

Association flamande des villes et communes
(VVSG)

**Rapport
Accompagnement des partenariats SDG (2024-
2025)**

Consultant :

Søren Stecher-Rasmussen (Partenariats SDG Bénin)

Luk Raeymaekers (Partenariats SDG Rwanda)

Décembre 2025

Table des matières

1	RESUME	1
2	INTRODUCTION.....	1
3	CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION	2
3.1	CONTEXTE DE LA MISSION	2
3.1.1	<i>Le programme GLoBe.....</i>	2
3.1.2	<i>Les partenariats SDG.....</i>	2
3.2	OBJECTIFS DU PROJET PILOTE PARTENARIATS ODD	3
3.3	COMMUNES PARTICIPANTES ET THEMES D'APPRENTISSAGE	3
4	DESCRIPTION DE L'APPROCHE METHODOLOGIQUE ET DES OUTILS	5
4.1	EXPERIMENTATION ET METHODOLOGIES FLEXIBLES	5
4.2	LE CYCLE D'APPRENTISSAGE	5
4.3	ÉCHANGES NUMÉRIQUES	6
4.4	OUTILS UTILISÉS DANS LES PARTENARIATS SDG.....	7
5	MISE EN ŒUVRE DE LA METHODOLOGIE ET DU CYCLE D'APPRENTISSAGE.....	10
5.1	PARTICIPATION DES PAYS ET PROFILS DES PARTICIPANTS	10
5.2	CYCLE D'APPRENTISSAGE ET UTILISATION DES OUTILS	11
5.2.1	<i>Présentation entre les communes.....</i>	11
5.2.2	<i>Élaboration de questions d'apprentissage par commune partenaire.....</i>	12
5.2.3	<i>Contributions numériques des communes au processus d'apprentissage et préparation de la visite sur le terrain.....</i>	13
5.2.4	<i>Visites sur le terrain.....</i>	14
5.3	ÉVALUATIONS INTERMÉDIAIRES	15
5.4	ROLE DES ORGANISATIONS FAITIERES	16
6	ÉVOLUTION DES 4 CYCLES D'APPRENTISSAGE.....	17
6.1	OUINHI.....	17
6.2	COVE.....	18
6.3	LAARNE.....	19
6.4	SAINT-TROND	20
7	CONCLUSIONS, ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS	23
7.1	CONCLUSIONS.....	23
7.2	RESULTATS GLOBAUX	24
7.3	LEÇONS APPRISES	24
7.4	RECOMMANDATIONS	25
8	ANNEXES.....	28
8.1	OUTIL 1 : FICHES DE PRÉSENTATION DES COMMUNES.....	28
8.2	OUTIL 2 : PROFIL D'ACTIVITÉS	29
8.3	OUTIL 3 : ANALYSE DES FACTEURS POSITIFS ET NEGATIFS	29
8.4	OUTIL 4 : ANALYSE SWOT	30
8.5	OUTIL 5 : TABLEAU DES QUESTIONS D'APPRENTISSAGE.....	32
8.6	OUTIL 6 : PRÉPARATION DE LA VISITE SUR LE TERRAIN – TABLEAU DES QUESTIONS D'APPRENTISSAGE SUR LES ACTIVITÉS	33
8.7	OUTIL 7 : TERMES DE RÉFÉRENCE POUR LES VISITES SUR LE TERRAIN	34
8.8	OUTIL 8 : JOURNAL D'APPRENTISSAGE V1.....	37
8.9	OUTIL 9 : JOURNAL D'APPRENTISSAGE V2.....	39

8.10	OUTIL 10 : PLAN D'ACTION COMMUNE X	45
8.11	APERÇU DE L'EVOLUTION DES QUESTIONS D'APPRENTISSAGE ET DE LEUR APPLICATION PAR COMMUNE	47

Traduction par 'DeepL'

1 RÉSUMÉ

Contexte et objectifs de la mission

De moins en moins de nouvelles communes flamandes s'engagent dans un jumelage, considéré comme lourd sur le plan administratif et financier et basé sur une relation Nord-Sud classique. La VVSG a donc décidé d'expérimenter une formule alternative de coopération municipale internationale, basée sur le partage mutuel des connaissances.

Cette formule devait également favoriser l'internationalisation, être accessible et entraîner peu de charges administratives et financières. L'expérience devait déboucher sur des recommandations en vue d'une éventuelle poursuite à l'avenir.

Le projet pilote s'est déroulé de janvier 2024 à décembre 2025. Il a débuté avec 4 partenariats Flandre-Rwanda et 3 partenariats Flandre-Bénin autour de thèmes d'apprentissage :

- Partenariats flamands-rwandais : participation citoyenne
- Partenariats flamands-béninois : économie locale avec une attention particulière pour la participation citoyenne

En raison de circonstances particulières, les partenariats flamands-rwandais et un partenariat flamand-béninois ont déjà pris fin au cours du premier semestre et le projet pilote a été entièrement réalisé avec deux partenariats Flandre-Bénin : Laarne – Ouinhi et Saint-Trond – Covè.

Méthodologie

Le projet pilote s'articulait autour **du cycle d'apprentissage** suivant au sein de chaque commune :

- Chaque commune identifie les défis locaux et formule des questions d'apprentissage à ce sujet
- Les communes partenaires échangent sur ces questions d'apprentissage, l'une demandant l'expertise de l'autre et l'autre offrant son expertise
- Chaque commune expérimente sur le terrain ce qu'elle apprend de la commune partenaire
- Cela permet d'approfondir les questions d'apprentissage ou d'en soulever de nouvelles, ce qui permet de poursuivre le cycle

Les deux principales stratégies d'apprentissage sont les suivantes :

- Échanges numériques entre les communes partenaires
- Visite sur le terrain de chaque commune à sa commune partenaire

La grande majorité des échanges s'est faite par voie numérique. Cela s'est avéré difficile, surtout au début, notamment pour des raisons techniques et linguistiques. Les communes béninoises ont rendu visite à leurs partenaires flamands et les communes flamandes ont rendu visite à leurs partenaires béninois : ces visites ont constitué des moments cruciaux dans les processus d'apprentissage.

Les échanges ont été accompagnés par un consultant externe et par le responsable de la VVSG.

Une dizaine d'outils ont été développés pour les processus d'apprentissage réciproques. L'accent a été mis sur la systématisation des processus d'apprentissage : formulation de questions d'apprentissage détaillées, suivi de l'apprentissage et de son application sur le terrain.

Résultats

Résultats positifs :

- L'expérience a été un succès : les 4 communes ont appris les unes des autres et ont mis ces enseignements en pratique (Saint-Trond était un cas particulier).
- Les questions d'apprentissage développées étaient qualitatives et pertinentes (liées aux besoins locaux).
- Les visites sur le terrain ont clairement répondu aux questions d'apprentissage.
- L'approche numérique a parfois été difficile, mais elle a finalement fonctionné.
- Internationalisation : les services, l'administration, les responsables politiques et les collèges se sont impliqués. Les communes ont communiqué à l'extérieur sur les partenariats SDG.
- Les partenariats SDG ont entraîné une charge administrative et un coût financier limités.
- L'expérience a parfois été intense, mais elle est restée accessible aux communes.

Défis :

- Des problèmes technologiques ont compliqué les échanges numériques.
- Les réunions numériques étaient parfois difficiles en raison des agendas ambitieux.
- Les échanges directs entre les communes ne se sont pas faits immédiatement.
- Le contexte politique local a parfois eu une influence négative sur le projet pilote.
- Les communes et les organisations faîtières n'ont pas toujours/immédiatement compris l'essence de l'approche de partenariat SDG et la différence avec les jumelages classiques.
- Les problèmes linguistiques (français, anglais) ont parfois constitué un facteur gênant.

Leçons apprises

Méthodologie

- Les processus d'apprentissage sont difficiles à prévoir avec exactitude et échappent en partie à notre contrôle.
- Les processus d'apprentissage sont de meilleure qualité lorsqu'ils sont liés à des applications concrètes.
- Une bonne préparation des communes (connaissance du contexte, etc.) dans les partenariats ODD est un facteur important pour des processus d'apprentissage accessibles et fluides.

Acteurs et gouvernance

- Une bonne compréhension de l'essence des partenariats ODD par les organisations faîtières et les communes est cruciale pour un engagement fort des communes dans les partenariats.
- Une forte implication des organisations faîtières dans les partenariats ODD est importante.
- Un juste équilibre entre les participants politiques et techniques est important pour les processus d'apprentissage.

Les futurs partenariats ODD s'amélioreront si la méthodologie tient compte de ces enseignements.

