



Coopération municipale internationale

Plan stratégique de la VVSG

2027 - 2036

Contenu

1. Structure organisationnelle	3
Contexte	3
Structure organisationnelle	4
Gestion des organisations	8
Suivi du programme DGD	9
2. Vision et mission en matière de coopération mondiale	9
3. Objectifs à moyen (5 ans) et long (10 ans) terme	12
4. Stratégie	17
5. Plan financier	18
6. Pays	19
7. Partenaires	20
8. Cible.....	21

Le plan stratégique 2027-2036 de la VVSG décrit comment l'organisation entend utiliser au mieux la subvention fédérale pour la coopération au développement. Ce plan offre un aperçu des dix prochaines années et décrit la vision et la mission de la VVSG dans le domaine de la coopération au développement. Il comprend des objectifs à court et à long terme, des stratégies pour atteindre ces objectifs, un budget indicatif et donne un aperçu des partenaires prévus, des pays partenaires et des bénéficiaires.

1. Structure organisationnelle

Contexte

L'Association des Villes et Communes de Flandre (la VVSG) a été fondée le **1er janvier 1994** et résulte de la scission de l'Association des Villes et Communes de Belgique (VBSG), qui était active depuis 1913. Cette scission a donné naissance à trois associations régionales : la VVSG en Flandre, l'Union des Villes et Communes de Wallonie (UVCW) en Wallonie et Brulocalis à Bruxelles.

La mission



La VVSG a pour objectif d'être le soutien de ses membres et de faire en sorte que le niveau local co-dirigeant.

La VVSG est l'**organisation membre représentative** des autorités locales flamandes, y compris les villes et les municipalités, les CPAS, les zones de police, les zones d'assistance, les corporations municipales autonomes, les associations d'aide sociale et divers partenariats. Depuis sa création, la VVSG est devenu le pivot du soutien et de la représentation des autorités locales flamandes en général et des politiciens et employés locaux en particulier. Plus précisément, la VVSG soutient environ 7 500 politiciens ayant un mandat local et environ 200 000 employés dans les administrations locales.

La VVSG s'organise dans **tous les domaines qui relèvent des compétences des autorités locales flamandes**, allant des déchets, de l'économie, de la sécurité et de la numérisation à la pauvreté, l'aide à l'enfance, l'intégration et la coopération au développement. Pour mener à bien sa mission, la VVSG travaille dans ces domaines autour de **trois rôles principaux**, à savoir la défense des intérêts, le partage des connaissances et la mise en réseau.

Rôles principaux



Avocat

La VVSG représente et défend les collectivités locales sur de nombreuses questions politiques



Partage des connaissances

La VVSG soutient et renforce les gouvernements locaux par des conseils, des formations publications, communication.



Bâtisseur de réseau

La VVSG rassemble les collectivités locales et leurs partenaires et permet l'enrichissement mutuel des connaissances et des bonnes pratiques.

La VVSG est un **acteur non spécifique à un domaine dans le secteur de la coopération au développement**. Cela signifie que la valeur ajoutée unique de l'expertise technique et du savoir-faire politique du VVSG ne se limite pas à la coopération au développement, mais se concentre sur tous les domaines et compétences des villes et communes flamandes. La coopération au développement n'en est qu'une petite partie.

Structure organisationnelle

La VVSG dispose d'un organe administratif, dirigé et soutenu par des directeurs issus de divers organes directeurs.

l'organisation



Conducteurs

La VVSG est gérée par **différents organes de direction**. Ces organes déterminent l'orientation stratégique de l'organisation. La composition des organes de direction suit la législature municipale, avec une révision de la composition des organes tous les six ans, en

tenant compte du résultat des élections municipales. La composition des organes de direction sera renouvelée en 2025 à la suite des élections municipales du 13 octobre 2024. La sélection des titulaires de mandats locaux au sein des organes directeurs de la VVSG se fait sur la base des proportions politiques des partis, du sexe, des types de municipalités et de la répartition géographique.

L'**assemblée générale** est l'organe de décision le plus élevé de la VVSG, avec une représentation de tous les membres de la VVSG. L'assemblée générale se réunit deux fois par an.

L'**organe directeur** (ancien conseil d'administration) fixe les priorités stratégiques de l'organisation et prend les décisions qui ne sont pas réservées à l'assemblée générale. Il nomme le directeur général, compose le conseil d'administration et supervise la mise en œuvre des politiques. L'organe directeur se réunit tous les mois et se compose d'un groupe équilibré de plus de 20 titulaires de mandats locaux.

Le **Daily Board** assure la gestion quotidienne et prend des décisions opérationnelles dans le cadre des budgets approuvés. Cet organe se compose de six titulaires de mandats locaux, Wim Dries, maire de Genk, en étant le **président** jusqu'au 31 décembre 2024. Les décisions urgentes sont ensuite ratifiées par l'organe directeur.

Depuis 2019, les **comités administratifs** aident la VVSG à remplir son rôle de plaidoyer. La préparation de fond des dossiers politiques est assurée par six comités administratifs thématiques, chacun composé d'une vingtaine d'hommes politiques et d'experts locaux. De cette manière, la VVSG souhaite maximiser le soutien de ses membres aux positions adoptées. Ils renforcent l'organe directeur et la formation de la vision des membres pour la VVSG en ce qui concerne la puissance du gouvernement, la sécurité, la cohabitation et l'entraide, la qualité de l'environnement, le gouvernement innovant et numérique et la municipalité dans le monde/l'Europe.

