaluation à mi-parcours, nous avons voulu explorer comment le changement dans le programme GLoBe se déroule dans la réalité : quel effet les activités du programme ont-elles eu sur la bonne gouvernance locale ? Nous avons choisi l'Outcome Harvesting comme cadre pour façonner cette auto-évaluation, en nous concentrant sur l'identification et l'évaluation des changements dans les actions, les comportements ou les pratiques parmi les acteurs clés contribuant au renforcement de la gouvernance autour des thèmes du programme.

Les différents partenariats du programme GLoBe ont recherché rétrospectivement les "résultats", 'est-à-dire les changements qui se sont manifestement produits pendant ou après les activités de leur projet au cours des 2,5 dernières années. En outre, ils ont décrit comment les activités du programme GLoBe ont contribué à ce changement (descriptions de contribution).

L'auto-évaluation s'est déroulée en trois étapes : (1) identification et description des résultats par acteur dans la sphère d'influence du programme GLoBe ; (2) évaluation de ces résultats en fonction de leur importance pour la bonne gouvernance locale et de la mesure dans laquelle les activités du programme y ont contribué ; (3) réflexion sur ces résultats afin d'adapter les interventions et les activités futures du programme.

Qualité des données

Au total, 153 résultats ont été recueillis par 16 partenariats (jumelages et partenariats avec des organisations faïtières) et par le programme en Belgique. La qualité des résultats et leur réflexion critique varient en fonction de la disponibilité et de l'implication des personnes clés et de leur expérience du programme. L'analyse de ce rapport a été réalisée sur la base de ces 153 résultats auto-identifiés.

Évaluation basée sur les principes de bonne gouvernance :

Pour savoir dans quelle mesure le programme GLoBe contribue à la bonne gouvernance locale ou au renforcement de la capacité de gouvernance en , nous nous basons sur les principes de bonne gouvernance, tels qu'ils sont également présentés par l'OCDE. Il s'agit de six principes fondamentaux qui, ensemble, forment un cadre pour l'évaluation et l'amélioration des processus de gouvernance : Participation, Etat de droit, Transparence, Responsabilité, Équité et Inclusion, Efficacité et Efficience.

L'analyse des 51 résultats "hautement significatifs" par les partenariats eux-mêmes montre que le programme GLoBe contribue principalement à la bonne gouvernance locale par le biais (1) d'actions et de changements dans les pratiques et les processus conduisant à une amélioration de la prestation de services ou de l'accès aux services (2) de changements dans les relations entre les citoyens ou les organisations de la société civile et le gouvernement, dans le sens d'une plus grande participation.

Les résultats qui décrivent explicitement des changements vers plus de transparence ou de responsabilité dans la gouvernance sont plus nombreux, tout comme les changements dans les pratiques liées à l'État de droit. En outre, les résultats font peu de références explicites à l'inclusion des groupes vulnérables, mais cela se reflète dans le choix général des groupes cibles avec lesquels et pour lesquels le programme travaille.

Regarder vers l'avenir et les recommandations :

Adaptation de la formulation de la théorie générique du changement : Lorsque nous examinons la manière dont se déroule le changement vers la bonne gouvernance locale et que nous testons les thèmes apparaissant dans tous les résultats observés par rapport aux thèmes de la théorie globale du changement du programme GLoBe, nous constatons que, pour la composante "local fort", ils correspondent en réalité à un ou plusieurs des trois domaines génériques du changement (*voir la figure page 7*). Les résultats parlent effectivement de fonctionnaires et d'hommes politiques compétents, d'une prestation de services optimale ou d'un fonctionnement interne amélioré. C'est moins vrai pour la section "les citoyens assument leurs droits et leurs devoirs". Nous suggérons d'ajuster la formulation dans le futur programme pour mieux refléter la réalité.

Cohérence au sein du programme : Nous constatons que peu d'activités d'échange mentionnées dans les descriptions des contributions ont conduit à un résultat/changement particulier. Cependant, nous pensons que l'intégration d'échanges autour du travail sur la capacité de gouvernance peut renforcer la cohérence interne du programme (*voir également ci-dessous*). Spécifiquement au Bénin, nous observons dans les Résultats qu'il y a actuellement peu de cohérence entre le programme de l'organisation faîtière ANCB et celui des organisations de jumelage. Ceci s'explique par le fait que dans la conception du programme, il s'agissait de deux programmes distincts.

Accent sur la bonne gouvernance locale : si le prochain programme souhaite maintenir l'accent sur le renforcement des capacités administratives, il nous semble nécessaire d'examiner de manière encore plus critique, lors de la formulation et de la mise en œuvre des activités du programme, comment certaines interventions peuvent être conçues de manière à ce qu'elles aient simultanément le potentiel d'apporter des changements en faveur d'une gouvernance locale plus décisive. Les résultats formulés peuvent aider à aller au-delà d'une discussion théorique et à mener le débat à partir d'expériences concrètes. En effet, certains résultats décrivent un impact clair sur l'amélioration de la qualité de vie d'un groupe particulier de résidents ou un changement conduisant à une gouvernance plus forte ou meilleure au sein des organisations civiles, mais l'impact sur l'augmentation de la capacité de gouvernance au sein du gouvernement local est parfois moins clair.

Programme Belgique : Nous recommandons que le VVSG examine de manière plus critique son rôle dans la promotion de la cohérence politique autour de l'Agenda 2030 et des ODD par le biais d'une série de questions afin de permettre des ajustements sur la base d'observations plus approfondies.

Travail axé sur l'impact autour de la bonne gouvernance locale : comment VVSG peut-il aller de l'avant ?

En général, l'évaluation à mi-parcours basée sur l'Outcome Harvesting a été perçue, d'une part, comme utile pour réfléchir plus consciemment aux acteurs que les partenaires du programme veulent influencer et aux effets exacts de leur travail. D'autre part, les personnes clés l'ont également vécue comme un processus intensif et complexe, d'autant plus que c'était la première fois qu'elles s'attaquaient à une auto-évaluation de cette manière.

Pour s'assurer que le chemin à parcourir n'est pas perdu dans la réalité quotidienne, nous recommandons de s'appuyer sur les efforts de suivi et d'évaluation qui renforcés au cours des dernières années. La prochaine pourrait être une mise à jour des processus de suivi et d'apprentissage existants au sein des partenariats : (1) Réexaminer l'objectif du suivi et de l'apprentissage, avec et pour qui. Et ce, aux différents niveaux. (2) Partir des rapports existants et des moments de réflexion pour vérifier quelle question d'apprentissage est traitée et à quel moment. (3) Examiner les besoins en information : de quoi avons-nous besoin exactement pour pouvoir questions d'apprentissage ? (4)

Définir et communiquer le rôle du *maître de cérémonie* pour gérer tout cela.

2. Description du processus évaluation intermédiaire

Le VVSG a décidé d'organiser l'évaluation à mi-parcours du programme GLoBe sous la forme d'une auto-évaluation guidée, en utilisant au maximum l'expertise disponible au sein du VVSG lui-même et parmi tous les partenaires, afin de promouvoir l'apprentissage mutuel.

Voices That Count a été chargé de l'orientation méthodologique de l'auto-évaluation de tous les partenariats (jumelages, partenariats avec des organisations faïtières et le programme en Belgique) et du suivi de la qualité du processus. Comme nous avons remarqué, lors de la formulation de notre approche méthodologique, que les théories du changement des différents pays impliqués sont principalement axées sur les acteurs, c'est-à-dire sur les changements de comportement et de pratique des acteurs au sein de la gouvernance et de la société au sens large, nous avons décidé d'utiliser l'Outcome Harvesting¹ (OH) est une méthode participative de suivi et d'évaluation basée sur les principes de la cartographie des incidences. Cette méthode permet d'identifier, de formuler, de valider et d'analyser les changements (résultats) auxquels une intervention ou une pratique donnée a contribué.