Recommandations

Point central : la méthodologie utilisée dans le projet pilote a fonctionné et doit servir de base à une éventuelle répétition, avec un certain nombre de points à prendre en considération.

Méthodologie

- Les budgets doivent être confirmés le plus tôt possible et versés en une seule fois afin que les municipalités aient suffisamment de temps pour les utiliser.
- Une bonne connexion Internet et un équipement adéquat doivent être garantis pour les échanges numériques.
- La visite sur le terrain doit être préparée de manière approfondie et liée aux questions d'apprentissage.
- Le coaching individuel doit avoir suffisamment d'importance pour alléger les sessions numériques en groupe.
- Les organisations faîtières doivent former les communes en vue des partenariats (connaissance des pays partenaires, etc.).
- La méthodologie doit être surveillée en permanence et adaptée si nécessaire (flexibilité).
- Les contextes politiques doivent être anticipés autant que possible.

Acteurs et gouvernance

- S'assurer que les communes et les organisations faîtières comprennent et soutiennent pleinement le principe des partenariats SDG en impliquant les services nécessaires et en assurant une articulation interne.
- Le point focal et les autres personnes au sein de la commune doivent recevoir un mandat pour une participation de qualité.
- Il convient de trouver le juste équilibre entre la participation de profils techniques et politiques, les connaissances adéquates, etc.
- Une connaissance suffisante des langues doit être garantie.
- Les organisations faîtières du Sud doivent être impliquées dans toutes les phases du processus et un dialogue permanent doit être établi entre toutes les organisations faîtières concernées.
- Effet multiplicateur : la commune participante peut travailler sur les problèmes et les questions d'apprentissage de plusieurs communes et transmettre les leçons apprises et l'inspiration acquise à ce groupe de communes, qui tentent ensuite d'appliquer ces leçons et cette inspiration et les transmettent à leur tour à la commune participante. La commune participante deviendrait ainsi une sorte de centre de connaissances.

2 INTRODUCTION

Entre janvier 2024 et décembre 2025, la VVSG a lancé une expérience entre des communes flamandes et africaines, baptisée « Partenariats SDG », dans le but de mettre en place, de tester et d'affiner une méthode alternative de partenariats communaux internationaux basée sur la création et l'échange mutuels de connaissances. L'objectif de cette expérience était donc d'apprendre les uns des autres et d'appliquer concrètement les enseignements tirés sur le terrain, en les intégrant dans les politiques ou d'autres initiatives. Les objectifs étaient également l'internationalisation des administrations flamandes et l'accessibilité (utilisation limitée du personnel et charges administratives).

Le rapport est structuré comme suit.

Dans le deuxième chapitre, nous décrivons le contexte dans lequel s'inscrit le projet.

Nous décrivons ensuite la méthodologie élaborée au cours du projet pilote, ainsi que les outils utilisés pour faire fonctionner le processus d'apprentissage.

Dans le chapitre 4, nous expliquons comment la mise en œuvre s'est déroulée, ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné.

Dans le chapitre 5, nous expliquons comment les processus d'apprentissage se sont concrètement développés commune par commune au cours du processus, quelle a été l'influence des communes partenaires et comment l'application s'est déroulée sur le terrain. Ce chapitre complète les chapitres précédents, qui étaient plus théoriques.

Nous terminons par des conclusions, des enseignements et des recommandations.

L'annexe contient tous les outils que nous avons utilisés dans le cadre du processus et un tableau présentant l'évolution des cycles d'apprentissage des communes.

3 CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION

3.1 Contexte de la mission

3.1.1 Le programme GLoBe

La VVSG (Association des villes et communes flamandes) est un acteur institutionnel reconnu dans le secteur de la coopération belge au développement. Depuis de nombreuses années, la VVSG œuvre en faveur d'une bonne gouvernance locale grâce aux subventions de la DGD, la Direction générale de la coopération au développement. Le programme actuel de la VVSG, GLoBe (Goede Lokale Bestuur, bonne gouvernance locale), financé par la DGD, s'étend de 2022 à 2026. GLoBe renforce la bonne gouvernance locale à travers trois axes :

- Renforcement des capacités des élus et des fonctionnaires locaux
- Soutien à la participation afin que les habitants puissent contribuer activement à l'élaboration des politiques
- Renforcement des organisations faîtières des administrations locales

Cela se fait par le biais de partenariats à long terme, de jumelages entre villes et d'échanges de bonnes pratiques entre partenaires. Dans le cadre de ce programme, la VVSG travaille dans 7 pays (Belgique, Bénin, Équateur, Nicaragua, Rwanda, Sénégal et Afrique du Sud).

L'objectif spécifique en Belgique comprend cinq résultats distincts. Le quatrième résultat concerne la recherche de nouvelles formes de coopération internationale, où nous voyons un lien clair avec les partenariats ODD.

3.1.2 Les partenariats ODD

Au cours des dernières années, la VVSG a identifié un certain nombre de tendances concernant les jumelages classiques entre la Flandre et le Sud global. Premièrement, de moins en moins d'administrations locales flamandes s'engagent dans un jumelage classique avec des communes du Sud global, car les jumelages sont considérés comme lourds sur le plan administratif et coûteux sur le plan financier. Deuxièmement, la plupart des jumelages sont basés sur le soutien de la commune du Sud par la commune flamande par le biais de dons et d'échanges de connaissances, ce qui maintient une relation verticale entre la Flandre et les pays partenaires. Cette relation verticale est de plus en plus remise en question par les organisations de solidarité mondiale, mais aussi par la DGD. De plus, les administrations flamandes recherchent de plus en plus souvent une coopération internationale dont elles peuvent elles-mêmes tirer profit, par exemple en acquérant des connaissances sur des thèmes qui leur sont également importants, en créant des réseaux, etc. Un certain nombre de nouveaux jumelages ont déjà été lancés sur la base de ce principe, comme par exemple Bruges, Courtrai, Oostkamp.

Cette situation a incité la VVSG à rechercher des formes innovantes – mais aussi accessibles – de coopération entre les communes de Flandre et le Sud global qui 1) devraient être plus légères en termes d'investissement (temps, charges administratives, etc.) et 2) visent une relation horizontale entre le Nord et le Sud, basée sur le renforcement mutuel des connaissances. Ces formes de coopération mondiale s'inscriraient également dans les processus de décolonisation actuels qui se renforcent dans diverses organisations et régions.

La VVSG a décidé d'expérimenter cette approche en travaillant sur des partenariats mondiaux qui auraient pour objectif la création et le partage mutuels de connaissances autour d'ODD spécifiques. Ces partenariats ont été baptisés « partenariats ODD ». Ce projet pilote en est la première expérience.

3.2 Objectifs du projet pilote Partenariats SDG

L'objectif direct de cette mission consistait à expérimenter, dans le cadre d'un projet pilote, des formes alternatives de coopération municipale internationale basées sur la création et le partage de connaissances entre la Flandre et les pays partenaires, mais qui soient également accessibles et peu coûteuses sur le plan administratif.

Les autres objectifs principaux étaient les suivants :

- Tirer les leçons de l'expérience
- Internationalisation des communes flamandes
- Renforcement des administrations communales

En termes d'objectifs, on pouvait donc distinguer deux niveaux :

- L'expérience en tant que telle en tant que méthodologie et les enseignements à en tirer
- L'impact concret sur les communes (connaissances et application concrète, internationalisation)

On ne saurait trop insister sur la spécificité des partenariats SDG : le passage d'un soutien classique du Nord au Sud via des projets relativement modestes à une création et un partage communs de connaissances entre le Nord et le Sud constitue un changement de principes lourd de conséquences tant pour le Nord que pour le Sud.

3.3 Communes participantes et thèmes d'apprentissage

Les partenariats SDG ont été lancés entre la Flandre et deux pays africains : le Rwanda et le Bénin. Avant le lancement du projet pilote, huit partenariats étaient prévus (quatre entre la Flandre et le Rwanda, quatre entre la Flandre et le Bénin), mais le projet a finalement démarré avec sept partenariats :

- 4 partenariats flamands-rwandais (chaque partenariat comprenant une commune rwandaise et une commune flamande)
- 3 partenariats flamands-béninois (chaque partenariat comprenant une commune béninoise et une commune flamande)

Dans le cas du Rwanda, il ne s'agissait d'ailleurs pas de communes, mais de districts, un niveau administratif supérieur.

Les thèmes d'apprentissage centraux étaient les suivants :

- Partenariats flamands-rwandais : participation citoyenne.
- Partenariats flamands-béninois : économie locale, avec une attention particulière pour la participation citoyenne.