comités administratifs



Des conseils puissants



Sécurité



Vivre ensemble et prendre soin
les uns des autres



Un cadre de vie de qualité



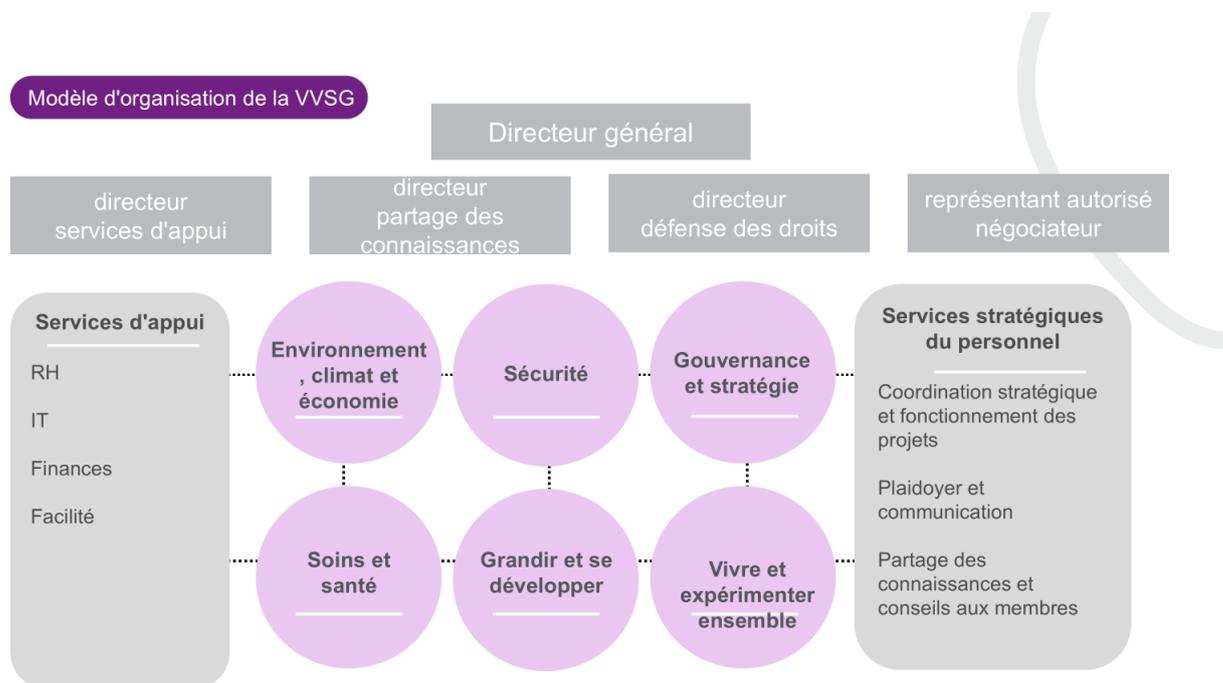
Gouvernance innovante et
numérique



Municipalité/ville
en Europe et dans le monde

Modèle organisationnel

Au 31 décembre 2024, la VVSG comptera 233 employés, soit 210,9 ETP. Il y a quelques années, la VVSG a été restructuré en interne afin d'accomplir sa mission de manière plus décisive. Depuis lors, la VVSG fonctionne selon un modèle matriciel.



Le comité exécutif est composé du directeur général, de trois directeurs organisés autour des processus fondamentaux du VVSG (défense des intérêts, partage des connaissances et services de soutien) et du négociateur autorisé. Le comité exécutif se réunit tous les quinze jours.

En outre, il existe **six services thématiques** :

- Gouvernance et stratégie
- Soins et santé
- Grandir et se développer
- Vivre et expérimenter ensemble
- Sécurité
- Environnement, climat et économie

Ces différents services offrent des conseils, des formations, une mise en réseau et une orientation sur une multitude de sujets pour les administrations locales, en plus des aspects quotidiens de la défense des intérêts. Ainsi, le personnel de VVSG traite chaque année plus de 13.000 demandes de conseils émanant des membres (administrations locales, intercommunales, zones de police, CPAS...), et l'organisation touche un large public (587 formations pour plus de 25.000 employés en 2023) de politiciens, de fonctionnaires et d'employés du secteur grâce à son offre de formation.

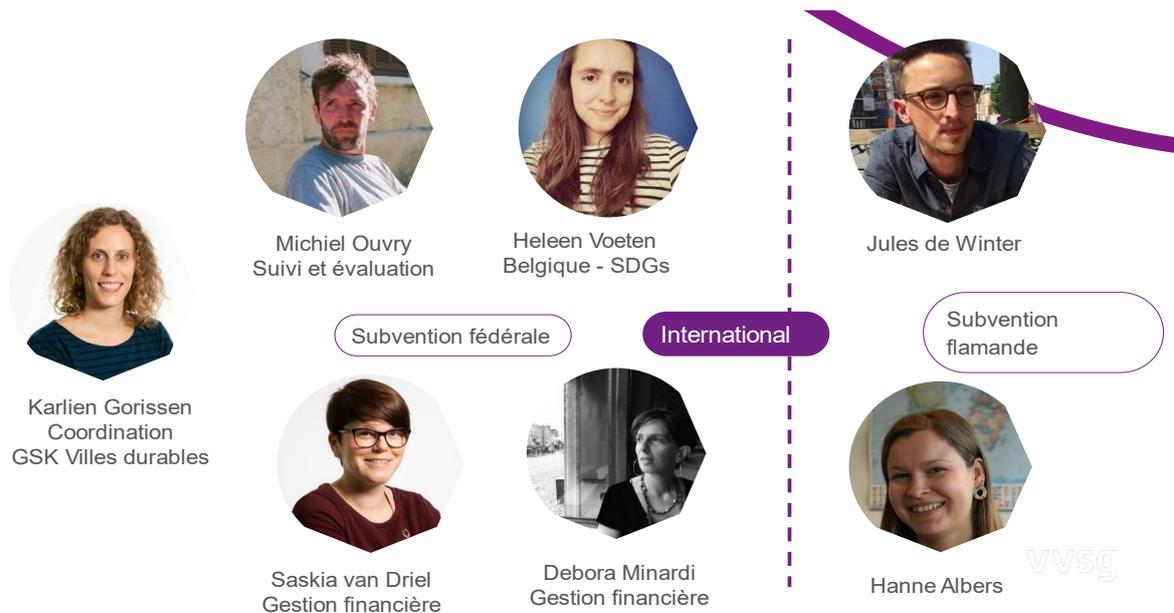
Les responsables de ces départements, les chefs de service, ainsi que les directeurs, forment le **Comité stratégique**. Le Comité stratégique assure l'alignement et la vision au

sein de l'organisation et se réunit tous les quinze jours (en alternance avec les réunions du Comité exécutif).