Pour cette auto-évaluation, nous avons utilisé une forme *modifiée et plus légère* de récolte des résultats, avec étapes suivantes (*la feuille de route complète se trouve dans manuel à l'annexe 1*) :

1. Cartographie des acteurs dans la sphère d'influence de la théorie du changement et "récolte" des résultats par acteur. L'identification des "résultats" est au cœur de l'Outcome Harvesting. Il s'agit de descriptions courtes et très concrètes des changements de comportement et de pratique des acteurs sociaux. Ces changements peuvent être attendus/intendus ou inattendus/non-intendus et ne sont donc pas une vérification des indicateurs prédéfinis du programme. Les différents partenariats du programme GLoBe ont examiné rétrospectivement les effets de leur programme, les changements qui se sont manifestement produits pendant ou après les activités de leur projet au cours des 2,5 dernières années. Ils ont également ajouté la manière dont les activités du programme GLoBe ont contribué à ce changement (descriptions des contributions) ;

Un Résultat= est un changement observable et significatif dans le comportement, les pratiques, les relations ou les actions d'un ou plusieurs acteurs sociaux, affectés par une intervention ou les activités de l'équipe du projet, dans le cadre du programme GLoBe. Ceci diffère d'un Résultat (anciennement objectif spécifique) tel que défini par la DGD et utilisé comme tel dans le Cadre Logique du programme GLoBe.

2. Évaluer les résultats : Dans une deuxième phase, après avoir recueilli les résultats, l'équipe de coordination de chaque partenariat a été invitée à auto-évaluer ses résultats en fonction de leur contribution à la bonne gouvernance locale. L'échelle suivante a été utilisée à cette fin : *peu significatif - plus ou moins significatif - significatif - très significatif*. En outre, un exercice a suivi pour noter leur propre contribution par Résultat sur une échelle de 1 (*le changement se produit entièrement par l'initiative de l'acteur lui-même ou principalement d'autres organisations ont contribué au changement*) à 5 (*le changement ne se serait pas produit sans la contribution du programme GLoBe*) ;

¹<https://outcomeharvesting.net/>

3. Rassembler les idées pour passer à l'action : dans une dernière étape, les partenariats ont été invités à rassembler leurs idées, à y réfléchir de manière critique et à adapter leur programme pour les années à venir.

La méthodologie a été testée lors de la visite d'une délégation de Keur-Moussa, Pout, Diender - Sénégal à Deinze/Lievegem en avril 2024, au lieu de l'échange prévu pour tous les partenaires d'Amérique latine en Équateur (qui a été annulé en raison de la situation sécuritaire en mars 2024). Le processus a ensuite été affiné et un manuel a été rédigé.

Pour garantir la qualité ce processus, Voices That Count a assuré la formation des coordinateurs (fonctionnaires belges et coordinateurs de programme dans leur pays partenaire) pour chaque groupe linguistique, et a prévu du temps pour que chaque partenariat donne son avis sur les résultats formulés pendant la récolte.

Les trois étapes décrites ci-dessus se sont déroulées entre mai et octobre 2024. Ce faisant, nous avons observé les défis suivants, qui peuvent également être considérés comme des limites de cet examen à mi-parcours :

- Disponibilité des personnes : Dans un certain nombre de municipalités, il n'y avait pas de fonctionnaire ou de coordinateur de programme, ou ils étaient temporairement absents ou très nouveaux, ce qui a retardé la mise en œuvre de l'évaluation à mi-parcours, l'a rendue plus difficile ou unilatérale. Ce fut le cas à Lommel, Roeselare, Zemst, Bohicon, Heist-op-den-Berg, Mol et Guaranda. Dans le partenariat Za-Kpota-Hoogstraten, l'auto-évaluation n'a pas eu lieu du tout pour cette . Dans le cas de Santo Tomas-Mol, l'auto-évaluation a été facilitée par un volontaire très engagé.
- Des changements importants dans le partenariat ont également affecté la qualité du processus : en 2022-2023, Bierbeek avait encore un partenariat avec Oña. En raison de l'évolution du contexte politique à Oña, il a été décidé de se concentrer sur un arrondissement d'Oña, à savoir Susudel, à partir de 2024. Le programme en Afrique du Sud a pris fin en décembre 2023. Cela a réduit la motivation de certaines parties prenantes à participer à l'auto-évaluation.
- Calendrier : avant l'auto-évaluation, VVSG International avait proposé son propre outil aux partenariats pour mieux façonner et contrôler leurs programmes (outil ToC - "Reflecting on links of change"). Nous avons essayé d'intégrer autant que possible cette évaluation à mi-parcours dans ce nouvel outil. Dans certains partenariats - parmi d'autres facteurs mentionnés ci-dessus - cela a créé un obstacle supplémentaire au démarrage du processus, et il a été difficile de le mettre en œuvre sans facilitation externe. En plus d'une implication active dans les auto-évaluations des partenariats avec ses organisations sœurs, VVSG a ensuite pris en charge la facilitation de Ciudad Dario - Lommel, Bergrivier - Heist-op-den-Berg, Witzenberg - Essen, Dogbo - Roeselare et en partie pour Zemst - Sokone & Sint Niklaas - Tambacounda. Voices That Count a organisé deux sessions en ligne supplémentaires pour les partenariats au Bénin.
- Investissement en temps et processus en ligne : dans l'ensemble, l'investissement en temps a été sous-estimé et il a été difficile de suivre ce processus en ligne avec des connexions Internet parfois médiocres. Certains partenariats n'ont pas encore achevé la dernière étape (3. rassembler les idées en vue d'une action) au moment où nous rédigeons ce rapport.

À l'issue de ce processus, toutes les données ont été rassemblées et les premières tendances par ont été formulées. Ces résultats ont été partagés avec les différents partenariats lors de 7 réunions de feedback en ligne (une par pays), et les questions les plus importantes ont été discutées. En outre, au cours de cette session

a permis de savoir comment les partenariats avaient perçu le processus d'évaluation à mi-parcours (*voir chapitre 7.1*).

3. Qualité des données

Au cours de l'auto-évaluation, les résultats et les descriptions des contributions ont été collectés par les coordinateurs des différents partenariats et saisis dans une application en ligne spécifique, Tape App (*des captures d'écran montrant tous les champs du formulaire de Tape App figurent à l'annexe 2*). Au cours de ce processus, les données suivantes ont également été collectées pour chaque résultat :

- le score de signification pour la bonne gouvernance locale
- la note relative à la contribution de l'équipe du projet GLoBe
- le nom et le type d'acteur
- type de domaine de changement (selon la théorie du changement global)
- quand le changement a-t-il eu lieu ?
- preuve du résultat (*aucun accent n'a encore été mis ici ; ce champ a été fourni en fonction de l'évaluation finale*)

La candidature en ligne a permis un retour rapide sur la qualité des résultats formulés et des déclarations de contribution. Il s'agissait d'un processus d'apprentissage. Alors que dans de nombreux cas, les premiers résultats étaient des descriptions des produits des activités du programme, nous avons de plus en plus constaté une évolution vers la description des effets de ces activités parmi les différents acteurs de sphère d'influence. Certains partenariats se sont limités à décrire les changements les plus importants, tandis que d'autres ont également nommé les étapes petites mais significatives vers un impact plus important.

Lors de l'évaluation de chaque résultat en fonction de son importance pour la bonne gouvernance locale et de la mesure dans laquelle le programme a contribué à un changement particulier, nous avons remarqué que certains partenariats avaient une capacité moindre à réfléchir de manière approfondie et critique et à se regarder dans un miroir évaluatif, alors que d'autres avaient une capacité très à faire. Cela est lié à la mesure dans laquelle les personnes impliquées dans l'auto-évaluation connaissent le programme "sur le ", mais aussi à la composition de l'équipe de participants à l'auto-évaluation. Dans certains cas, les résultats ont été principalement "récoltés" et formulés par coordinateurs de projet, dans d'autres cas, une équipe plus large a été impliquée. Cela a permis ou non une remise en question critique des résultats formulés et de leur signification.

Comme indiqué ci-dessus, tous les partenariats n'ont pas suivi l'intégralité du processus. Six partenariats ont consigné leurs conclusions dans un rapport de réflexion. D'autres ont développé leurs idées sur un tableau Miro. Ces idées ont également été prises en compte dans la du présent rapport.

4. Tendances générales

Au total, 153 résultats ont été "récoltés" dans tous les partenariats et pour le programme belge. La liste complète se trouve à l'annexe 3. Seuls les résultats du partenariat Za Kpota-Hoogstraten manquent, en raison des problèmes de personnel mentionnés ci-dessus.