Ces deux thèmes d'apprentissage étaient également au centre des collaborations dans le cadre du programme GLoBe actuellement mené par la DGD.

La participation citoyenne était un thème d'apprentissage commun aux partenariats flamands-rwandais et flamands-béninois, ce qui permettait à ces groupes d'apprendre les uns des autres.

En raison de circonstances (expliquées dans le rapport), les partenariats flamands-rwandais ont été interrompus à la fin du premier semestre 2024 et une commune flamande s'est retirée du partenariat avec le Bénin. Au final, il restait donc deux partenariats SDG (avec le Bénin), à savoir Laarne – Ouinhi et Saint-Trond – Covè.

Traduction par 'DeepL'

4 DESCRIPTION DE L'APPROCHE METHODOLOGIQUE ET DES OUTILS

Dans ce chapitre, nous décrivons l'approche méthodologique et les principes utilisés, ainsi que les outils employés. Nous décrivons leur application concrète, ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné, dans le chapitre suivant.

4.1 Expérimentation et méthodologies flexibles

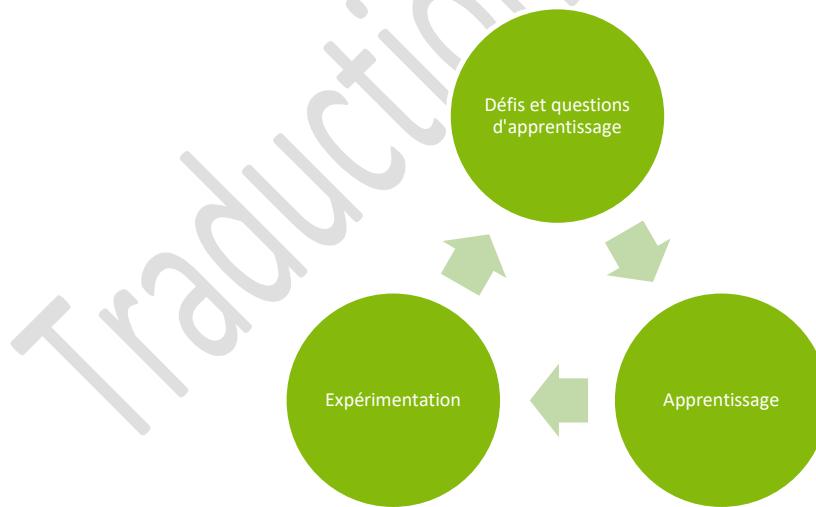
Étant donné que les partenariats SDG, basés sur le renforcement mutuel des connaissances, étaient une expérience, il n'existe pas encore de méthodologie bien définie à cet effet ; l'objectif du projet était justement de rechercher une méthodologie fonctionnelle et d'en tirer des enseignements. Une approche a bien sûr été élaborée comme point de départ, mais elle était délibérément flexible, surtout au début, et a été continuellement surveillée et adaptée au fur et à mesure de l'avancement de l'expérience (apprentissage par la pratique, essais et erreurs). Entre février et fin septembre 2024, la méthodologie a été affinée à plusieurs reprises afin d'aboutir à la bonne coordination.

L'expérience comprenait également une dimension projet : les communes ont reçu des fonds pour expérimenter ce qu'elles avaient appris et l'inspiration acquise, afin d'accompagner le processus d'apprentissage. Cependant, les projets ne devaient pas devenir l'objectif de l'expérience. Cela a parfois créé une tension entre, d'une part, l'expérimentation de dynamiques d'apprentissage réciproques Nord-Sud et, d'autre part, la mise en œuvre des projets.

4.2 Le cycle d'apprentissage de l'

L'expérience était basée sur l'idée d'un cycle d'apprentissage :

Figure 1 – Représentation schématique du cycle d'apprentissage



A cette fin, les étapes concrètes suivantes ont été prévues pour les communes participantes :

- Les communes apprennent à se connaître.
- Chaque commune identifie les problèmes/défis locaux liés aux thèmes d'apprentissage (voir 2.3) et **formule des questions d'apprentissage** afin de s'attaquer à ces problèmes/défis. Cela se fait dans le cadre d'un dialogue numérique avec la commune partenaire SDG comme caisse de résonance. Bien entendu, on recherche des questions d'apprentissage pour lesquelles le partenaire SDG dispose d'une expertise, sans quoi aucun processus d'apprentissage ne peut être lancé.

- **Processus d'apprentissage entre les communes partenaires du SDP**, qui apprennent les unes des autres grâce à des échanges numériques. Ce dialogue peut également conduire à une reformulation des questions d'apprentissage.
- **Visite sur le terrain** de chaque commune à sa commune partenaire afin d'apprendre autour des questions d'apprentissage : il s'agit d'une étape cruciale dans le cycle d'apprentissage, car les partenaires se rencontrent (enfin) physiquement (aspect social) et les communes peuvent voir concrètement ce qui a été échangé numériquement. Sur le terrain, des initiatives, des acteurs, des services communaux, des projets, etc. sont visités.
- **Application** par chaque commune des enseignements tirés ou de l'inspiration acquise par la mise en place d'initiatives souvent expérimentales sur son propre territoire, dans le but de relever les défis/problèmes locaux.
- Tirer des enseignements de ces expériences, identifier les obstacles, **approfondir les questions d'apprentissage**, les adapter, éventuellement formuler de nouvelles questions, afin que le cycle d'apprentissage se poursuive et devienne dynamique.

Dans les processus d'apprentissage au sein des partenariats SDG, les deux communes sollicitent l'expertise de la commune partenaire (via leurs questions d'apprentissage) et offrent leur expertise à la commune partenaire en répondant à ses questions d'apprentissage. Chaque commune est donc à la fois demandeuse et fournisseur d'expertise. C'est là le **caractère réciproque** des partenariats SDG.

Les étapes ci-dessus ont été accompagnées du début à la fin par un consultant externe, en collaboration avec le(s) responsable(s) de la VVSG.

4.3 Échanges numériques

Il était clair dès le départ que la grande majorité de l'apprentissage entre les communes partenaires SDG se ferait par voie numérique :

- Au cours des six premiers mois (février 2024-septembre 2024), les échanges ont été entièrement numériques.
- Fin septembre 2024, la première visite sur le terrain a eu lieu, des communes béninoises vers les communes flamandes. Cette visite sur le terrain a duré 5 jours.
- Elle a été suivie d'environ six mois d'échanges numériques.
- En mars 2025, la visite suivante a eu lieu, cette fois-ci des communes flamandes aux communes béninoises (5 jours).
- Par la suite, tous les échanges entre les communes partenaires ont été numériques jusqu'à la fin de l'année 2025.

Les visites sur le terrain ont bien sûr joué un rôle crucial dans les processus d'apprentissage (apport important d'informations sur le terrain, contacts directs avec la commune partenaire SDG et d'autres acteurs, nombreuses impressions), mais en termes de temps, elles ont eu beaucoup moins de poids que les échanges numériques. Le numérique a représenté un défi de taille, car :

- Les communes ne se connaissaient pas et leurs réalités étaient très différentes (certaines communes ne connaissaient pas le pays partenaire).
- Les communes flamandes et rwandaises ne maîtrisaient pas toutes couramment le français et l'anglais.
- La connexion Internet au Bénin et au Rwanda était souvent instable.
- Il existait des différences entre les communes partenaires en matière de culture de communication numérique (écran allumé ou éteint pendant les échanges numériques, sur ordinateur ou téléphone, au bureau ou non, avec ou sans bruit ambiant, etc.).
- L'approche des échanges, à savoir apprendre les uns des autres, était nouvelle, abstraite et ambitieuse pour les communes.

Dans ces conditions, la communication numérique n'était pas une option facile.

4.4 Outils utilisés dans les partenariats SDG

Au cours des étapes du cycle d'apprentissage décrites précédemment, des outils ont été utilisés, dont certains avaient été développés à l'avance et d'autres pendant le projet pilote. Tous les outils utilisés figurent en annexe du présent rapport.

Vous trouverez ci-dessous un aperçu détaillé des outils utilisés pour les différentes étapes du cycle d'apprentissage (les formats des outils figurent dans les annexes).