Le **département** thématique **Gouvernance & Stratégie** travaille sur des thèmes politiques visant à renforcer la capacité administrative des autorités locales. Il s'agit notamment de soutenir les autorités locales flamandes dans leur politique du personnel, la numérisation, la politique financière, la coopération intercommunale, la participation des citoyens, l'organisation politique et la coopération européenne et internationale. Team International fait partie intégrante de ce service . Le chef de service est Nathalie Dumarey. Au 31 décembre 2024, 43 collègues travaillent au sein de ce service autour des 6 programmes suivants :

- Plus fort en Europe et dans le monde
- Une gouvernance plus forte
- Une organisation plus forte
- Un fort taux d'emploi
- Plus fort grâce à la transition numérique
- Plus forts grâce à la coopération

L'**équipe internationale** travaillant sur la coopération au développement sera composée de 7 personnes au 31 décembre 2024, représentant **6 ETP**. Les coûts salariaux de ces employés sont financés à 100% par des programmes de subvention du gouvernement flamand (Département des Affaires étrangères) et du gouvernement fédéral (DGD). Le programme DGD emploie 5 personnes, représentant 4,2 ETP (fin 2024). Le programme compte un coordinateur de programme, une personne responsable du suivi et de l'évaluation et une personne travaillant spécifiquement autour de la traduction des Objectifs de développement durable (ODD) en politique locale en Belgique. En outre, deux collègues (représentant ensemble 1,2 ETP) s'occupent du suivi financier du programme. Le travail des deux collègues travaillant sur la subvention du gouvernement flamand est complémentaire du travail des collègues travaillant sur le programme de subvention fédéral. L'approche intégrée entre les deux programmes s'exprime avant tout dans la mise en œuvre de la composante belge concernant la traduction locale des ODD dans la politique des autorités locales flamandes. En outre, le suivi des différents programmes nationaux du programme de subvention fédéral est également partagé par l'ensemble de l'équipe de VVSG-International, ce qui signifie que les collègues du programme flamand sont également impliqués dans le suivi des jumelages et des collaborations avec les associations faïtières de villes et de municipalités.



Gestion des organisations

La VVSG est une association sans but lucratif qui tire ses revenus des cotisations des membres (35%), des subventions (55%) et de ses propres activités telles que les journées d'étude, les formations, les publications,... (10%). Un auditeur agréé garantit un contrôle annuel des comptes de l'association. La VVSG vise à rester une organisation financièrement saine. La VVSG a donc lancé une trajectoire en 2024 pour s'assurer que la part des subventions des autorités supérieures et d'autres institutions ne devienne pas trop importante dans le budget global. En plus d'être une organisation de services, la VVSG est également un défenseur des gouvernements locaux. Une trop grande dépendance à l'égard d'autres gouvernements par le biais de subventions pourrait empêcher l'organisation d'assumer ce rôle fondamental.

Partant de la nécessité d'une politique de carrière et de rémunération gérable et professionnelle, la VVSG a pris ces dernières années les mesures nécessaires pour construire une nouvelle maison de l'emploi, couplée à une nouvelle maison de la rémunération. Cette nouvelle structure constitue la base de l'ensemble de la politique des ressources humaines, de A à Z (du recrutement et de la sélection à l'accueil, la rémunération, le développement des talents, la performance et l'employabilité, etc.) La VVSG choisit d'accorder à ses employés une grande liberté dans l'organisation et l'exécution de leur travail (travail indépendant du temps et du lieu, flexibilité, etc.) et attend en même temps du personnel qu'il gère cela de manière professionnelle et responsable.

La VVSG s'engage à travailler de manière transversale entre les thèmes et les services politiques. Les employés sont encouragés à travailler de manière transversale entre les thèmes et les services. La VVSG attache de l'importance aux ODD et s'efforce d'en faire profiter l'ensemble du personnel et des services de manière intégrale. La VVSG opte également pour une grande ouverture. Il accorde une grande importance à la transparence, non seulement en externe, mais aussi en interne. Les forums du personnel, les réunions départementales, le débriefing hebdomadaire, le vaste site web interne, etc. servent cet

objectif. La VVSG développe en outre une politique durable qui associe le commerce équitable et les principes écologiques dans ses services, ses logements et ses voyages.

En tant qu'organisation, la VVSG dispose d'un plan stratégique qui donne à l'organisation une orientation pour une période de six ans, alignée sur la législature municipale. Ce plan stratégique est élaboré de manière participative, avec la participation des employés du VVSG et des directeurs et fonctionnaires locaux, et contrôlé au moyen de fiches annuelles et lors de forums bisannuels du personnel. La période 2024 - 2025 sera mise à profit pour rédiger un nouveau plan stratégique qui entrera en vigueur en 2026.

Suivi du programme DGD

Depuis 2001, le gouvernement fédéral (DGD) soutient des opérations autour de la coopération internationale municipale (dans les premières années, toujours par le biais de la VBSG - l'Association des villes et communes de Belgique). La VVSG agit en tant que coordinateur et administrateur de ce programme. Les contributions que les villes et les communes reçoivent sous forme de subvention dans le cadre de ce programme fédéral sont inscrites dans leur budget communal en tant que subvention et versées par tranches - en fonction des accords financiers par lien avec la ville - à leur commune partenaire. La subvention est ainsi soumise aux procédures financières internes de la municipalité. Cela permet également de préfinancer le programme à partir de la municipalité. La VVSG vérifie l'état des dépenses et les flux financiers de la subvention auprès des municipalités. Au cours de ce contrôle, facture par facture est vérifiée si elle est justifiée selon les principes de bonne gestion et conformément aux critères de dépenses de la DGD. La VVSG respecte l'autonomie des municipalités, ce qui signifie que le contrôle des partenariats municipaux, tant sur le fond que sur la forme, est principalement du ressort des autorités locales elles-mêmes. La VVSG impose certaines obligations aux partenaires dans le cadre du programme de subvention, principalement liées à l'obligation de rendre compte à la DGD, mais elle s'efforce par ailleurs de jouer principalement un rôle de soutien et de conseil.

2. Vision et mission en matière de coopération mondiale

Dans le passé, la VVSG a organisé plusieurs exercices participatifs de visualisation de la coopération mondiale avec toutes les parties prenantes impliquées de Flandre et du Sud. La vision de base de 2011 a été mise à jour lors de réunions régionales en 2015, de réunions nationales en 2022 et 2023 et d'un parcours participatif en 2024.

La VVSG travaille dans un **secteur du CAD de l'OCDE, à savoir "Gouvernement et société civile - Politique du secteur public et gestion administrative"**.

La VVSG fonde sa vision sur le principe de **décentralisation**, qui est reconnu dans le monde entier comme une base importante pour une gouvernance efficace. En outre, la VVSG applique le principe de **subsidiarité**, selon lequel les pouvoirs sont attribués au niveau de gouvernement le plus approprié et le plus proche. En tant que gouvernements

démocratiquement élus, les villes sont les plus proches **de la population**. Cette proximité leur permet de mieux répondre aux besoins locaux et aux exigences des résidents, tout en les rendant plus accessibles et plus proches de leurs communautés. Elles jouent donc **un rôle crucial dans le paysage de la gouvernance**.