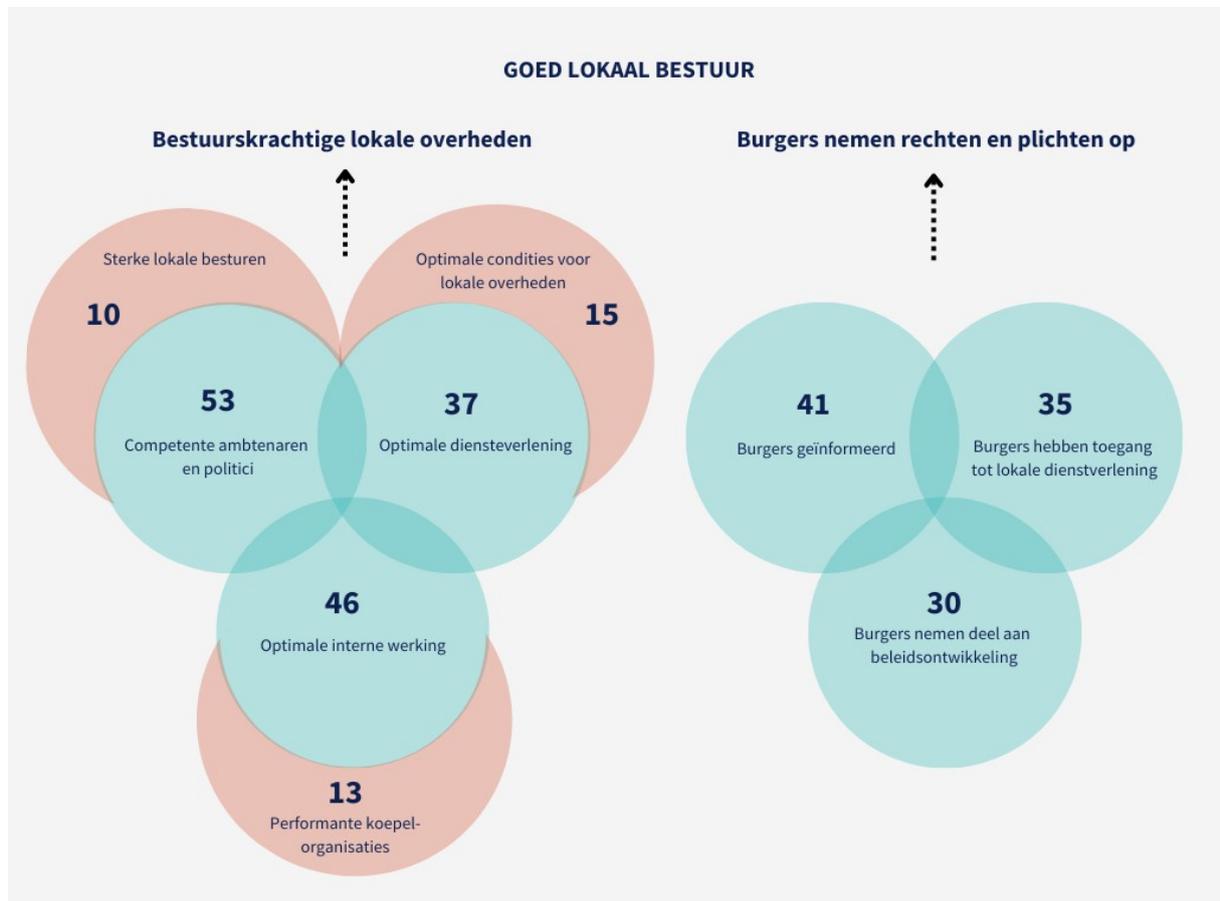


Figure 1 : Nombre de résultats par domaine de changement dans la théorie générique du changement du programme GLoBe. Bleu : jumelage de villes, rose : organisations faitières

La plupart des résultats décrivent des changements au sein de la gouvernance. 53 des 153 résultats sont qualifiés de changements de comportement chez les fonctionnaires ou les hommes politiques. En deuxième position (46) viennent les changements dans le fonctionnement interne de la gouvernance.

Dans l'ensemble, nous constatons que très peu de résultats négatifs ont été formulés. Nous avons également constaté très peu de résultats inattendus ou non intentionnels. Ce dernier point en particulier peut s'expliquer par le fait qu'il était difficile pour les équipes de projet d'examiner rétrospectivement les changements dans le comportement *réel* des acteurs de la sphère d'influence du programme, sans mettre en avant les indicateurs du programme. Examiner les changements de comportement tout en brièvement ces indicateurs est un muscle qui doit être développé davantage.

Exemple de résultat négatif : "Aucun soutien : dans le cadre du programme, plusieurs actions ont été organisées dans les 12 Wards (quartiers) où l'on trouve principalement des logements informels. À la fin du projet, force est de constater que ces efforts ont été vains. Les

Les "conseillers de quartier" ont indiqué qu'ils avaient d'autres priorités que les déchets, à savoir l'alimentation, le logement, le travail, etc. Les déchets ne sont qu'un pis-aller. "

5.1 Observations thématiques relatives aux résultats

DES GOUVERNEMENTS LOCAUX FORTS

En examinant les effets liés à la gouvernance - gouvernements locaux puissants (voir figure 1), on remarque surtout de nombreux résultats liés à un changement dans les relations entre l'administration et les acteurs de la société civile vers plus de synergie. En outre, nous constatons également que les pratiques liées à la prise de décision changent : les décisions sont prises moins unilatéralement et avec une plus grande implication de certains groupes, ou une évolution vers des politiques menées davantage sur la base d'études ou de chiffres concrets.

" Depuis 2022, les conseillers municipaux des communes de KeMoPoDi vont vers les informations, s'impliquent dans la bonne marche du programme et jouent d'office de points focaux entre les communes, les quartiers et villages. Ils donnent leurs points de vue dans la gestion des déchets ; ils partagent l'information dans leurs villages et quartiers respectifs et participent aux réunions des comités de salubrité depuis février 2024. "

Dans les changements de fonctionnement interne, l'aspect budgétaire est fortement mis en avant, notamment au Nicaragua, en Equateur et au Bénin. Dans le partenariat Guaranda-Equateur, par exemple, le budget a été réformé pour mieux intégrer les fonds du programme. Au Bénin, les changements concernant la gestion financière et la collecte des impôts dans plusieurs municipalités sont principalement liés à la tendance à la centralisation des ressources au niveau national. Tous les fonds destinés à la mise en œuvre des activités du programme passent d'abord par le trésor national, avant d'être alloués en détail aux municipalités. Cela nécessite une planification budgétaire plus stricte.

L'amélioration de l'infrastructure des TIC est également mentionnée à plusieurs reprises (Bénin) ou la numérisation des processus : SALGA en Afrique du Sud, par exemple, a lancé une application pour faciliter la communication avec les citoyens concernant la gestion des déchets ; 9 municipalités l'utilisent actuellement.

En outre, de nombreux résultats concernent l'intégration des activités du programme dans la gouvernance et l'appropriation : intégration des ressources du programme dans le budget municipal, mise à disposition de services (par exemple, pour la distribution d'arbres et d'engrais à Ciudad Darío), organisation d'événements et de marchés, cofinancement de certaines parties du programme (par exemple, unité de transformation à Toucountouna, points de vente à Santo Tomás). unité de transformation à Toucountouna, points de vente à Santo Tomás) ou le gouvernement local commence à se coordonner (par exemple, table ronde autour de l'eau en Équateur), ou à renforcer les comités de quartier (par exemple, autour de la gestion des déchets à Mountain River).

"Influence des comités de quartier : la municipalité de Mountain River a utilisé efficacement les comités de quartier existants pour communiquer sur le projet pilote de compostage auprès des ménages dans les zones prédéfinies, et a mis en œuvre le programme avec succès. Le programme dans son ensemble visait à impliquer les conseillers de quartier, qui sont informés lors des réunions des comités de quartier et participent activement aux activités du . Tous les comités de quartier (70 membres) et tous les conseillers de quartier (7) ont été formés à la communication et à la coopération avec les citoyens. Les fonctionnaires locaux ont choisi de mettre l'accent sur la responsabilité et l'appropriation des bénéficiaires, qui devaient s'inscrire pour pouvoir participer au projet pilote, ce qui a permis de renforcer les liens entre la municipalité et ses citoyens. Les conseillers municipaux sont restés très impliqués tout au long du programme et se sont révélés être un atout précieux.