Figure 2 – Aperçu des étapes du cycle d'apprentissage et des outils utilisés

Étapes du cycle d'apprentissage	Outils
Présentation et prise de contact entre les communes	<ul style="list-style-type: none">• Fiche de présentation : description de la commune et du pays (géographique, socio-économique, politique, structure de la commune, etc.), avec illustrations• Profil d'activités : pour 3 projets/initiatives existants, les communes identifient et évaluent les stratégies utilisées pour la participation des acteurs locaux (qu'est-ce qui a fonctionné, qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ?)• Analyse factorielle : les communes analysent et hiérarchisent les facteurs qui ont eu 1) un impact positif et 2) un impact négatif sur les initiatives susmentionnées.• Les communes réalisent une analyse SWOT pour au moins 1 des 3 initiatives/projets
Élaboration de questions d'apprentissage par commune partenaire	<ul style="list-style-type: none">• Tableau des questions d'apprentissage : chaque commune élabore deux questions d'apprentissage dans un tableau comprenant, pour chaque question d'apprentissage, 1) les problèmes/obstacles concrets que la question d'apprentissage devrait permettre de résoudre et 2) des sous-questions, à savoir une description détaillée des questions d'apprentissage en éléments plus concrets qui rendent la question d'apprentissage plus facile à traiter.
Processus d'apprentissage et contributions des communes partenaires à cet égard	<ul style="list-style-type: none">• Le tableau des questions d'apprentissage, comme base pour les échanges.• Courts clips audiovisuels
Visites sur le terrain	<ul style="list-style-type: none">• Tableau des questions d'apprentissage croisé avec les priorités et les activités• Termes de référence pour la visite sur le terrain• Plan d'action pour les mois à venir à la suite de la visite sur le terrain
Mise en pratique des connaissances acquises	<ul style="list-style-type: none">• Plan d'action comme base

Une plateforme numérique avait également été développée pour centraliser les informations (rapports, tableaux d'apprentissage, etc.). Cet outil n'a toutefois pas rencontré beaucoup de succès auprès des participants et a été abandonné au fil du temps.

Souvent, les outils prenaient la forme de tâches que les communes devaient accomplir, avec le soutien du consultant externe via un coaching individuel, puis présenter lors de réunions numériques.

Une grande attention a été accordée aux échanges numériques, pour lesquels **trois formes** ont été utilisées :

- **Coaching individuel** dans le cadre duquel le consultant expliquait le projet pilote aux communes individuelles lors de sessions individuelles, apportait son soutien pour les tâches, discutait et

affinaient les tableaux d'apprentissage avec la commune, passait en revue les visites sur le terrain, etc.

- **Des réunions bilatérales** auxquelles ne participaient que les deux communes par partenariat SDG, sous la supervision du consultant externe. C'est là qu'est né le dialogue entre les communes des partenariats : elles ont discuté de leurs questions d'apprentissage respectives, ont apporté leur expertise sur les questions d'apprentissage de la commune qui les avait posées, ont discuté des programmes de visites sur le terrain, etc.
- **Réunions du réseau de connaissances (ou réunions de groupe)**, avec la participation de toutes les communes, afin de rechercher des synergies, d'apprendre entre toutes les communes participantes, d'apprendre des questions d'apprentissage des autres. Des spécialistes externes sont également venus parler de thèmes liés aux questions d'apprentissage.

La réunion bilatérale précédait généralement les réunions du réseau de connaissances. Au début du processus, la réunion bilatérale fournissait des informations spécifiques pour les réunions du réseau de connaissances, mais ce mécanisme a ensuite été atténué.

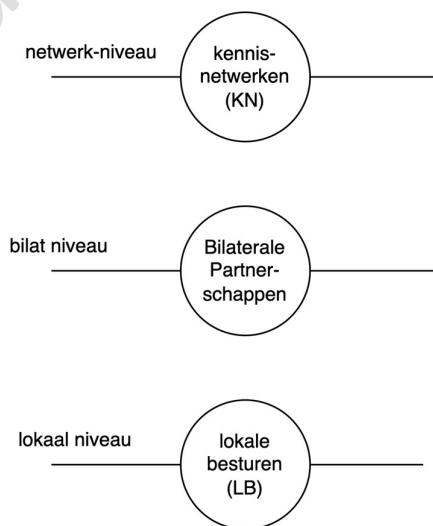
La logique entre le coaching individuel, les réunions bilatérales et les sessions du réseau de connaissances était la suivante : commencer par développer des questions d'apprentissage par commune sur une base individuelle (avec un coaching individuel), les affiner lors des sessions bilatérales avec le partenaire SDG et lancer un dialogue d'apprentissage à ce sujet (acquisition d'expertise) avec le partenaire SDG, puis ouvrir le tout au niveau du réseau de connaissances (le grand groupe) afin d'obtenir l'apport de chacun sur toutes les questions d'apprentissage, de faire participer des intervenants externes et de provoquer autant que possible des échanges fructueux, voire de reformuler les questions d'apprentissage. On est ensuite revenu au niveau individuel pour les tâches suivantes et/ou les réflexions sur les questions d'apprentissage.

Au cours des sessions du réseau de connaissances, l'objectif était non seulement de traiter les questions d'apprentissage individuelles, mais aussi de proposer un certain nombre de questions d'apprentissage communes et d'activités de connaissances autour de celles-ci.

Il avait été envisagé de créer également des réseaux de connaissances par région (Nord et Sud) afin de développer des processus d'apprentissage Nord-Sud, mais cette idée n'a finalement pas été mise en œuvre faute de temps ; cela aurait probablement été en contradiction avec l'objectif d'accessibilité.

En résumé, voici les niveaux auxquels les administrations communales se sont réunies :

Figure 3 – Niveaux auxquels se situaient les communes



Traduction par 'DeepL'

5 MISE EN ŒUVRE DE LA METHODOLOGIE ET DU CYCLE D'APPRENTISSAGE

Dans ce chapitre, nous décrivons comment l'expérience s'est concrètement déroulée, comment les cycles d'apprentissage se sont développés et comment les méthodologies et les outils y ont contribué.

5.1 Participation des pays et profils des participants

Un certain nombre de facteurs externes ont compliqué la phase initiale du projet pilote.

L'appel à candidatures pour les partenariats ODD a été lancé un an avant les élections locales en Flandre. Compte tenu de la durée du projet pilote (2 ans), il était difficile pour les administrations communales flamandes de décider d'y participer, car celui-ci s'étendait sur toute la législature en cours. Cela a affaibli la participation potentielle des communes flamandes au projet.

Dans les quatre districts rwandais, la participation a été difficile dès le début. Ceux-ci semblaient plutôt rechercher un soutien technique traditionnel pour des projets techniques, tandis que les communes flamandes recherchaient justement des processus d'apprentissage réciproques. Cet écart a donné lieu à des questions d'apprentissage rwandaises qui dépassaient le cadre du projet, à des échanges difficiles et à une motivation déclinante. De plus, les districts rwandais ont déclaré qu'ils ne pouvaient pas apporter de connaissances aux communes flamandes. Le fait que les participants rwandais n'étaient pas des communes mais des districts a joué un rôle, car les districts se situent à un niveau administratif supérieur à celui des communes, ce qui ne permettait pas d'apprendre et d'expérimenter sur le terrain de la même manière que les communes flamandes et béninoises. Il y a encore eu des échanges prometteurs entre la VVSG, la RALGA et plusieurs districts rwandais, mais la rupture diplomatique entre le Rwanda et la Belgique en 2025 a mis définitivement fin à la coopération.

La commune de Schoten a rapidement décidé de se retirer de la coopération avec son partenaire SDG Lalo ; après le départ du fonctionnaire chargé de l'accompagnement, Schoten n'a pas pu poursuivre le projet. Pendant plusieurs mois, des efforts ont été faits pour maintenir Lalo impliqué dans le projet d'une manière alternative, mais cela n'a pas pu être maintenu, ce qui a également conduit la commune de Lalo à se retirer du processus.

Au final, il ne restait donc que deux partenariats flamando-béninois, à savoir Saint-Trond – Covè et Laarne-Ouinhi.

Profils des participants

Les participants des communes, aux échanges numériques et à la visite sur le terrain, n'avaient pas tous le même profil. Du côté des communes béninoises, le Secrétaire exécutif (SE, comparable au directeur général flamand), responsable de la coopération internationale et d'un certain nombre de fonctions techniques/administratives, était toujours présent. Au début, le bourgmestre d'une commune béninoise a participé aux sessions numériques ; il a également pris part à la visite sur le terrain du Bénin en Flandre.

Bien que la participation du maire béninois ait joué un rôle politique utile (renforcement du soutien politique), il est également apparu clairement que les questions techniques et le rythme plus lent du travail technique (par exemple, l'élaboration et la discussion des questions d'apprentissage) ne constituaient pas la tribune idéale pour le maire. La participation du plus haut niveau politique pouvait également influencer la mesure dans laquelle les profils techniques s'exprimaient ou non lors des réunions de travail. Il s'agit là d'un enseignement important en ce qui concerne la composition des groupes.