Vision

La VVSG croit au pouvoir de la **bonne gouvernance locale** en tant que **fondement d'une société durable, inclusive et démocratique**. Les collectivités locales gouvernables jouent un rôle crucial dans l'amélioration des conditions de vie de leurs citoyens. Les gouvernements locaux sont un **partenaire stratégique** pour parvenir à un **développement durable**. À cette fin, ils mènent une politique de développement durable cohérente, en donnant la priorité à la coopération et à l'engagement.

La bonne gouvernance locale est une interaction entre des gouvernements locaux forts et des citoyens engagés, visant à renforcer la démocratie, l'inclusion et le développement durable. Les collectivités locales formulent des politiques et fournissent des services de qualité qui répondent aux besoins de la communauté, tout en encourageant la participation et l'implication des citoyens. Ce processus nécessite des hommes politiques et des fonctionnaires compétents et motivés qui garantissent un fonctionnement interne solide et des politiques tournées vers l'avenir. Les citoyens jouent un rôle crucial en assumant leurs droits et devoirs, en participant aux politiques et en contribuant à l'amélioration du cadre de vie par le biais de structures participatives. En outre, la bonne gouvernance locale est essentielle dans les processus de décentralisation, où elle permet d'améliorer la prestation de services, de lutter contre la pauvreté et les inégalités, et de trouver des solutions adaptées à des défis complexes tels que le changement climatique et l'urbanisation. Il s'agit d'une perspective à long terme dans laquelle l'autonomisation mutuelle du gouvernement et des citoyens est centrale, dans le but d'améliorer la qualité de vie de chacun.

Les collectivités locales jouent un rôle crucial en tant que **partenaires stratégiques dans la réalisation du développement durable**. Par exemple, 65 % de la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) dépendent directement de l'implication et de l'engagement des collectivités locales dans le monde entier. Elles constituent le niveau de gouvernement le plus proche des citoyens et sont donc idéalement placées pour initier et ancrer le changement au niveau local. Elles détiennent la clé pour traduire des questions telles que la réduction de la pauvreté, l'action climatique, les villes inclusives et la croissance économique durable en actions concrètes au niveau local. En adoptant des politiques de développement durable cohérentes, axées sur la coopération et l'engagement, les collectivités locales peuvent avoir un impact tangible sur la vie de leurs habitants et contribuer à la réalisation des objectifs mondiaux. Investir dans les capacités, les connaissances et la coopération des collectivités locales est non seulement nécessaire, mais aussi stratégiquement indispensable pour réaliser des progrès durables à l'échelle mondiale.

En outre, les collectivités locales constituent un **lien unique entre** les acteurs et les territoires. Cela leur permet de forger des partenariats au-delà des frontières administratives et des silos

sectoriels. Ainsi, les gouvernements locaux jouent un rôle clé dans la **gouvernance** à plusieurs niveaux, où les différents niveaux de gouvernement - local, régional, national, international - travaillent ensemble. Les collectivités locales adoptent une **approche territoriale**, en tenant compte des besoins et des opportunités spécifiques de la région au sens large. En développant des politiques innovantes et en travaillant à partir d'une vision axée sur l'inclusion et la durabilité, les gouvernements locaux ne sont pas seulement des exécutants, mais aussi des directeurs du changement. En outre, les gouvernements locaux adoptent une **approche multi-acteurs**, impliquant activement non seulement les gouvernements, mais aussi les citoyens, les entreprises, les institutions de la connaissance et les organisations de la société civile. La réunion de ces divers partenaires permet de créer des solutions innovantes et des actions soutenues qui garantissent un large impact et des résultats à long terme. Les gouvernements locaux ne sont donc pas seulement des exécutants, mais aussi des directeurs au sein d'un réseau complexe d'acteurs et d'intérêts, dans lequel la coopération et la co-création sont centrales.

La mission

La VVSG aide les collectivités locales flamandes et les municipalités du Sud à contribuer à la **bonne gouvernance locale par le biais de la coopération internationale et des agendas, tels que le (post) Agenda 2030**. Grâce à notre rôle de défenseur, de fournisseur de connaissances et de réseau, nous aidons les collectivités locales à développer des **solutions durables et tournées vers l'avenir**. Grâce à la coopération internationale dans le cadre d'une approche de collègue à collègue, nous promouvons la force de la gouvernance, encourageons l'échange de bonnes pratiques et veillons à ce que les leçons soient largement partagées afin de renforcer la démocratie locale et la prestation de services. Grâce à la coopération avec les **associations faitières** de villes et de municipalités, la VVSG crée un effet catalyseur parmi les collectivités locales des pays du Sud.

Le pouvoir de la coopération internationale municipale est exploité pour renforcer une approche **territoriale** qui se concentre sur les liens entre les gouvernements locaux et les municipalités/territoires voisins. Elle collabore également avec d'autres **niveaux de gouvernement** et divers acteurs pour développer des politiques locales **intégrées** en matière de **co-création**. Avec les associations sœurs et les partenaires locaux, nous créons un espace pour diverses visions de la gouvernance locale, tout en respectant le contexte local. Nous contribuons ainsi à une prise de décision inclusive et à des améliorations concrètes des conditions de vie des citoyens dans le monde entier.