Une minorité de résultats concerne un changement dans les pratiques ou les décisions d'individus, de figures clés de la gouvernance, tels que les maires. Bien que le partenariat Guaranda-Evergem note que *"les impacts parmi les politiciens et les fonctionnaires beaucoup plus difficiles à mesurer. Il existe peu d'incitations ou de pressions pour responsabiliser durablement ces acteurs"* (extrait du rapport de réflexion). Dans un certain nombre de conseils, nous constatons dans les Résultats que le maire exprime son soutien au programme (Witzenberg) ou qu'il a déjà une certaine vision de la participation ou d'un thème important, et que le programme fait partie de la concrétisation de cette vision (Tambacounda, Sokone).

"Soutien du maire : le maire (Trevor Abrahams) présente au conseil l'impact positif du programme GLoBe. Sa contribution active la capacité et le déploiement des actions, ce qui conduit finalement à des résultats tangibles pour les objectifs/politiques de gestion des déchets et les innovations vers le changement."

Dans certaines communes, le contexte fait également en sorte que les effets ne sont pas ou peu visibles auprès des politiciens et des fonctionnaires. Dans le cas de KeMoPoDi (Sénégal), aucun fonctionnaire n'a encore été nommé car la reconnaissance juridique de KePoPoDi en tant qu'association intercommunale est en suspens, en raison des modifications du décret national sur les associations intercommunales. Il y a également peu de personnel administratif à Susudel (coopération avec une paroisse après l'arrêt de la coopération avec la commune d'Oña).

Si nous examinons les résultats liés à une gouvernance locale forte dans le programme en Belgique, il y a deux résultats qui mettent cela en évidence de la manière la plus claire. (1) les planificateurs politiques locaux eux-mêmes commencent à travailler avec les données et les outils politiques des ODD et (2) les déclencheurs locaux de la Semaine de la municipalité durable établissent de plus en plus de liens avec la politique et les opérations internes. Ce schéma montre qu'il est possible de renforcer la capacité de gouvernance. Cependant, nous ne disposons pas d'informations sur l'étendue de ce modèle.

Il y avait également une deuxième question d'évaluation qui a reçu une attention moins explicite au cours de l'auto-évaluation : "dans quelle mesure les partenariats en Flandre et dans les pays partenaires disposent-ils d'outils et d'un soutien suffisants pour contrôler les effets sur la capacité administrative ?" Lors des discussions de retour d'information basées sur les résultats, nous avons essayé d'évaluer la manière dont les gens travaillent en pratique sur la capacité administrative par le biais d'une déclaration provocatrice sur la capacité administrative : "Nous n'utilisons pas le concept de capacité administrative dans notre organisation".

1. La plupart des gens ne sont pas d'accord avec cette affirmation provocatrice. Ils affirment qu'ils utilisent le concept de pouvoir managérial.
2. Les outils mentionnés pour le renforcement des capacités de gouvernance sont très génériques : renforcement des capacités, manuels de formation, Il n'est pas possible, à partir de cette auto-évaluation, de noter quels outils sont efficaces dans quelle partie de la théorie du changement.
3. Les outils de contrôle mentionnés pour suivre les effets de la gouvernance sont divers :
 - a. Le cycle de planification et de politique d'une collectivité locale.
 - b. Au Rwanda, il existe un organisme gouvernemental qui surveille la situation et rassemble les gens pour engager un dialogue à ce sujet.

- c. En Belgique, il existe des indicateurs de progrès des ODD, mais il a également été indiqué que les contacts personnels entre le VVSG et les gouvernements locaux sont très importants pour obtenir une vue d'ensemble des effets du renforcement de la gouvernance.

Ces conclusions sont plutôt limitées et descriptives. Au cours du processus d'évaluation, il est apparu clairement que cette question a été noyée dans le suivi un peu plus intensif d'autres aspects de l'auto-évaluation. La question " dans quelle mesure les partenariats en Flandre et dans les pays partenaires disposent-ils d'outils et d'un soutien suffisants pour assurer le des effets sur la capacité de gouvernance " n'est pas non plus précise. D'après les réponses au projet de rapport, les gens veulent en fait savoir : "Quelles sont les bonnes pratiques en matière de renforcement de la capacité de gouvernance, ventilées par chaque composante de la théorie du changement ? Et ensuite, quelles sont les bonnes pratiques en matière de suivi des effets sur la capacité de gouvernance, ventilées par chaque composante de la théorie du changement ?"

LES CITOYENS ASSUMENT DES DROITS ET DES DEVOIRS

Comme pour les effets liés à la bonne gouvernance, nous observons également des changements dans ce deuxième pilier (voir figure 1) qui font état d'améliorations dans la communication entre la gouvernance et les citoyens (forums régulièrement, chartes conclues entre la gouvernance et les citoyens), ou de citoyens qui utilisent activement les possibilités de donner un retour d'information sur les politiques.

" Forum communal : A partir de fin 2022, les citoyens saisissent l'opportunité de donner leur feedback sur les projets et programmes en lien avec le programme GLoBe lors du forum communal. Le forum communal a été organisé chaque année par la commission coopération, ACCD et le Bureau municipal. Le forum communal est une instance de partage et d'échange sur les réalisations de la coopération (projets et programmes dans la région) au cours de l'année écoulée. Ceci a permis l'accès facile à l'information par les citoyens sur les acquis de la coopération particulièrement par rapport à la gestion des déchets et à l'économie locale et donner son feedback. Il sera aussi saisi comme opportunité pour aborder plus largement les projets et programmes initiés au niveau communal en rapport avec ce thème. Enfin, il permettra d'apprécier l'impact de la politique communale sur le bien-être des populations et le niveau de prise en compte des aspirations de ces dernières dans les stratégies initiées (projets et programmes) "

"Radio show Karongi : Dans le district de Karongi, le vice-maire chargé du développement économique a participé à un programme radio en direct sur une station de radio locale afin d'échanger avec les membres de la communauté sur les plans directeurs de district adoptés et sur la façon dont les citoyens et les parties prenantes peuvent collaborer avec les districts pour une mise en œuvre efficace, en particulier dans les zones urbaines. Le programme radio a été diffusé le 13/8/2024 au soir".

Nous voyons également comment des groupes spécifiques de citoyens initient des activités (concours dans les écoles, etc.) ou y participent systématiquement et volontairement. Ces résultats sont principalement liés à la politique des déchets (Sénégal et Afrique du Sud).

En ce qui concerne la prestation de services, nous voyons des résultats qui décrivent comment les citoyens commencent à utiliser (davantage) certains services. Il s'agit parfois de services coordonnés ou dirigés par le gouvernement (par exemple, l'utilisation des terres/le cadastre, l'infrastructure du marché, ...), mais tout aussi souvent, les citoyens utilisent davantage les services fournis par d'autres acteurs civils (par exemple, les comités d'eau potable et d'irrigation en Équateur, les brigades sanitaires au Sénégal, ou la formation au Nicaragua et au Bénin...) et dans lesquels le gouvernement n'est pas nécessairement impliqué. Enfin, dans quelques partenariats, on voit les citoyens commencer à payer pour utiliser les services (par exemple, la collecte des déchets au Sénégal, la transformation du manioc au Bénin).

Dans le même ordre d'idées, de nombreux résultats du deuxième pilier reflètent la création de nouvelles structures (autour du thème principal du partenariat) ou le renforcement de structures existantes (par exemple, les comités de l'eau en Équateur) qui s'attaquent à de nouvelles questions ou commencent à aborder les choses différemment. Si ces structures ont un impact évident sur la population, qui va parfois bien au-delà des objectifs du programme et conduit à une gouvernance plus forte ou meilleure au sein des organisations civiles, l'effet sur l'augmentation de la capacité de gouvernance au sein du gouvernement local est parfois moins évident.

" Fortalecimiento interno de la organización social : Los miembros del directorio han logrado superar divergencias entre grupos de consumidores en una reunión convocada por los coordinadores del programa el día 6 de junio 2024, para poder organizar la elección de la nueva directiva, porque están conscientes de la urgencia de organizarse mejor para poder cumplir sus funciones como Junta de Riego. "

Une minorité de résultats concerne des changements dans les systèmes afin de permettre une participation plus systématique de certains groupes de citoyens aux politiques locales.