Chez les partenaires flamands du Bénin, le point focal était soit le directeur général de l'administration locale (Laarne), soit l'expert en politique locale et mondiale. Il était important, tant pour le soutien interne que pour une expertise optimale, que les services concernés participent. Dans le cas de Saint-Trond, le service du tourisme a été impliqué dans le processus afin de mobiliser l'expertise nécessaire pour les questions d'apprentissage d' Covè. En raison de circonstances particulières, ce service n'était pas représenté lors de la visite sur le terrain au Bénin, mais il a été remplacé par l'agence Shop & the City, qui entretient des liens étroits avec le service du tourisme. Le service du tourisme est toutefois resté fortement impliqué dans les échanges avec Covè. Cette participation a apporté une valeur ajoutée indéniable à la relation et à l'apprentissage entre Covè et Saint-Trond.

La participation politique aux visites sur le terrain a été assez forte à Laarne et Saint-Trond (2 échevins de Laarne, 1 de Saint-Trond), ce qui s'est bien passé. Cependant, aucun bourgmestre n'y a participé, ce qui constitue une différence importante par rapport à la commune béninoise.

En ce qui concerne la Flandre et le Rwanda, les équipes des communes flamandes étaient généralement composées de fonctionnaires chargés de la participation, de responsables de la communication et parfois du responsable d'un jumelage déjà existant, toujours avec un échevin en arrière-plan. Les points focaux rwandais ont notamment servi d'intermédiaires pour transmettre les questions d'apprentissage du personnel technique aux communes partenaires flamandes. Aucun profil politique n'y a participé.

5.2 Cycle d'apprentissage et utilisation des outils

5.2.1 Prise de contact entre les communes

Comme indiqué précédemment, les communes ne s'étaient pas encore rencontrées physiquement au début du projet pilote. Dans certains cas, elles ne connaissaient pas leurs pays respectifs. La première étape consistait à permettre aux communes de faire connaissance par le biais d'échanges numériques. Les outils suivants ont été utilisés à cette fin :

- Fiches de présentation dans lesquelles les communes se présentaient :
 - Personnes impliquées dans l'expérience de partenariat SDG (en interne et en externe)
 - Structure politique et administrative du pays et de l'administration communale
 - Brève description de la commune : carte, images, informations sur la population, la géographie, l'économie, le tourisme, les personnalités célèbres, etc.
 - Raisons pour lesquelles la commune a participé à cette expérience
- Profils d'activités : identification et évaluation des stratégies de participation des acteurs locaux pour 3 projets/initiatives existants des communes (qu'est-ce qui a fonctionné, qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ?)
- Analyse factorielle : analyser et hiérarchiser les facteurs qui ont eu un impact positif et négatif sur les initiatives susmentionnées.
- Analyse SWOT pour au moins 1 des 3 initiatives/projets

La période de présentation entre les communes et les tâches à préparer ont pris beaucoup de temps et d'énergie, ce qui a été ressenti comme lourd par les communes. Il est apparu clairement que les communes auraient pu être mieux informées au préalable sur les structures politiques/administratives/socialeséconomiques du pays et de la commune partenaire, par exemple via les organisations faîtières.

Les trois projets/initiatives identifiés utilisés dans les exercices n'avaient pas d'importance pour la suite du processus, mais servaient à rendre la réflexion sur les stratégies, les facteurs, les forces et les faiblesses aussi concrète que possible afin d'identifier les défis locaux et les besoins de renforcement (demande d'expertise) dans les communes, ainsi que l'existence d'une expertise à cet effet dans la commune partenaire SDG (offre d'expertise). L'offre et la demande d'expertise par partenariat ont été présentées

dans un tableau afin d'identifier les similitudes et les complémentarités entre les partenariats et de faciliter la hiérarchisation des priorités.

Les communes ont été chargées d'effectuer une partie de ces tâches sous forme de « devoirs » et de les présenter ensuite les unes aux autres lors de réunions bilatérales, sous la supervision du consultant. Cela a donné lieu à des moments enrichissants entre les communes, marquant le début d'un processus d'exploration mutuelle.

Un certain nombre **d'obstacles** dans le processus ont été mis en évidence pour la première fois :

- La difficulté pour certaines communes d'exécuter des tâches de manière autonome dans le cadre de cette expérience. Les raisons invoquées étaient notamment le manque de temps, car tous les participants de la commune n'avaient pas reçu de temps supplémentaire pour cela et d'autres priorités avaient souvent la priorité. Le coaching individuel avec le consultant est donc devenu important pour les tâches.
- La difficulté pour les communes de déterminer quelles informations étaient pertinentes pour la commune partenaire dans le processus d'exploration.
- Langue : toutes les communications se sont déroulées en français (Bénin) et en anglais (Rwanda). Pour certaines communes flamandes, il n'était pas facile de comprendre le français et l'anglais des partenaires africains et de s'exprimer clairement. Cela s'est amélioré au fur et à mesure de l'avancement du projet. Les participants rwandais ne maîtrisaient pas toujours bien l'anglais.
- Technologie : la communication numérique était souvent problématique au Rwanda et au Bénin (qualité médiocre de l'internet et du wifi), ce qui a sérieusement compliqué la communication lors des réunions. Il était important de voir les visages des communautés partenaires sur les écrans (certains participants avaient éteint leur caméra). De plus, surtout au début, certains participants ont parfois pris part aux réunions par téléphone, ce qui a rendu difficile le partage de documents.
 - Ces problèmes ont été résolus grâce au soutien financier du projet, qui a permis d'améliorer les connexions Internet.
 - Finalement, malgré les problèmes, la communication numérique entre la Flandre et le Bénin a permis des échanges de qualité.

Pour toutes ces raisons, les contacts entre les communes lors des réunions bilatérales n'étaient souvent pas très fluides, surtout au début, et les informations partagées n'étaient pas toujours pertinentes. Le rôle de soutien du consultant est resté important pour les tâches de traduction ou de paraphrase, par le biais d'un coaching individuel et lors des sessions. Malgré les obstacles, il est clair que cette phase a été cruciale pour instaurer la confiance mutuelle et apprendre à se connaître. Un dialogue initial a été engagé et un premier pas a été fait vers l'identification des facteurs et des défis communs, qui ont été approfondis lors de la phase suivante du cycle.

Au départ, il avait été suggéré qu'il aurait été préférable de commencer par une visite sur le terrain, car le contact direct aurait facilité les échanges. Il a toutefois été décidé de planifier la visite plus tard et de la préparer à travers de nombreuses tâches et échanges numériques, afin de lui donner plus d'impact dans la recherche d'inspiration et de solutions spécifiques. Nous avons l'impression que le projet pilote a atteint cet objectif.

D'ailleurs, dès cette phase, le consultant a insisté sur l'importance des échanges directs entre les communes partenaires sans son intervention. Cependant, cela s'est peu produit au début. Après les visites sur le terrain, cela s'est produit plus souvent, surtout lorsqu'il y avait des raisons concrètes (comme la prise de conscience à Cové de l'importance d'impliquer les acteurs locaux dans un dialogue sur le tourisme ou le développement d'un « ADN » local pour mieux promouvoir le tourisme).

5.2.2 Élaboration de questions d'apprentissage par commune partenaire

Au cours de cette phase, chaque commune, tant en Flandre qu'au Rwanda et au Bénin, a formulé et élaboré des questions d'apprentissage qui ont servi de base au reste du processus (sauf pour le Rwanda). La systématisation dans un tableau a facilité la mise en relation de la demande d'expertise avec l'offre d'expertise dans chaque partenariat SDG et l'identification de thèmes communs potentiels pour les réseaux de connaissances. Dans un partenariat, les communes étaient donc à la fois demandeuses et fournisseurs d'expertise.

Les questions d'apprentissage développées dans les partenariats Flandre-Bénin étaient au départ très larges, mais elles sont devenues de plus en plus précises ; les échanges numériques accompagnés ont donc fonctionné dans ce cas. Entre la Flandre et le Rwanda, le développement des questions d'apprentissage s'est avéré difficile, comme expliqué ci-dessus. Afin d'éviter que les questions d'apprentissage ne restent trop abstraites, il a été décidé de développer chaque question d'apprentissage en 1) des problèmes concrets que la question d'apprentissage devait tenter de résoudre et 2) des sous-questions, une description détaillée de la question d'apprentissage afin de la rendre plus accessible, de pouvoir y répondre concrètement et de pouvoir l'appliquer plus concrètement sur le terrain. Pour ce faire, les communes ont utilisé l'outil connu sous le nom de [tableau des questions d'apprentissage](#) (questions d'apprentissage + problèmes sous-jacents + sous-questions).