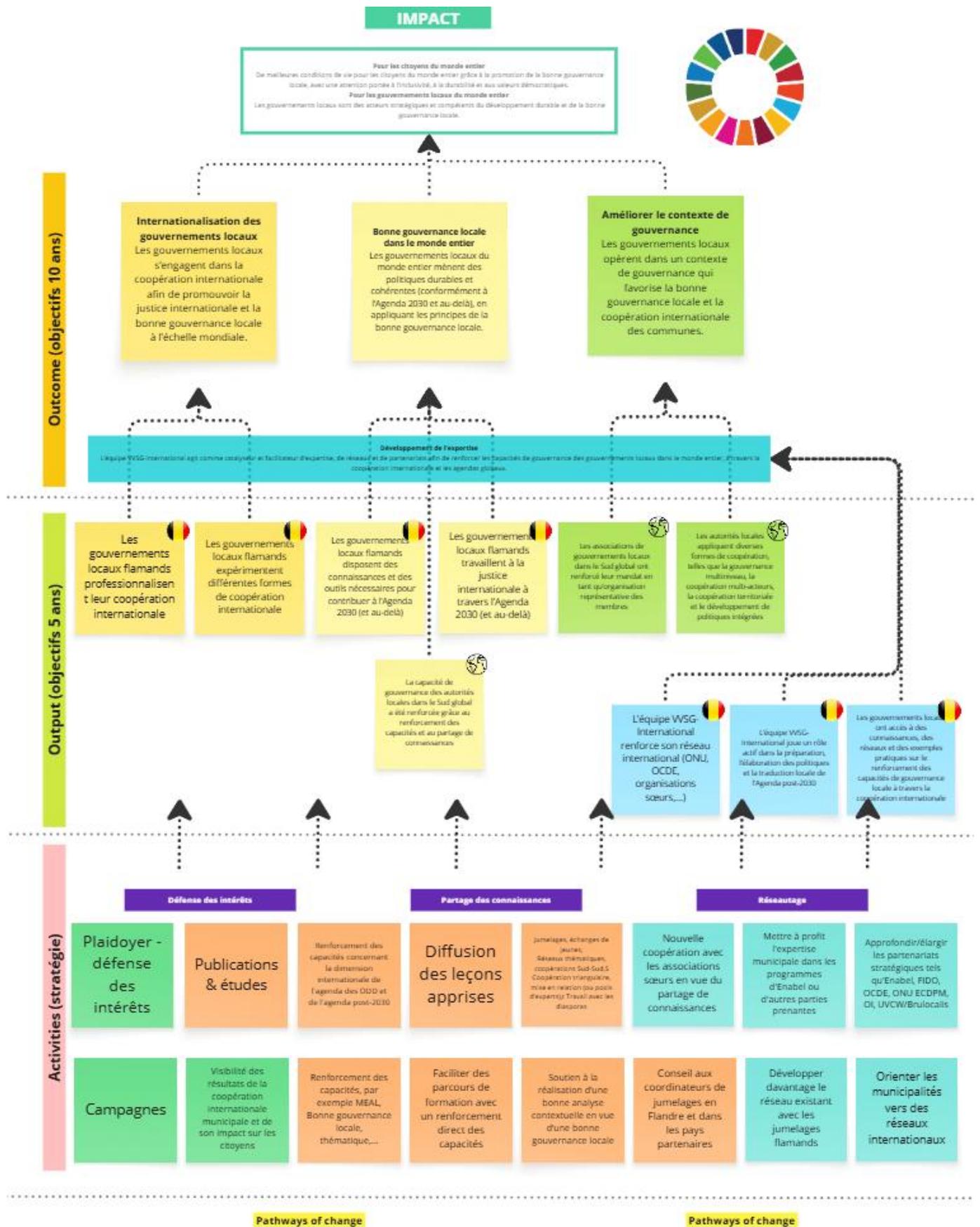
La VVSG considère les villes et les municipalités du monde entier comme des acteurs essentiels du renforcement de la gouvernance locale. En adoptant une approche de **collègue à collègue**, la VVSG promeut la **coopération municipale internationale** dans la recherche, le renforcement des capacités et le partage des connaissances. Cela contribue à renforcer la capacité de gouvernance des gouvernements locaux et permet de trouver des solutions innovantes.

La VVSG encourage le partage d'expériences pratiques, de données et de nouvelles idées au-delà des frontières nationales, contribuant ainsi à améliorer la prise de décision et l'élaboration de politiques aux niveaux local, national et international. La VVSG encourage les partenariats entre les gouvernements locaux, les organisations de la société civile, les institutions académiques et les acteurs internationaux afin de développer des solutions durables et largement soutenues. Les municipalités jouent un rôle clé à cet égard grâce à leur lien direct avec la population et à leur capacité à produire un **effet multiplicateur**. L'inclusivité est au cœur de cette démarche.

La coopération internationale municipale, également connue sous le nom de coopération décentralisée, jouit d'une **reconnaissance internationale** croissante **en tant que pilier crucial du développement durable et de la solidarité mondiale**. Plusieurs cadres et réseaux internationaux soulignent explicitement le rôle des collectivités locales pour relever les défis mondiaux et atteindre les objectifs de développement durable, tels que l'Agenda 2030 pour le développement durable, le Nouvel agenda urbain, Platforma & le CCRE, le Pacte des maires, etc.

En collaboration avec les gouvernements locaux, la VVSG souhaite contribuer principalement à la **réalisation de l'ODD 16**, qui comprend tous les thèmes de "gouvernance" (par exemple, les finances municipales, la transparence, la participation des citoyens, etc.), de l'**ODD 11** sur les villes durables et de l'**ODD 17** sur les partenariats (par exemple, le jumelage de villes). Ce sont les principaux objectifs de chaque composante du programme. Sous un angle thématique, d'autres objectifs de développement durable pourraient également être pris en compte en deuxième ligne (par exemple, l'objectif de développement durable 2 sur la politique alimentaire, l'objectif de développement durable 5 sur le genre, l'objectif de développement durable 6 sur la gestion de l'eau).