Soutien : Les relations entre la municipalité et les acteurs économiques se sont améliorées grâce à l'animation du "forum des déchets". Ces réunions régulières ont rendu les recycleurs locaux (acteurs économiques) plus enclins à s'engager dans les plans de recyclage de la municipalité lors des réunions du forum aux points de rencontre municipaux. Cela a contribué à renforcer la confiance mutuelle. L'engagement était trimestriel et il y avait des discussions actives + des interventions pour les équiper".

" Renforcement de la prise de décision : Nous avons observé un changement dans la prise de décision dans le programme GLoBe : la prise de décisions est devenue plus multi-acteur/multilatérale, ce qui a facilité la mobilisation des populations bénéficiaires du programme autour de certains thèmes (e.g modèle de hangar adapté aux spéculations commerciales). "

RALGA au Rwanda a accordé une attention particulière à la formation de son personnel afin de faciliter la préparation des budgets des citoyens et les consultations entre les gouvernements et les citoyens sur l'utilisation des terres. Ils sont également reconnus pour cela.

"Soutien du gouvernement : la direction de RALGA est sollicitée par les institutions gouvernementales concernées, par exemple l'Autorité nationale des terres (NLA), pour contribuer aux dialogues politiques sur des sujets d'urbanisation pertinents, tels que la mise à jour des lignes directrices nationales pour les projets de réajustement des terres.

En outre, certains résultats liés à "l'inclusion des droits et des devoirs par les citoyens" sont en fait des descriptions de l'impact du programme. Par exemple :

- *" Propreté de quartiers et villages bénéficiaires du programme : Au moins, depuis février 2024, 05 villages et quartiers de KeMoPoDi (Gollam, Santhiou Daara, Darou Salam, Ndiobèntay et Santa Yalla) sont devenus plus propres grâce au programme. "*
- *"#jeunes : 50 jeunes artisans, dont 25 hommes et 25 femmes de 18 à 35 ans, ont pu s'installer et sont financièrement autonomes ils peuvent désormais contribuer au développement de la commune de Bohicon à partir de 30 septembre 2024 "*
- *"A[ention aux ménages à faibles revenus : L'infrastructure et l'équipement de la municipalité sont mieux adaptés à un système de séparation à la source. Cela a été possible grâce à l'accent mis sur les ménages sélectionnés dans les communautés à faibles revenus/sous-privilegiées (Noordhoek à Velddrif, Monthe Berta à Porterville et Ward 4 à Piketberg). L'engagement auprès des communautés était nécessaire pour promouvoir et guider le déploiement du programme de bacs de compostage domestiques. En payant un supplément*

a[ention des quartiers à faibles revenus, la municipalité de Mountain River a mieux réussi à mettre en œuvre le projet de tri des déchets. Elle y est parvenue en utilisant une stratégie de communication détaillée élaborée par le service de communication de la municipalité".

Le programme belge ne s'adressait pas directement aux citoyens. Cela explique pourquoi les résultats liés à plus grande implication des citoyens n'étaient pas vraiment ciblés. Cependant, il y a un résultat dans lequel la Semaine de la municipalité durable n' plus un événement purement flamand. Les citoyens sont de plus en plus informés sur l'Agenda 2030. Cela est considéré comme une condition préalable pour que les citoyens puissent également tenir l'administration responsable de la réalisation de l'Agenda 2030.

5.2 Évaluation des résultats en matière de bonne gouvernance locale

5.2.1 Quels sont les changements que les personnes clés du programme considèrent comme des évolutions très significatives vers la bonne gouvernance locale ?

Dans l'ensemble, nous constatons que les scores d'importance et de contribution des résultats sont généralement très élevés (*voir les figures 2 et 3 ci-dessous*). Cela indique que les fonctionnaires flamands et les équipes de projet dans les pays partenaires considèrent que le changement qu'ils observent contribue de manière significative au renforcement de la capacité de gouvernance. Certains partenariats ont également fait le choix explicite, au cours de l'exercice, de se concentrer sur la formulation de résultats qu'ils considéraient comme très importants pour contribuer à la bonne gouvernance (d'où les scores d'importance élevés au Nicaragua, par exemple) et pour lesquels le changement a été presque exclusivement initié par le programme.

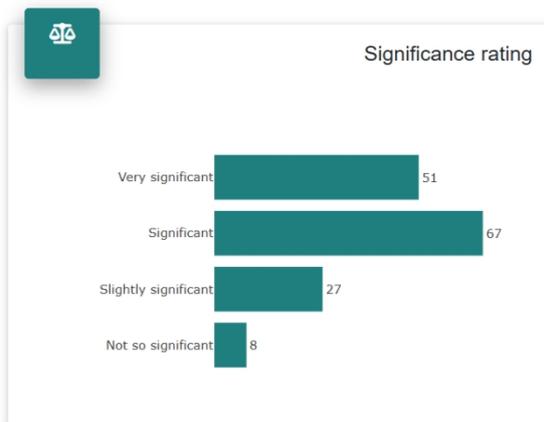


Figure 2 : Évaluation des 153 résultats quant à leur importance pour la bonne gouvernance locale

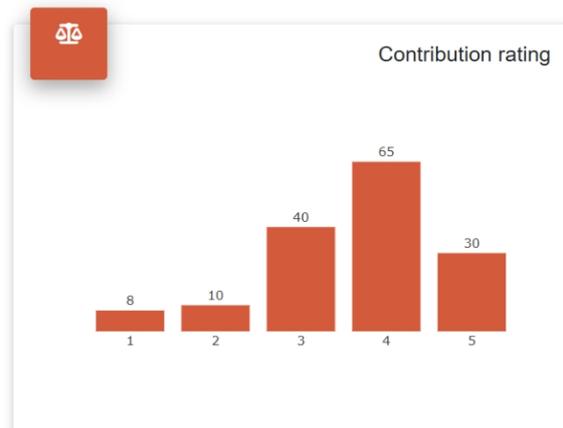


Figure 3 : Évaluation des 153 résultats en fonction de mesure dans laquelle le programme a contribué au résultat. Score 5 = Le changement n'aurait pas eu lieu sans la contribution du programme GLoBe.

Pour savoir dans quelle mesure le programme GLoBe contribue à la bonne gouvernance locale ou au renforcement de la capacité de gouvernance en , nous nous basons sur les principes de bonne gouvernance² , également proposés par l'OCDE. Il s'agit de six principes fondamentaux qui, ensemble, forment un cadre pour l'évaluation et l'amélioration des processus de gouvernance :

1. La participation
2. *État de droit*
3. Transparence
4. *Responsabilité*
5. Équité et inclusion
6. Efficacité et efficience

Pour une analyse approfondie de la manière dont les partenariats se considèrent comme contribuant à la bonne gouvernance, nous nous concentrons sur les 51 résultats qui ont été jugés "très significatifs" par les partenariats eux-mêmes (c'est-à-dire 1/3 du total des résultats).

Efficacité et efficience (21 résultats) : Nous pouvons classer la plupart de ces résultats "hautement significatifs" dans la catégorie "amélioration de l'efficacité et de l'efficience". Ils concernent

- Une meilleure organisation interne de l', une coordination plus rationnelle ou de meilleurs services à la population (par exemple, la gestion des déchets) ou une meilleure collecte des impôts (principalement au Bénin).
- Cofinancement ou investissements (par exemple, unités de transformation agricole ou places de marché)
- Optimisation des ressources pour améliorer la prestation de services (par exemple, un meilleur équipement TIC pour la mobilisation des ressources).
- Meilleure disponibilité de l'information conduisant à des politiques nouvelles ou améliorées

Participation (17 résultats) : Ces résultats sont principalement axés sur une consultation accrue et structurelle entre le gouvernement et les groupes de la société civile et/ou une interaction directe avec les citoyens (comités de quartier à Bergrivier, organes de consultation entre le gouvernement local et le secteur privé à Toucountouna, sessions d'information au Bénin, comités de gestion des déchets au Sénégal, consultation régulière avec les acteurs de l'économie locale durable à Santo Tomás où le maire est également présent, et changements généraux en faveur d'une prise de décision multipartite au lieu de décisions unilatérales). Ce n'est qu'au Rwanda (RALGA) qu'une formation du personnel est dispensée pour guider de manière structurelle les processus participatifs sur l'urbanisation et l'utilisation des sols³.

Équité et inclusion (10 résultats) : Les résultats qui mentionnent explicitement l'augmentation de l'inclusion de certains groupes parlent presque exclusivement de thèmes liés au genre. Il s'agit principalement de changements initiés par l'ANCB au Bénin.