Il est important de mentionner qu'il s'agissait d'**un processus itératif** entre les questions d'apprentissage globales, les problèmes sous-jacents et les sous-questions : plus les problèmes sous-jacents étaient précis, plus les sous-questions étaient précises, plus les questions d'apprentissage globales étaient précises, etc. Le coaching individuel a joué un rôle crucial à cet égard, tout comme les échanges avec la commune partenaire lors des sessions bilatérales.

Laarne et Saint-Trond ont progressivement convergé dans leur approche des questions d'apprentissage, ce qui a finalement conduit à la décision d'élaborer un tableau commun des questions d'apprentissage.

Le travail sur les questions d'apprentissage lors de réunions bilatérales et de groupe a donné lieu à des réunions assez longues et difficiles, dans des conditions qui n'étaient pas faciles (langue, problèmes technologiques). C'est pourquoi il a été décidé de travailler de plus en plus par le biais de coachings individuels, qui ont donc pris plus d'importance. Cela a allégé les réunions bilatérales et de groupe, laissant plus de temps pour faire venir des intervenants externes, par exemple.

Il a fallu du temps pour trouver le bon équilibre entre les trois formes d'échange numérique. Les consultants externes ont joué un rôle central dans les trois formes d'échanges numériques (préparation, coordination, animation des échanges). Le responsable du programme de la VVSG a également joué un rôle central dans les réunions de groupe.

5.2.3 Contributions numériques des communes au processus d'apprentissage et à la préparation de la visite sur le terrain

Une fois les questions d'apprentissage définies, les communes ont commencé à mettre à profit leur expertise pour répondre aux questions de leur commune partenaire. Cela s'est fait par le biais d'échanges numériques, à l'aide du tableau d'apprentissage. La commune qui sollicitait l'expertise a passé en revue ses questions d'apprentissage, y compris les sous-questions et les problèmes sous-jacents, et la commune qui fournissait l'expertise a apporté son expertise à ce sujet. Le consultant a coordonné ces échanges.

Il était difficile de résoudre les questions d'apprentissage et les problèmes à résoudre de manière individuelle, car ceux-ci étaient trop complexes. Lorsqu'il s'agissait de sous-questions et de problèmes à résoudre plutôt concrets, par exemple le lancement d'un site web au Bénin ou le renforcement d'une page Facebook pour le tourisme local, une partie des enseignements pouvait en théorie être directement appliquée, mais même dans ces cas, cela n'était pas toujours réaliste, car des mesures internes devaient d'abord être prises dans les communes béninoises, comme le recrutement d'un community manager ou l'identification des atouts touristiques. Ainsi, même pour les questions d'apprentissage (secondaires) plus

concrètes, les enseignements ont surtout été source d'inspiration et de pistes de réflexion, mais pas nécessairement de solutions immédiates. Dans les cas plus complexes, tels que le renforcement du secteur touristique dans une commune béninoise, le chemin vers des changements concrets immédiats était encore plus complexe.

L'apport d'expertise aux questions d'apprentissage a également permis de mieux comprendre ces dernières, parfois de les reformuler et de les affiner. Cela était encore nécessaire à ce moment-là, notamment en vue de la visite sur le terrain imminente, afin de permettre à la commune d'accueil (la commune experte) de mettre en place un ensemble d'activités aussi pertinent que possible.

Afin de préparer la visite sur le terrain, un outil a été utilisé à ce stade pour relier les activités proposées lors de la visite sur le terrain aux questions d'apprentissage, à savoir le [tableau des activités et des questions d'apprentissage](#). Cet outil a permis 1) de hiérarchiser les sous-questions, 2) de vérifier noir sur blanc à quelles sous-questions les activités répondraient et comment, et 3) de mettre immédiatement en évidence ce qui pouvait manquer dans le programme de la visite sur le terrain pour traiter avec succès toutes les questions d'apprentissage (sous-questions). Ce tableau a été discuté par les communes lors de leurs réunions numériques et modifié si nécessaire.

Enfin, les accords figurant dans le tableau des questions d'apprentissage ont été formalisés en les intégrant dans [des termes de référence](#) validés par la commune visiteuse et signés par la commune hôte.

Tout cela a contribué à ce que les visites sur le terrain répondent aux besoins des processus d'apprentissage.

5.2.4 Visites sur le terrain

En septembre 2024, la première visite sur le terrain a été organisée, des communes béninoises vers les communes flamandes, et en mars 2025, la visite sur le terrain des communes flamandes vers les communes béninoises a eu lieu. Les visites sur le terrain ont duré 5 jours, dont le premier était consacré à la préparation et le dernier à la conclusion, l'accent étant mis sur la consolidation des acquis et la planification de leur application au cours des mois suivants.

Les visites sur le terrain ont constitué des moments cruciaux dans les processus d'apprentissage, car les communes allaient se rencontrer pour la première fois en personne, ce qui devait donner une forte impulsion aux contacts humains, mais aussi au processus d'apprentissage en permettant de découvrir directement la réalité sur le terrain.

Les visites sur le terrain ont été couronnées de succès. De nombreuses informations ont été partagées et des expériences ont été acquises grâce à des réunions avec divers acteurs et à la visite de réalités locales telles que les marchés, les producteurs, les réseaux, les conseils citoyens, etc. Élément crucial : les activités ont largement répondu aux questions d'apprentissage et aux sous-questions formulées au préalable.

Premier jour : introduction

Le premier jour de la visite sur le terrain (lundi) était commun aux quatre communes, avec des présentations du programme de la visite, des échanges sur les attentes des communes, la méthodologie des processus d'apprentissage et les outils utilisés, des intervenants externes sur les ODD, les contextes administratifs des administrations locales et des thèmes similaires. Les communes participantes ont toutes trouvé cette première journée utile, tant pour avoir un aperçu clair du programme que pour renforcer leurs capacités. Ce fut également l'occasion pour les quatre communes participantes de se réunir et de renforcer leurs contacts mutuels, ainsi que leurs contacts avec la VVSG et l'ANCB.

Jours 2, 3 et 4 : la visite sur le terrain

Les mardi, mercredi et jeudi ont été consacrés à la visite sur le terrain de chaque commune visiteuse dans sa commune partenaire. Un outil a été développé pour faciliter l'apprentissage de la commune en visite

([Journal d'apprentissage, version visite sur le terrain septembre 2024](#) et [version visite sur le terrain mars 2025](#)) afin de suivre l'apprentissage, d'évaluer la pertinence des activités, d'identifier les informations manquantes et d'élaborer des pistes pour mettre concrètement en pratique les enseignements tirés à leur retour. Le matin, les communes devaient parcourir le Learning Journal de la journée en guise de préparation, si possible avec la commune d'accueil. À la fin de la journée, les communes en visite remplissaient leur journal d'apprentissage avec le consultant ou le responsable de la VVSG, sur place ou via WhatsApp. Certains éléments ont été mis en évidence et ont pu être partagés le lendemain avec la commune d'accueil, ce qui a permis d'apporter d'éventuelles modifications à l'agenda.

Constatations relatives aux activités de la visite sur le terrain :

- Les activités étaient étroitement liées aux objectifs/questions d'apprentissage. Cela a été très important pour le processus d'apprentissage et a été déterminant pour le succès des visites sur le terrain.
- Les contacts sociaux sur le terrain et l'expérience des contextes locaux ont été importants pour la poursuite des partenariats (compréhension mutuelle, meilleure connaissance du contexte dans lequel l'autre commune opérait).
- Les participants étaient visiblement motivés pour apprendre.
- La participation du maire a eu l'avantage de créer un volet politique fort, et donc une volonté politique et des liens entre les deux communes, mais sa présence aux réunions techniques n'était pas idéale, compte tenu également des différences hiérarchiques.

Constatations sur les méthodologies et les outils utilisés lors de la visite sur le terrain :

- La systématisation des enseignements tirés à la fin de la journée, sous forme numérique ou physique, avec l'aide du consultant ou du responsable de la VVSG, à l'aide du journal d'apprentissage, s'est avérée très utile pour systématiser les observations, réfléchir à leur applicabilité et identifier les informations manquantes. Il était parfois difficile de le faire après une longue journée, et dans certains cas, cela s'est avéré impossible, mais dans l'ensemble, cela a été fait en groupe et s'est avéré être une bonne décision.
- La participation du consultant ou du responsable VVSG en tant qu'accompagnateur de la délégation était importante pour donner un contexte à chaque activité de la délégation et, si nécessaire, fournir des explications supplémentaires et, à certains moments, assurer la traduction.