3. Objectifs à moyen (5 ans) et long (10 ans) terme



Objectifs

Objectifs	
Objectif stratégique 1 (10 ans)	Internationalisation des collectivités locales Les collectivités locales déploient la coopération internationale pour parvenir à la justice internationale et à la bonne gouvernance locale dans le monde entier
La VVSG croit en la valeur ajoutée de la coopération municipale internationale et veut donc encourager les autorités locales flamandes en premier lieu, mais aussi les villes et les municipalités du monde entier, à mener une politique globale dont la coopération internationale est un élément clé. Par le biais de la coopération municipale internationale, la VVSG souhaite accroître le pouvoir administratif des collectivités locales dans le monde entier.	
Objectif 1 (5 ans)	Les autorités locales flamandes et leurs partenaires internationaux professionnalisent leur coopération (jumelage de villes) 
La VVSG souhaite professionnaliser les partenariats internationaux entre toutes les autorités locales flamandes et leurs partenaires internationaux par le biais de la mise en réseau et du partage des connaissances. Il s'agit de soutenir les partenariats municipaux dans la gestion du cycle de projet, le suivi et l'évaluation (passage à une évaluation et à un apprentissage axés sur les résultats), l'amélioration et l'orientation des réseaux (internationaux), etc.	
Objectif 2 (5 ans)	Les collectivités locales expérimentent différentes formes de coopération internationale 
Le jumelage de villes reste une forme efficace de coopération internationale municipale pour travailler sur la bonne gouvernance locale. Pourtant, en Flandre, nous constatons une stagnation du nombre de partenariats de jumelage autour de 30 partenariats de jumelage (environ 10 % des collectivités locales flamandes). Afin de conduire davantage de municipalités flamandes vers des formes de coopération internationale plus facilement accessibles et réciproques, la VVSG, en collaboration avec les gouvernements locaux, continuera à tester les nouvelles formes de coopération internationale susceptibles d'accroître le pouvoir de gouvernance des gouvernements locaux.	
Objectif stratégique 2 (10 ans)	La bonne gouvernance locale dans le monde Les gouvernements locaux du monde entier adoptent des politiques cohérentes durables (en ligne avec le (post-) Agenda 2030) en utilisant les principes de la bonne gouvernance locale.
La VVSG souhaite accroître la capacité administrative des gouvernements locaux, tant en Belgique que dans les pays partenaires (notamment par le biais de jumelages). Tout comme l'Agenda 2030, son successeur (à partir de 2031) fournira un cadre pour rendre les politiques locales plus cohérentes et durables.	
Objectif 1 (5 ans)	Les autorités locales flamandes disposent des connaissances et des outils nécessaires pour contribuer à l'(post-)Agenda 2030. 
La VVSG et les collectivités locales flamandes souhaitent poursuivre leurs activités en Belgique autour de la traduction locale des ODD jusqu'en 2037. À partir de 2031, l'accent sera mis sur l'après-Agenda 2030. Les autorités locales flamandes continueront d'aligner leurs outils de planification politique, de suivi et de reporting sur le (post-) Agenda 2030.	
Objectif 2 (5 ans)	Les collectivités locales flamandes œuvrent en faveur de la justice internationale par le biais du (post-) Agenda 2030 
Le (post-) Agenda 2030 fournit une boussole commune pour les défis mondiaux et locaux. Si la traduction en politiques locales est cruciale pour obtenir un impact, la dimension mondiale de l'agenda ne doit pas être perdue de vue. Après tout, les actions locales ne sont pas séparées des contextes mondiaux tels que le changement climatique, l'inégalité et la migration. À l'avenir, les collectivités locales flamandes accorderont une attention encore plus explicite à cet aspect avec des projets globaux sur, par exemple, les droits de l'homme, la politique d'achat durable, les services bancaires éthiques, etc.	
Objectif 3 (5 ans)	Renforcement des capacités de gouvernance des gouvernements locaux dans les pays du Sud par le biais du renforcement des capacités et du partage des 
La décentralisation confère davantage de pouvoirs aux gouvernements locaux des pays du Sud, mais ceux-ci n'ont souvent pas la capacité de les transformer en politiques durables par le biais d'une bonne gouvernance. Le renforcement des capacités et le partage des connaissances dans le cadre des liens entre villes permettent de	

consolider la gouvernance. Cette approche est pragmatique et s'aligne sur les plans politiques locaux, permettant l'échange de politiques et de connaissances.	
Objectif stratégique 3 (10 ans)	Améliorer le contexte de la gouvernance dans les pays partenaires Les collectivités locales opèrent dans un contexte administratif qui favorise la bonne gouvernance locale et la coopération municipale internationale.
Les collectivités locales du monde entier opèrent dans un contexte de gouvernance décentralisée où une autonomie et des ressources suffisantes ont été transférées pour mettre en œuvre des politiques de développement durable de qualité.	
Objectif 1 (5 ans)	Les associations de collectivités locales du Sud ont été renforcées sur leur mandat d'organisations membres représentatives. 
Les associations nationales de collectivités locales du Sud sont les organisations sœurs de la VVSG. Elles partagent le même mandat et jouent un rôle crucial dans la représentation des intérêts municipaux au sein des processus de décentralisation. Outre le soutien qu'elles apportent à leurs membres par le biais du partage des connaissances et de la mise en réseau, elles s'engagent, par leurs actions de plaidoyer, à améliorer le contexte administratif dans lequel opèrent les collectivités locales dans les pays partenaires.	
Objectif 2 (5 ans)	Les collectivités locales appliquent diverses formes de coopération , telles que , la gouvernance à plusieurs niveaux, la coopération multi-acteurs, la coopération territoriale et l'élaboration de politiques intégrées. 
Les collectivités locales collaborent pour relever des défis complexes. La gouvernance multi-acteurs implique une coopération entre les gouvernements locaux, régionaux et nationaux. La coopération multi-acteurs consiste à unir les forces de différentes parties prenantes, telles que les citoyens, les entreprises et les organisations de la société civile, par exemple dans le cadre de projets de développement de quartiers. La coopération territoriale se concentre sur les partenariats entre les municipalités ou les régions. Enfin, l'élaboration intégrée des politiques fournit un cadre de coopération entre les différents domaines politiques afin de traiter les questions complexes de manière efficace et globale.	
Objectif stratégique transversal 4 (10 ans)	L'équipe VVSG-International est un catalyseur/facilitateur d'expertise, de réseaux et de partenaires pour renforcer la capacité de gouvernance des gouvernements locaux dans le monde entier par le biais de la coopération internationale et d'agendas.
L'équipe VVSG-international développe ses propres connaissances, compétences et réseaux autour de la coopération municipale internationale et de la bonne gouvernance locale, et utilise ces connaissances au profit des collectivités locales flamandes et des municipalités du Sud, des associations sœurs de villes et de municipalités et des réseaux.	
Objectif 1 (5 ans)	L'équipe VVSG-International renforce son (inter)national 
L'équipe VVSG-International et les autorités locales flamandes utilisent les réseaux (inter)nationaux (par exemple PLATFORMA-CEMR, CIB-UCLG, OCDE, ONU, GSK Sustainable Cities, FRDO) pour professionnaliser leur propre travail sur la bonne gouvernance locale. En outre, les autorités locales flamandes sont également considérées au niveau international comme des pionniers en matière de coopération municipale internationale et d'agendas internationaux.	
Objectif 2 (5 ans)	L'équipe VVSG-International joue un rôle actif dans la préparation, l'élaboration des politiques et la traduction locale de l'après-Agenda 2030. 
La voix des autorités locales flamandes sera incluse au niveau international dans le développement du Post-Agenda 2030, ainsi que l'expertise accumulée autour de la traduction locale de ce nouveau cadre international.	
Objectif 3 (5 ans)	Les collectivités locales ont accès aux connaissances, aux réseaux et aux études de cas sur le renforcement de la gouvernance locale grâce à la coopération internationale. 

La VVSG développe une expertise sur l'autonomisation des collectivités locales par le biais de la coopération internationale, la diffuse et facilite l'accès des collectivités locales à cette expertise. VVSG-International veille à ce que les partenaires flamands et internationaux soient entendus de la même manière.