" L'ANCB/ équipe GLoBe a créé une nouvelle relation avec l'INF (Institut National de la Femme) pour améliorer les résultats du plaidoyer (p.ex. pour un quota de femmes élues locales). L'INF est devenu membre et participe aux sessions de la commission Genre, affaires sociales et participation citoyenne. Pourquoi important ? Le contact avec l'INF est important pour l'ANCB, les communes, les Points Focaux Genre. L'INF va participer également aux discussions avec le

² Sam Agera, "Promouvoir la bonne gouvernance - Principes, pratiques et perspectives" (2000).

³ RALGA a pris un air très critique et n'a classé aucun de ses résultats comme "hautement significatif", mais les explications accompagnant leurs scores allaient dans ce sens.

focus des femmes parlementaires dans la préparation des élections locales de 2026. Le REFELA, l'INF vont faciliter les rencontres avec la Vice-Présidente de la République pour faire des plaidoyers pour la représentation des femmes sur les listes électorales (élections de 2026) "

Une meilleure inclusion des groupes vulnérables spécifiques en termes économiques est également parfois :

"Sécurité alimentaire grâce aux patios salubres : à partir de 2022, l'État investira dans des "patios salubres" avec les familles vulnérables de la zone urbaine, qui cultiveront à petite échelle des "plantes vertes comestibles" dans leurs propres patios, augmentant ainsi leur sécurité alimentaire. "

"Les femmes deviennent de plus en plus entrepreneuriats : En 2024 les femmes adoptent de plus plus l'adoption des bonnes pratiques au niveau financier, commercial, administratif au niveau des jardins. Chaque femme écrit ce qu'elle produit, ce qu'elle vend et ce qu'elle consomme sur une fiche. "(Tambacounda)

Responsabilité et transparence (4 résultats) :

Nous regroupons ici les changements liés à la responsabilité et à l'amélioration de la transparence, car ils apparaissent généralement ensemble dans les résultats. Une minorité des 51 résultats décrivent des changements dans ce domaine. Il s'agit principalement de l'organisation de forums de retour d'information ou d'autres moments au cours desquels l'administration est régulièrement tenue responsable de ses politiques ou de ses projets, ce qui favorise la confiance et la coopération entre les collectivités locales et les citoyens. L'instauration de la confiance entre le gouvernement et la société civile, la possibilité de discuter ouvertement des problèmes et d'apprendre ensemble figurent souvent dans les résultats des partenariats latino-américains.

"Participación y realización del programa por comisiones mixtas : Les différentes commissions (consommation et commerce, production) se réunissent 12 fois par an et l'échevin se rend chaque mois aux réunions des commissions, ce qui permet au gouvernement d'informer clairement les groupes de consommateurs sur ses options politiques, mais aussi d'obtenir une bonne information sur les besoins des petits et moyens producteurs et commerçants. Le thème de l'agroécologie est désormais plus présent dans l'agenda de l'échevin. "

État de droit (2 résultats) : Il n'y a pratiquement aucun résultat qui parle d'une meilleure application ou mise en œuvre des lois. Il s'agit d'efforts visant à garantir la propriété foncière municipale, à encourager les investissements et à mieux organiser le marché local.

"#securisation de foncier : La direction des affaires domaniales de la mairie de Bohicon sécurise mieux le patrimoine foncier de la commune à partir de 2024 afin de donner confiance à ceux qui investissent dans les filières de l'économie locale. "

" Réduction des conflits sur le marché local : Depuis fin 2023 le bureau des usagers a pu diminuer les conflits autour du zonage à environ 25%. "

Pour la plupart des résultats, il est clair qu'ils contribuent à la bonne gouvernance locale selon l'un des six principes ci-dessus. Dans deux partenariats (principalement en Amérique latine), nous constatons que l'importance est plutôt comprise comme "un impact significatif sur les bénéficiaires finaux ou certaines structures" :

"Depuis 2022, les agriculteurs de différentes comarcas de Santo Tomás ont mis en œuvre des projets pilotes et ont comparé leurs expériences. Lorsqu'ils ont obtenu des résultats, ils ont aidé à diffuser l'expérience pratique acquise auprès d'autres agriculteurs de leur comarque ou au cours des formations au modèle de la grange. Ainsi, la compréhension de l'efficacité des nouvelles méthodes de production a été renforcée. "

innovadores, sostenibles y/o agroecológicos ha aumentado. La seguridad alimentaria de ces familias est meilleure aujourd'hui".

"Capacitación para estimular producción agroecológico : Los agricultores que recibieron formación en la granja modelo a partir de 2022 y fueron asistidos in situ por técnicos sont realizando la transición a la agricultura agroecológica paso a paso y han incorporado de forma estableos cultivos a las operaciones agrícolas después de 2 años.

Conclusion : L'auto-évaluation montre que le programme GLoBe contribue principalement à la bonne gouvernance locale par (1) des changements dans les pratiques et les processus conduisant à une amélioration de la prestation de services ou de l'accès aux services liés à l'objectif du programme du partenariat (2) des changements dans les relations entre les citoyens ou les organisations de la société civile et le gouvernement en vue d'une plus grande participation (sur les différentes étapes de l'échelle de la participation).

En ce qui concerne l'inclusion des groupes vulnérables, l'évaluation finale du programme précédent⁴ indique que "... projets ne semblent pas développer de stratégies explicites en termes de politiques d'inclusion, ni analyser l'impact des projets sur les groupes vulnérables ou les mécanismes d'exclusion existants. Les actions spécifiques apparaissent plutôt de manière organique, au cours de la mise en œuvre du programme, et semblent fortement dépendre de la sensibilité au thème des fonctionnaires impliqués." Bien qu'il y ait peu de mention explicite de l'inclusion des groupes vulnérables dans les résultats, nous constatons que la recommandation d'accorder plus d'attention aux groupes vulnérables a été prise en compte dans le choix général des groupes cibles dans le programme actuel.

Les résultats qui décrivent explicitement des changements vers plus de transparence ou de responsabilité dans la gouvernance sont moins , tout comme les changements dans les pratiques liées à l'État de droit.

5.2.2 Contribution au programme

En examinant les contributions du programme (descripteurs de contribution) aux 51 résultats "hautement significatifs", nous constatons que le programme GLoBe a contribué comme suit :

- Premièrement, établir, coordonner ou faciliter les structures entre le gouvernement et les citoyens.
- Financement d'équipements ou de bâtiments : achat d'équipements pour aider les fonctionnaires à mieux faire leur travail, financement d'éléments liés à la thématique du partenariat (cofinancement d'unités de transformation, de poubelles, d'étals de marché, de kits agricoles, etc.)
- Concrétiser et rendre opérationnelle une vision administrative visant à accroître la participation (parfois de groupes spécifiques).
- Organiser des sessions de formation ou d'information (par exemple à la) sur divers sujets
- Dans une moindre mesure : organisation d'études
- Plus précisément, en ce qui concerne les résultats les plus importants du programme belge, nous constatons que l'accent est mis sur la mise en réseau, combinée à la facilitation des échanges entre pairs.

⁴VALUATION FINALE PROGRAMME DGD 2017-2021, Geert Phlix (ACE Europe) & Jan Van Ongevalle (HIVA-KU Leuven) - mai 2022

Il est difficile de déterminer quelles actions contribuent le plus efficacement à l'évolution vers une plus grande gouvernance, comment et dans quelles circonstances. Cela renforce la recommandation d'essayer de le découvrir à partir de la pratique et d'échanger à ce sujet. Cela peut contribuer aux processus d'apprentissage au sein du programme GLoBe.

6. Regarder vers l'avenir

6.1 Observations sur la structure de la théorie générique du changement à l'aide des résultats observés

Lorsque nous examinons comment se déroule le changement vers la bonne gouvernance locale et que nous testons les thèmes qui apparaissent dans tous les changements observés par rapport aux thèmes de la théorie globale du changement du GLoBe, nous constatons que pour la composante "Gouvernement local fort", ceux-ci correspondent en réalité à un ou plusieurs des trois domaines de changement formulés (voir figure 1). Les résultats parlent effectivement de fonctionnaires et d'hommes politiques compétents, d'une prestation de services optimale ou d'un fonctionnement interne amélioré.)