Jour 5 : consolidation et plan d'action

Le dernier jour était consacré à la consolidation et à la planification. La délégation a passé en revue la semaine, a fait part de ses observations et de ses conclusions sur la visite sur le terrain.

Une activité très importante du dernier jour a été l'élaboration du [plan d'action](#) par les communes en visite pour les mois suivants, c'est-à-dire la mise en œuvre concrète des enseignements tirés dans des activités, des projets et des initiatives concrets. Cela comprenait : les objectifs, les activités pour atteindre les objectifs, les personnes concernées de la commune demandeur, le soutien de la commune experte, les moyens nécessaires. Il était parfois difficile d'être concret dans tous les domaines, mais dans l'ensemble, les plans d'action se sont révélés être des outils utiles.

Il était surtout intéressant de voir comment ce qui avait été observé sur le terrain pouvait servir d'inspiration et, dans certains cas, être appliqué concrètement, même si, bien sûr, ce n'était généralement pas à l'identique.

5.3 Évaluations intermédiaires

Des évaluations ont été organisées régulièrement afin de déterminer ce qui fonctionnait selon les participants, ce qui ne fonctionnait pas et comment améliorer le processus. Une évaluation intermédiaire a

eu lieu en avril-mai 2024, puis en décembre 2024 et en septembre-novembre 2025. Ces moments ont permis d'ajuster la méthodologie si nécessaire et de se tenir informé des analyses des participants.

5.4 Rôle des organisations faîtières

La VVSG, la RALGA et l'ANCB ont toutes trois joué un rôle important dans le projet pilote. Les trois organisations faîtières se sont concertées en permanence, tant pour affiner la proposition initiale et sélectionner les communes que pour discuter des processus, à plusieurs reprises avec les consultants. Si nécessaire, les organisations faîtières ont contacté directement les communes pour discuter des problèmes éventuels. Le consultant Bénin a eu des échanges réguliers avec l'ANCB et la VVSG afin de suivre ensemble les processus et les dynamiques.

6 ÉVOLUTION DES QUATRE CYCLES D'APPRENTISSAGE

Dans ce chapitre, nous passons en revue les cycles d'apprentissage des quatre communes en détail, afin que le lecteur puisse se faire une idée concrète de la manière dont les processus d'apprentissage se sont développés. À la fin de ce chapitre, vous trouverez un tableau présentant de manière concise les processus d'apprentissage. L'annexe contient un [tableau présentant de manière schématique et détaillée ces processus d'apprentissage](#).

6.1 Ouinhi

Au départ, Ouinhi souhaitait travailler spécifiquement sur le manque de recettes fiscales au niveau local. La question d'apprentissage était donc de savoir comment augmenter les recettes fiscales. Les échanges sur la question d'apprentissage et le travail sur le tableau des questions d'apprentissage ont fait passer la question à un autre niveau, à savoir comment les acteurs économiques locaux pouvaient contribuer davantage aux impôts locaux. Ensuite, une prise de conscience s'est opérée concernant 1) l'importance pour les acteurs locaux de se sentir suffisamment soutenus par la commune afin de comprendre l'importance de la contribution fiscale et 2) le fait que la croissance économique locale était une condition préalable à l'augmentation des contributions fiscales des acteurs économiques.

Lors de la visite sur le terrain à Laarne, le marché a été visité. Ouinhi a notamment pu constater que la municipalité soutenait de diverses manières les acteurs économiques locaux présents sur le marché, en apprenant à connaître leurs besoins et leurs souhaits grâce à des consultations régulières et en engageant un dialogue avec eux. Cela avait permis d'établir une relation constructive entre la municipalité et les acteurs économiques locaux.

Cette constatation a été une *révélation* pour Ouinhi. Depuis lors, la question d'apprentissage d'Ouinhi a évolué vers la manière dont elle pouvait développer un dialogue constructif avec les acteurs économiques locaux afin de mieux répondre à leurs besoins, de promouvoir la confiance et la croissance économique locale, ce qui devrait finalement contribuer à une augmentation des recettes fiscales. Une transformation intéressante de la question d'apprentissage.

Une expérience concrète a été menée à cet effet avec la création d'un conseil consultatif réunissant les acteurs économiques locaux, une initiative que la délégation d'Ouinhi avait découverte lors de sa visite de travail à Laarne. Entre-temps, Ouinhi a identifié les acteurs économiques, établi des contacts et créé le conseil consultatif, qui se réunit tous les trimestres. Plusieurs initiatives ont déjà été lancées pour répondre aux besoins des acteurs, notamment la construction d'un hangar pour le stockage des produits destinés au marché et l'entretien de certaines routes, mais aussi la réalisation de vidéos promotionnelles pour les productrices qui seront diffusées sur le site web de Ouinhi (voir ci-dessous). Ouinhi communique désormais avec Laarne sans l'intervention du consultant.

Une deuxième question d'apprentissage concernait la communication numérique, en particulier le lancement d'un site web¹. Cela s'est avéré trop ambitieux, c'est pourquoi, à la suite du processus d'apprentissage avec Laarne, il a été décidé de créer un site web plus petit, spécifiquement adapté aux besoins des acteurs économiques locaux. Des informations transparentes sur les décisions prises par l'administration communale font désormais partie de ce site web. Ouinhi est désormais en contact autonome avec Laarne pour le développement ultérieur du contenu et de la conception du site web. Grâce à tout cela, Ouinhi est désormais devenu une *plaque tournante* pour les 13 autres communes du programme PCIC (Programme de Coopération Internationale Communale, le programme de l'UVCW, l'association wallonne des villes et communes) en matière de développement et de maintenance de sites web.

¹ <https://ouinhi.mairie.bj/>

Dans l'ensemble, nous pouvons conclure que les objectifs d'apprentissage ont été atteints, qu'ils ont été mis en application dans les travaux de la commune et que cette application a un impact évident sur la commune d'Ouินhi.

Internationalisation d'Ouинhi

Plusieurs services et autres acteurs ont également été impliqués dans le partenariat SDG, notamment le Service du développement local et de la planification, le Service des affaires administratives et financières, le Service des systèmes d'information, le Secrétariat exécutif, l'échevin (deuxième adjoint au bourgmestre), le président de la commission des affaires économiques et financières, le chef de la cellule municipale ADTA (Agence de Développement Territorial Agricole), les membres du conseil consultatif des opérateurs économiques (présidents des filières agricoles, transformateurs de produits agricoles, artisans, etc.). La commune a également communiqué ouvertement sur la coopération avec Laarne, notamment sur les deux visites sur le terrain (à Laarne et de Laarne à Ouинhi). La commune d'Ouинhi a engagé un dialogue avec ses citoyens à la suite de sa visite à Laarne. Le partenariat a donc sans aucun doute contribué à l'internationalisation de la commune. Le projet a été tellement convaincant pour Ouинhi et Laarne que les deux communes ont décidé de conclure un jumelage.

6.2 Covè

Au départ, Covè s'était concentré sur l'agriculture, la nature et le tourisme, ce qui constituait une position de départ assez large. Grâce au dialogue avec Saint-Trond, ce champ a été assez rapidement réduit au tourisme comme thème d'apprentissage spécifique, car Covè souhaitait lancer le tourisme sur son territoire (pratiquement inexistant jusqu'alors) et Saint-Trond avait une grande expérience dans ce domaine (notamment le tourisme lié à la culture fruitière). Par ailleurs, le tourisme était également l'un des axes prioritaires de la politique du gouvernement national béninois, ce qui conférait à ce thème d'apprentissage du partenariat SDG une cohérence politique intéressante (cette initiative de Covè s'inscrivait donc dans une vision et une priorité politiques plus larges).

La deuxième question d'apprentissage allait dans le sens de celle d'Ouинhi, à savoir la création d'un site web.

En ce qui concerne le volet touristique, l'approche initiale était relativement restreinte, à savoir la création et l'organisation d'un office du tourisme, pour lequel Covè souhaitait faire appel à l'expertise de Saint-Trond. Au cours des échanges numériques autour du tableau des questions d'apprentissage, Saint-Trond a exposé sa vision du tourisme, en soulignant l'importance du rôle des acteurs locaux en tant que moteurs du tourisme, le rôle de soutien de la commune, l'importance également de développer d'abord une vision du tourisme, avec notamment une formulation participative de l'« ADN » local. Cette vision a influencé le développement de la question d'apprentissage de Covè, mais la construction de l'office du tourisme est restée au centre des préoccupations pendant les premiers mois du processus d'apprentissage.