4. Stratégie

Afin de promouvoir la bonne gouvernance locale dans le monde entier par le biais de la coopération internationale, l'équipe internationale du **VVSG** se concentrera sur les **trois rôles du VVSG**, à savoir la mise en réseau, la défense des intérêts et le partage des connaissances. Toutes les activités en fonction des prochains programmes de subventions fédérales peuvent être classées sous ces trois rôles. Plus précisément, la VVSG utilisera les stratégies suivantes pour atteindre ses objectifs :

La VVSG continuera à soutenir les **jumelages entre les collectivités locales flamandes et les municipalités du Sud**. Le jumelage est un instrument puissant pour construire un partenariat égal entre deux gouvernements locaux, avec un renforcement institutionnel et organisationnel dans les deux sens. A travers une approche de collègue à collègue, le



jumelage travaille sur le renforcement mutuel des capacités et le renforcement des processus de démocratisation. Dans le cadre du jumelage, une orientation thématique (par exemple, l'économie locale, l'alimentation) peut déclencher des processus internes autour de la capacité de gouvernance. Une grande attention est accordée à la co-création de politiques en mettant l'accent sur des groupes cibles spécifiques tels que les femmes et les jeunes. Cependant, la VVSG se concentre également sur les **expériences de nouvelles formes de coopération internationale** (par exemple, les réseaux thématiques, le déploiement de l'expertise municipale dans les programmes d'Enabel, le travail de la diaspora, la coopération triangulaire). **La coopération avec les associations faitières** de collectivités locales devient de plus en plus importante, d'une part pour soutenir les jumelages existants ou les nouvelles formes de coopération internationale, mais aussi pour améliorer le

contexte administratif et diffuser davantage les enseignements tirés du programme à l'ensemble des collectivités locales d'un pays donné. La professionnalisation de ces différentes formes de coopération par le biais, entre autres, de cours de formation, d'études, de conférences, de publications et de parcours d'apprentissage reste une stratégie importante du programme.

En outre, la VVSG sera attentif **au plaidoyer et au partage des connaissances autour de l'(Post-) Agenda 2030**. Des groupes de travail, des campagnes, des événements de mise en réseau et des sessions de formation devraient fournir aux autorités locales flamandes des outils pour rendre leurs politiques durables par le biais de cet agenda international.

À l'avenir, la VVSG développera également ses propres connaissances en matière de renforcement de la gouvernance et renforcera et développera des **partenariats stratégiques** à cette fin (par exemple avec UVCW/Brulocalis, Enabel, FIDO, l'OCDE, l'ONU,...).

Pour être à la hauteur de son rôle de défenseur, mais aussi pour apporter son soutien aux collectivités locales dans ce domaine, la VVSG redoublera d'efforts pour démontrer **l'impact de la coopération internationale des municipalités** et en accroître la visibilité.

5. Plan financier

L'équipe internationale du VVSG travaille actuellement à 100% sur des programmes de subventions. Pour la coopération au développement, la VVSG reçoit des subventions de deux gouvernements, à savoir le gouvernement fédéral (DGD) et le gouvernement flamand (Département des affaires étrangères).

	2020	2021	2022	2023	2024
Gouvernement fédéral	€ 1.183.968	€ 1.228.031	€ 1.291.099	€ 1.391.794	€ 1.417.110
Gouvernement flamand	€ 168.000	€ 168.000	€ 248.000	€ 248.000	€ 206.250
Total	€ 1.351.968	€ 1.396.031	€ 1.539.099	€ 1.639.794	€ 1.623.360

En tant qu'acteur institutionnel, la VVSG peut compter sur un financement complet pour la mise en œuvre de son programme DGD. Les communes flamandes participantes utilisent leurs propres ressources municipales pour couvrir les frais de personnel du fonctionnaire mondial qui assure le suivi du programme fédéral. En outre, les communes flamandes fournissent des ressources supplémentaires pour les jumelages, mais aussi pour renforcer le soutien aux thèmes globaux dans leur propre commune. Cela comprend également les subventions financières accordées par les municipalités aux ONG et aux initiatives du quatrième pilier sur leur territoire.

Pour son programme de subventions fédérales pour la période 2027-2036, la VVSG prévoit un maintien du budget par rapport à la période 2022-2026. Toutefois, la VVSG réduira proportionnellement la part des coûts administratifs au profit des coûts opérationnels. Dans le plan financier indicatif, la VVSG table sur une inflation annuelle de 3 %.

A 5 ans	2027	2028	2029	2030	2031	Total
---------	------	------	------	------	------	-------

Frais d'administration	€ 163.699	€ 168.610	€ 173.668	€ 178.879	€ 184.245	€ 869.101
Frais de gestion	€ 21.276	€ 21.915	€ 22.572	€ 23.249	€ 23.947	€ 112.959
Frais de fonctionnement	€ 1.194.853	€ 1.230.699	€ 1.267.620	€ 1.305.648	€ 1.344.818	€ 6.343.638
Total	€ 1.379.829	€ 1.421.224	€ 1.463.860	€ 1.507.776	€ 1.553.010	€ 7.325.699

À 10 ans	2032	2033	2034	2035	2036	Total
Frais d'administration	€ 189.772	€ 195.465	€ 201.329	€ 207.369	€ 213.590	€ 1.007.527
Frais de gestion	€ 24.665	€ 25.405	€ 26.167	€ 26.952	€ 27.761	€ 130.951
Frais de fonctionnement	€ 1.385.162	€ 1.426.717	€ 1.469.519	€ 1.513.604	€ 1.559.012	€ 7.354.015
Total	€ 1.599.600	€ 1.647.588	€ 1.697.015	€ 1.747.926	€ 1.800.364	€ 8.492.493

6. Pays

En 2024, la VVSG est actif dans 6 pays (Belgique, Bénin, Équateur, Nicaragua, Rwanda, Sénégal), toutes sources de financement confondues.

Pour la période 2027-2036, la VVSG se limitera à un maximum de six pays du Sud et à une composante belge. Comme indiqué dans la politique de partenariat international du VVSG, la VVSG concentre ses opérations sur les pays où les municipalités flamandes de jumelage sont actives. La VVSG étudie la possibilité d'impliquer (de manière permanente) un pays anglophone pour y tester des formes alternatives de coopération municipale internationale. La VVSG n'exclut pas de nouvelles collaborations dans les pays francophones ou hispanophones, mais constate que le seuil d'échange international des communes flamandes diminue avec les pays anglophones. Dans le programme 2022-2026, la VVSG est actif au Rwanda (en partie en fonction de cette expérience sur les formes alternatives de coopération internationale). Une évaluation approfondie en 2025 montrera si ce pays continuera à être inclus ou si un nouveau pays anglophone sera impliqué (pour lequel la coopération avec l'association sœur et la présence d'Enabel sont une exigence). La liste complète des critères de sélection des pays partenaires peut être consultée dans la stratégie de partenariat du VVSG.