C'est moins vrai pour la composante "citoyens droits et leurs devoirs". Nous avons constaté qu'il était plus difficile de relier les différents résultats à certains domaines de changement. En outre, les formulations "les citoyens sont informés" et "les citoyens ont accès aux services locaux" ne s'alignent pas aussi bien sur le fait de provoquer activement des changements de comportement chez certains acteurs de la société civile.

Pour le prochain programme, nous proposons de réexaminer de manière critique la théorie globale et générique du changement. Un nouveau format pour la section "les citoyens assument des droits et des devoirs" pourrait être :

1. Les citoyens prennent des initiatives dans leurs communautés
2. Participation des citoyens à l'élaboration des politiques
 - Les citoyens s'informeront activement
 - Les citoyens expriment leur confiance dans le processus décisionnel local
 - Les citoyens participent à des projets concrets et contribuent à la mise en œuvre des politiques.
3. Les citoyens utilisent activement les services (co-)offerts par l'administration

Nous suggérons également - dans la mesure où cela n'est pas déjà fait - que les nouveaux fonctionnaires et coordinateurs de projet soient correctement initiés à la théorie générale du changement dès leur entrée en fonction. Cela permettra de mettre l'accent sur les changements en faveur d'une meilleure gouvernance au cours de la mise en œuvre du programme (voir ci-dessous 6.3).

6.2 Cohérence interne et possibilité d'échanges au sein du programme GLoBe

Le programme GLoBe est un programme mosaïque qui s'inspire de la théorie générique du changement : d'une part, il y a les partenariats de jumelage - chacun avec sa propre tradition - qui forment ensemble les programmes nationaux et travaillent à un objectif (thématique) spécifique. Dans certains pays, les partenariats déclinent ce thème de manière légèrement différente (par exemple, la gestion des déchets et l'économie verte au Sénégal).

D'autre part, il y a les organisations faïtières qui ont parfois un lien thématique clair avec les jumelages (Afrique du Sud), et d'autres pas (encore) (Bénin). Il arrive également que les organisations faïtières travaillent sur leur propre programme de changement sans lien direct avec les jumelages (Rwanda et Belgique). Cela pose des problèmes de cohérence interne et de capacité à échanger en profondeur.

Les échanges entre fonctionnaires au niveau belge sont régulièrement facilités par la VVSG. Cependant, ces échanges sont moins systématiques dans les différents pays partenaires ou entre les pays partenaires. C'est pourquoi nous voyons peu d'activités d'échange mentionnées dans les descriptions des contributions qui ont conduit à un résultat/changement particulier. Cependant, nous pensons que l'intégration d'échanges autour du travail sur la gouvernance peut renforcer le programme (voir également ci-dessous 6.3).

Spécifiquement au Bénin, nous observons dans les Résultats qu'il y a actuellement peu de cohérence entre le programme de l'organisation faïtière ANCB et celui des jumelages.

Un nouvel outil a été mis au point fin 2023 pour mieux intégrer la dimension de genre dans les plans et la mise en œuvre des politiques locales, mais son impact au niveau municipal est encore limité.

" Développement nouvel outil de suivi | L'équipe genre de l'ANCB a renforcé ses capacités ce qu'il leur a amené à développer un nouvel outil de suivi que les communes peuvent utiliser pour intégrer le genre dans des des autres services et activités de leur commune. Pourquoi important ? L'équipe genre prend en main le programme et prend des initiatives pour améliorer le programme dans sa totalité. Les points focaux genre sélectionnaient les activités suivant les libellés en lien avec la femme. Avec ce nouvel outil, les points focaux devraient pouvoir intégrer l'approche genre dans n'importe quelle activité. "

Nous recommandons que la formulation du nouveau programme prenne en compte la manière dont l'ANCB peut donner une impulsion pour renforcer la dynamique au niveau local et vice versa.

6.3 Comprendre le concept de bonne gouvernance locale et s'y concentrer

Lorsque des changements se produisent parmi les acteurs sociaux, nous les qualifions généralement de "significatifs" : nous remarquons une différence claire dans nos activités : les acteurs sociaux locaux sont clairement renforcés, y compris dans leurs qualités organisationnelles. (extrait du rapport de réflexion Evergem-Guaranda)

Comme mentionné précédemment, certains résultats décrivent un impact clair sur l'amélioration de la qualité de vie d'un groupe particulier de résidents (allant parfois bien au-delà des objectifs du programme) ou un changement conduisant à une gouvernance plus forte ou meilleure au sein des organisations civiles, mais l'impact sur l'augmentation de la capacité de gouvernance au sein du gouvernement local est parfois moins clair.

Si le prochain programme doit continuer à mettre l'accent sur l'amélioration de la gouvernance, il nous semble nécessaire d'examiner de manière encore plus critique la formulation et la mise en œuvre des activités du programme.

examiner comment une intervention particulière peut être conçue de manière à ce qu'elle ait simultanément le potentiel d' changements en faveur d'une gouvernance locale plus décisive.

Cela nécessitera de parler le même langage en ce qui concerne le concept de "bonne gouvernance locale" et d'échanger sur les bonnes pratiques. Comme l'ont suggéré les partenariats en Equateur, il nous semble important d'approfondir le concept avec les principales parties prenantes du programme GLoBe et les organisations faîtières afin de parvenir à une compréhension commune du concept et d'explorer la manière dont il se traduit ensuite dans les différentes municipalités.

Les résultats formulés peuvent certainement aider à aller au-delà d'une discussion théorique et à mener le débat à partir d'expériences concrètes. Par exemple, la collaboration avec les écoles contribue-t-elle de manière significative à la bonne gouvernance locale ? La collaboration avec les écoles contribue-t-elle de manière significative à la bonne gouvernance locale parce que l'accent est mis sur la prochaine génération ? Comment le cofinancement de certaines activités peut-il être mis en place de manière à renforcer la gouvernance ? Etc.

En outre, nous pensons qu'il serait judicieux d'explorer plus avant les aspects de la bonne locale (*participation - État de droit - transparence - responsabilité - équité et inclusivité - efficacité et efficience*) que chaque partenariat a la possibilité et la capacité d'influencer. Cet exercice est également susceptible de conduire à un recentrage du programme par pays ou par partenariat. Ou à rendre certains changements plus explicites dans les descriptions des futurs résultats.

6.4 Programme Belgique

Selon la théorie du changement actuelle du programme belge, la bonne gouvernance locale devient possible lorsque trois conditions sont réunies. (1) des collectivités locales fortes sur le plan de la gestion, (2) des processus politiques inclusifs et participatifs, et (3) un contexte institutionnel, politique et de gouvernance favorable.

Si nous examinons les résultats récoltés au cours de cette évaluation à mi-parcours, nous pouvons constater que plusieurs d'entre eux ont trait à la création d'un "contexte favorable". Les résultats présentent une double . D'une part, le VVSG en tant qu'acteur (avec d'autres acteurs du CCA) est reconnu comme un acteur pertinent pour discuter des thèmes de l'Agenda 2030. Étant donné le rôle du en tant qu'organisation faîtière des villes et des municipalités, cela pourrait présenter des avantages pour des politiques plus cohérentes et alignées entre les différents niveaux politiques. Mais de tels résultats de politiques clairement plus cohérentes n'ont pas été récoltés pour l'instant. D'autre part, l'équipe du VVSG observe que les politiciens locaux ne sont pas enclins à accrocher les politiques locales à l'Agenda 2030. Cela pourrait indiquer un soutien réduit ou une lassitude à l' de ces thèmes. D'autre part, l'adoucissement et l'écologisation sont des sujets sur lesquels les villes et les municipalités travaillent, sans être explicitement encadrés par l'Agenda 2030. Cela invite à une réflexion plus approfondie sur les éléments qui pourraient réellement créer un contexte favorable pour que les villes et les municipalités commencent à mettre en œuvre l'Agenda 2030. Le rôle de la VVSG permet-il de mettre en place des politiques plus cohérentes concernant l'Agenda 2030 ? Il est recommandé de vérifier cela dans la période à venir.