Les 4 pays dans lesquels la VVSG et les collectivités locales flamandes resteront certainement actifs après 2026 sont la **Belgique, le Bénin, l'Équateur et le Sénégal**. Dans ces pays du Sud, la coopération avec les jumelages flamands fonctionne bien et, au Bénin, la coopération avec l'association faïtière des collectivités locales béninoises s'y ajoute. L'opération dans les pays du Nicaragua et du Rwanda fera l'objet d'une évaluation approfondie avec les partenaires concernés, après quoi une décision sera prise sur la poursuite éventuelle d'un programme de subventions fédérales à partir de 2027. Au Nicaragua, les programmes de jumelage actifs ont moins de liberté de mouvement en raison de l'ingérence du gouvernement central, ce qui exerce une pression sur la bonne mise en œuvre des programmes de jumelage. Au Rwanda également, les collectivités locales évoluent dans un cadre national étroit, ce qui affecte l'espace expérimental pour

des formes alternatives de coopération internationale. En fonction de l'intérêt des villes et communes flamandes pour leurs programmes de jumelage et/ou pour de nouvelles formes de coopération internationale, la VVSG **examinera si le Maroc (présence de jumelages), un nouveau pays anglophone (au lieu du Rwanda pour une expérience) ou la Namibie (présence de jumelages)** peuvent être impliqués. Toutefois, la VVSG veillera à ne pas être actif dans plus de 6 pays du Sud.

7. Partenaires

La VVSG a deux types de partenaires pour la coopération au développement (tous deux impliqués dans le programme de subvention fédéral). Il s'agit des autorités locales et des associations de villes et de municipalités. De plus amples informations sont disponibles dans la politique de partenariat de la VVSG et de la VVSG-International.

1. Gouvernements locaux

Les partenaires de la VVSG sont en premier lieu ses membres, les villes et municipalités flamandes, et en second lieu leurs municipalités partenaires. Les collectivités locales flamandes elles-mêmes peuvent choisir s'engager dans un jumelage ou une autre forme de coopération internationale avec une ou plusieurs municipalités partenaires du Sud afin de renforcer leurs capacités administratives respectives par le biais d'un renforcement des capacités et d'un partage des connaissances. Les collectivités locales flamandes à la recherche d'un partenaire sont soutenues par la VVSG, qui fournit un plan détaillé, étape par étape, pour l'identification et la sélection de partenaires appropriés. Ce processus, qui dure en moyenne deux ans, comprend l'élaboration d'un profil municipal, la formulation de critères de sélection et l'organisation d'une visite d'identification.

Le succès de la coopération internationale municipale réside dans la collaboration inclusive entre les fonctionnaires, les politiciens et la société civile à travers les municipalités. Les interactions entre les municipalités sont basées sur l'égalité, la réciprocité et la solidarité, les deux communautés apprenant l'une de l'autre. La VVSG ne se contente pas de guider le processus de démarrage, il apporte également son soutien à la mise en œuvre par le biais du suivi et du renforcement des capacités.

La coopération s'étend au-delà du programme de subvention fédéral. Après la fin du programme de subvention, le lien est maintenu, ce qui permet d'obtenir des résultats à long terme et d'instaurer une confiance mutuelle. Ainsi, la coopération municipale internationale contribue à un impact mondial durable au niveau local.

2. Associations faitières de collectivités locales dans les pays du Sud

Les associations de collectivités locales sont des partenaires essentiels de la coopération municipale internationale. Ces organisations, qui sont uniques dans chaque pays partenaire et ont souvent des ramifications régionales, remplissent un rôle similaire à celui de la VVSG : elles fournissent des services et représentent les intérêts des collectivités locales. Dirigées par des maires et des élus municipaux, elles constituent un maillon important dans le renforcement de la gouvernance locale et la promotion des processus de décentralisation.

Les associations sœurs de la VVSG jouent un rôle clé dans le renforcement de la capacité administrative des collectivités locales et dans la diffusion des bonnes pratiques dans les pays partenaires. Leur position leur permet de partager largement leur expertise et leur expérience, non seulement au sein de leurs propres membres, mais aussi avec les municipalités flamandes. La VVSG travaille en étroite collaboration avec ces associations pour soutenir et renforcer les jumelages dans les pays partenaires. Elles constituent également un pivot essentiel pour promouvoir le contexte administratif grâce à leur mandat unique et à leur position en tant que représentants des gouvernements locaux. La VVSG étudie la possibilité de collaborer plus étroitement avec l'association sœur locale au Sénégal et en Équateur au cours des dix prochaines années.

Si cela est souhaitable pour la réalisation de ses objectifs, la VVSG peut conclure des partenariats supplémentaires. Nous pensons ici, par exemple, à des partenaires de synergie tels qu'Enabel. L'accord-cadre existant entre la VVSG et Enabel pourrait être affiné afin de déployer l'expertise municipale dans les programmes d'Enabel dans les pays partenaires (conformément à l'objectif d'internationalisation des administrations flamandes).

D'ici au 31 décembre 2024, la VVSG maintient des partenariats actifs avec

- 12 communes ;
- 2 associations sœurs
- 2 Partenariats pour les objectifs du Millénaire pour le développement.

8. Cible

L'approche de VVSG met l'accent sur l'impact global des efforts en matière de bonne gouvernance locale, en s'appuyant sur les gouvernements locaux et leurs associations pour atteindre les bénéficiaires directs et indirects (effet multiplicateur).

Bénéficiaires directs :

- **Gouvernements locaux en Belgique et dans les pays du Sud :** De la fonction publique à l'administration politique et à la société civile. Le niveau de la fonction publique comprend divers services allant des services stratégiques et thématiques à ceux qui soutiennent et facilitent les processus internes.
- **Associations nationales de collectivités locales :** organisations qui soutiennent et renforcent les collectivités locales, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Belgique.

Bénéficiaires finaux :

- **Résidents de Belgique et des pays du Sud :** Utilisateurs finaux des services et politiques publics locaux améliorés, avec un impact direct sur leur qualité de vie.
- **Autres niveaux de gouvernement et acteurs au sein d'un écosystème de gouvernement local :** pour garantir une approche multi-niveaux, multi-acteurs et territoriale, les partenaires tels que les gouvernements régionaux et fédéraux, les

organisations de la société civile et les acteurs privés bénéficient également de cette coopération et de ce renforcement.



Une publication de l'Association des villes et communes flamandes
VVSG asbl - Avenue Bischoffsheim 1-8 - 1000 Bruxelles
2024