Le résultat le plus significatif est que les planificateurs politiques locaux peuvent travailler seuls avec les données et les outils politiques des ODD. Cependant, la contribution du programme se situe au milieu (note 3). En d'autres termes, il y a certainement d'autres acteurs qui y contribuent. Ce point a été discuté plus en détail lors d'une session de feedback. Le fait qu'il y ait maintenant de plus en plus d'acteurs qui offrent des outils aux villes et aux municipalités pour qu'elles commencent à s'en servir nous semble être une réussite qui met en évidence la durabilité du résultat. Il ne dépend plus uniquement du VVSG que les villes et les municipalités bénéficient d'un soutien pour commencer à mettre en œuvre les ODD.

Pour le reste du programme, nous recommandons au VVSG de chercher à répondre aux questions suivantes afin de pouvoir procéder à des ajustements sur la base d'informations plus approfondies.

- Le rôle du VVSG permet-il de mettre en place des politiques plus cohérentes en ce qui concerne l'Agenda 2030 ? Quels sont les résultats qui le démontrent ? Ou quels résultats peuvent s'y opposer ?
- Qu'est-ce qui a fait la différence dans les municipalités où les données sur les ODD et les outils politiques ont été activement déployés ? Quels sont les éléments qui ont incité les décideurs politiques à les prendre en compte ? Voyons-nous des résultats qui indiquent une intégration plus forte de l'Agenda 2030 ?
- Dans quelles circonstances les trois éléments constitutifs de la théorie de l'action sont-ils efficaces ?

7. Conclusions et recommandations pour un suivi plus efficace du programme GLoBe

7.1 Comment les partenariats ont-ils vécu l'auto-évaluation ?

Dans l'ensemble, l'évaluation à mi-parcours basée sur l'Outcome Harvesting est comme utile, mais aussi comme intensive et complexe. Trois éléments reviennent dans les commentaires des partenaires et des personnes clés de VVSG.

1. Processus d'apprentissage et prise de conscience : les partenaires du VVSG et les personnes clés ont indiqué que l'exercice les a aidés à réfléchir plus consciemment aux acteurs qu'ils souhaitent influencer et aux effets exacts de leur travail. Ils ont pris conscience de la nécessité de se concentrer sur les résultats plutôt que sur les produits et les activités. Ils ont également mieux compris la complexité du travail et nécessité de réfléchir systématiquement à l'impact de leurs efforts.

" La conclusion générale est que nous devons être davantage axés sur les résultats et ne pas nous contenter de mener des actions pour le simple plaisir 'agir. La plupart des actions sont motivées par de bonnes intentions, mais ne sont pas suffisamment suivies pour que nous puissions réellement évaluer ce que le changement implique. "(extrait du rapport de réflexion Sokone-Zemst)

2. Défis et simplification : les partenaires de VVSG et certaines personnes clés considèrent que la méthode actuelle de récolte des résultats est complexe et prend du temps, même s'il s'agit d'une forme légère. Certains plaident pour une version encore plus simplifiée. D'autres préconisent de se concentrer sur un résultat spécifique par projet. On estime que cela rendrait l'exercice plus faisable et améliorerait les chances de réussir à intégrer les enseignements tirés de l'expérience. D'autres encore indiquent que, tout en suivant le processus d'apprentissage (une nouvelle façon de penser dans les "résultats"), on s'améliorera de plus en plus dans cette façon de penser, de sorte qu'elle semblera moins complexe et moins chronophage.
3. Calendrier : certains partenariats ont également indiqué que 2,5 ans (à mi-parcours) est une période assez longue pour regarder en arrière et tous les changements, petits mais significatifs. Parfois, ce sont ces étapes qui révèlent l'évolution du changement.

7.2 Travail à impact autour de la bonne gouvernance locale : comment la VVSG peut-elle aller de l'avant ?

Du point de vue des facilitateurs de l'auto-évaluation, nous constatons également trois éléments récurrents chez les partenaires et les personnes clés du VVSG.

1. Processus d'apprentissage et prise de conscience : Sur la base des descriptions des résultats dans Tape App, nous pouvons confirmer qu'un processus d'apprentissage et de prise de conscience a été initié. En récoltant et en décrivant les résultats, nous avons constaté un changement où les gens ont commencé à penser de plus en plus aux effets du programme et à décrire ces résultats selon les règles de l'art. Ce mouvement a commencé, mais nous sentons qu'il a encore besoin de soutien et certainement de répétition. Le fait que le VVSG dispose d'un membre du personnel qui en a fait l'expérience est certainement un atout.
2. Une pression pour être orienté vers l'action : Les membres des conseils d'administration locaux disent qu'ils sont souvent obligés d' ce genre de choses. Ce n'est pas au cœur de leur mission. La question "qu'allez-vous ?" est plus pressante que "pourquoi ?" et "quelle est votre logique de changement ?". Les ressources pour les différents programmes sont également limitées, ce qui pousse les gens à s'orienter plus rapidement vers des conclusions exploitables plutôt que de penser en termes de résultats.
3. Institutionnalisation et structure : il est clairement nécessaire d'adopter une approche plus structurelle pour intégrer l'Outcome Harvesting dans les activités quotidiennes. Une possibilité consiste à programmer des moments d'évaluation fixes (moments de "récolte") et à utiliser activement les enseignements tirés de ces évaluations pour procéder à des ajustements. Cela n'est possible que si l' réfléchit soigneusement aux personnes qui devraient être présentes lors de la récolte des résultats. En tout état de cause, il ne faut pas se limiter aux fonctionnaires flamands et aux coordinateurs de projets dans les pays partenaires.

Pour s'assurer que le chemin à parcourir n'est pas perdu dans la réalité quotidienne, nous recommandons de s'appuyer sur les efforts de suivi et d'évaluation qui ont été renforcés au cours des dernières années. La prochaine étape pourrait être une mise à jour des processus de suivi et d'apprentissage existants au sein des partenariats (jumelages et partenariats avec des organisations faitières). Le suivi et l'apprentissage devraient faire partie intégrante de la réflexion et de la pratique des organisations et des programmes.

Lors de cette , vous pouvez tenir des principes suivants :

Commencez par les trois fondements d'un système de suivi et d'apprentissage.

1. Vérifiez si la raison pour laquelle vous voulez suivre et apprendre, avec qui et pour qui est claire.
 - a. Quelle est l'entité ? S'agit-il seulement d'un jumelage ? S'agit-il également de partenariats entre dômes ? Existe-t-il des niveaux agrégés et emboîtés ?
 - b. Quelles sont les questions d'apprentissage aux différents niveaux ?
 - c. Qui est concerné ?
2. Identifier les espaces et les rythmes existants où se déroulent le suivi, l'analyse et l'apprentissage.
 - a. Partez des rythmes et des espaces existants, des moments de compte rendu et de réflexion existants, et réfléchissez à la question d'apprentissage à laquelle vous répondez à chaque fois.
 - b. Utilisez l'apprentissage par triple boucle pour vérifier que les rythmes corrects.
 - i. Cycle d'apprentissage 1 : Faisons-nous les choses correctement (résultats de qualité) ?
 - ii. Cycle d'apprentissage 2 : Faisons-nous ce qu'il faut ? (Résultats et TdC) Vous pourriez vous pencher sur cette question deux fois par an.
 - iii. Cycle d'apprentissage 3 : Nos modèles mentaux sur le changement sont-ils corrects ? (Les hypothèses de la théorie du changement sont-elles correctes ?) Vous examiner ce semestre et ce semestre.
 - c. Veillez à ce que la collecte des données ait lieu à des moments précis tout au long de l'année. Ne le faites pas juste avant de analyse. Vous pouvez également effectuer ce suivi sur une base mensuelle.
3. Examiner les besoins en information : de quoi avons-nous besoin exactement pour répondre aux questions d'apprentissage ?

Fournir un maître de cérémonie.

1. Un maître de cérémonie peut créer une dynamique et veiller à ce que les rythmes et les espaces convenus ne soient pas détournés par des préoccupations quotidiennes.
 2. Un MC peut maintenir la réflexion centrée sur l'acteur et sur le résultat.
 3. Un maître de cérémonie est exactement ce que le indique : un maître de la cérémonie convenue, quelqu'un qui *invite* à danser. En d'autres termes, tout le monde doit encore danser seul.
-

ANNEXES

1. Manuel avec feuille de route pour l'auto-évaluation
2. Capture d'écran Capture d'écran de l'application montrant tous les champs remplis pour chaque résultat
3. Liste de tous les résultats et description des contributions par pays
4. Aperçu des résultats auto-évalués (graphiques du tableau de bord)