Lors de la visite de terrain de Covè à Saint-Trond en septembre 2025, une grande attention a été accordée à la manière dont le tourisme était organisé à Saint-Trond, à l'importance d'une vision, à la formulation de l'« ADN » de la ville, à l'identification des atouts touristiques et des acteurs, au rôle dynamique des acteurs locaux, au rôle de la commune en matière de soutien et de coordination. Grâce au journal d'apprentissage de Covè et aux échanges qui ont eu lieu le dernier jour de la visite, il est apparu clairement que Covè commençait à comprendre qu'une office de tourisme ne suffisait pas à elle seule pour lancer le tourisme de manière durable. Néanmoins, l'accent restait mis sur l'office du tourisme, dont l'inauguration festive était désormais prévue pour janvier 2025. Le reste, à savoir la vision, les acteurs locaux, l'ADN, etc., ne semblait pas se concrétiser.

Lors de la visite de Saint-Trond à Covè, des échanges ont eu lieu sur le tourisme, et c'est alors que la vision de Covè sur le tourisme a évolué. Les nombreux échanges avec le représentant de Shop & the City, présent dans la délégation, ont sans aucun doute été déterminants à cet égard. Après cette visite, des échanges directs par courrier électronique ont commencé entre Covè et le responsable du tourisme de Saint-Trond,

sur la vision, les acteurs, l'ADN. Covè a répertorié les atouts touristiques avec la participation des acteurs locaux et a diffusé cette cartographie des atouts touristiques auprès de différentes organisations et institutions (hôtellerie et restauration locale, institutions au niveau départemental, etc.). Covè a également contacté les acteurs locaux (secteur horeca, mais aussi acteurs agricoles, pour le lien entre le tourisme et les produits agricoles locaux, troupes de théâtre, etc.) en vue de mettre en place une structure de concertation autour du tourisme. L'idée de Saint-Trond d'identifier et de promouvoir un « ADN » local pour le tourisme a été reprise : Covè a publié une brochure intitulée « Covè en 10 regards » qui présente 10 éléments de son identité, basés sur l'idée d'un « ADN » local. On peut donc affirmer que Covè a finalement commencé à intégrer l'expérience et la vision de Saint-Trond en matière de tourisme, à sa manière et à son rythme, dans son fonctionnement autour du tourisme, qu'il y a réellement transfert d' de connaissances. Les contacts entre Covè et Saint-Trond se poursuivent encore aujourd'hui, sans l'intervention du consultant.

La communication numérique à mettre en place a pris pour l'instant la forme d'une page Facebook, spécialement créée pour soutenir le tourisme à Covè, qui est opérationnelle.²

Internationalisation de Covè

Ici aussi, nous pouvons conclure que les objectifs d'apprentissage ont été atteints et que les processus d'apprentissage, qui sont toujours en cours et qui devraient se poursuivre après la fin du projet pilote, ont un impact concret sur le fonctionnement communal. Les services directement impliqués dans le projet pilote étaient notamment le Service du développement local et de la planification (également responsable du tourisme), le service financier et le Secrétaire exécutif. La création et l'inauguration festive de l'office du tourisme ont donné lieu à une large communication auprès du grand public sur la coopération, tout comme les deux visites sur le terrain (dialogue avec la société civile, mêmes mécanismes qu'à Ouinhi). La délégation de Saint-Trond a eu de nombreux échanges avec les services et la société civile (notamment les conseils consultatifs). Covè était déjà internationalisée (partenariats avec Tournai), mais le projet pilote a encore renforcé cette tendance.

6.3 Laarne

Pour Laarne, le processus d'apprentissage s'est articulé autour de plusieurs principes, à savoir 1) que les différents conseils consultatifs de Laarne avaient fortement perdu de leur dynamisme, et 2) que Laarne souhaitait travailler sur le thème de la sorcellerie, comme point de départ pour un travail sur la place des femmes dans la société. Pour ces deux principes, Laarne souhaitait collaborer avec Ouinhi, étant donné que 1) les conseils consultatifs au Bénin sont souvent dynamiques et 2) compte tenu de la position spécifique des femmes dans la société africaine (d'une part, elles disposent souvent d'un pouvoir et d'une reconnaissance moins visibles que les hommes, d'autre part, elles sont souvent bien organisées, dynamiques, autonomes et résilientes).

Il est rapidement apparu que le thème des sorcières était un sujet sensible au Bénin, ce qui a conduit à la décision de ne pas travailler sur ce thème d'apprentissage pour l'instant et de mettre l'accent sur les conseils consultatifs. Dans le tableau des questions d'apprentissage, les problèmes sous-jacents pour lesquels Laarne cherchait une solution et les sous-questions ont été rapidement formulés avec le consultant, discutés avec Ouinhi, puis affinés.

Les mois suivants ont été consacrés à l'organisation de la visite de Ouinhi à Laarne, mais à partir d'octobre 2024, les échanges ont repris autour des questions d'apprentissage de Laarne, également en vue de préparer la prochaine visite sur le terrain à Ouinhi en mars 2025. Entre-temps, il est apparu que les questions d'apprentissage de Laarne et de Saint-Trond se rapprochaient de plus en plus. Finalement, il a été décidé d'élaborer un tableau commun des questions d'apprentissage avec les deux communes, comprenant deux questions d'apprentissage, à savoir 1) comment rendre la participation citoyenne dans les conseils et autres

² Office du Tourisme de Agonlin-Covè : <https://www.facebook.com/profile.php?id=61576678629816>

structures plus dynamique (et quel rôle pour la commune à cet égard) et 2) comment améliorer la commercialisation des produits agricoles locaux (et quel rôle pour la commune à cet égard). La ^{deuxième} question d'apprentissage était bien sûr étroitement liée à l'économie locale. Pour Laarne, cependant, l'accent était davantage mis sur la première question d'apprentissage que sur la deuxième, avec un accent supplémentaire sur la participation spécifiquement au niveau micro, comme par exemple les rues, les quartiers et les voisinages. Laarne souhaitait surtout tirer de ce partenariat et de cette visite sur le terrain l'inspiration nécessaire pour trouver de nouvelles façons de rendre les conseils plus dynamiques, plus diversifiés sur le plan social, où les participants se concentreraient davantage sur des objectifs communs plutôt qu'individuels, ce qui conduirait à des propositions de meilleure qualité.

La visite sur le terrain a été un moment important pour Laarne, qui a mis les pieds pour la première fois sur le continent africain, une expérience riche mais aussi confrontante, selon ses propres termes. En ce qui concerne les questions d'apprentissage, les deux questions ont été traitées en détail lors d'échanges avec des associations, des conseils consultatifs, des producteurs et, bien sûr, la municipalité d'Ouinhi elle-même. Il a été particulièrement instructif pour Laarne de voir comment les acteurs locaux participaient à l'évaluation participative des propositions de projets (avec des scores) en collaboration avec la municipalité, afin de retenir les projets de manière participative ; comment Ouinhi a introduit les ODD dans son fonctionnement quotidien ; comment les conseils agricoles et économiques fonctionnaient concrètement.

L'inspiration acquise a été concrètement appliquée aux conseils consultatifs, notamment par :

- impliquer divers acteurs et davantage d'associations dans les conseils
- l'implication d'experts
- Composer les conseils consultatifs de manière plus nominative afin de réunir les bonnes personnes autour de la table (des représentants de groupes spécifiques, et non pas choisis au hasard).
- mettre en place un conseil villageois par tirage au sort

Une brochure promotionnelle sur les produits locaux a également été réalisée et largement diffusée, le conseil agricole a été dynamisé, tout comme le conseil du tourisme et de l'économie locale. Une brochure didactique a été réalisée autour du nouveau programme pluriannuel, une idée directement reprise de Ouinhi.

Les objectifs d'apprentissage ont donc été atteints et l'on constate une application concrète, voire innovante, des enseignements et de l'inspiration acquis, ce qui constitue bien sûr un impact très positif du projet pilote. L'expérience a été tellement positive que les deux communes ont décidé, comme indiqué, de mettre en place un jumelage.

Internationalisation de Laarne

Laarne a clairement connu un processus d'internationalisation. La directrice a joué un rôle central dans ce processus, mais d'autres personnes et presque tous les services y ont participé : Communication, Finances, Loisirs, Politique et organisation, Économie locale, Jeunesse, Services sociaux. Lors de la visite d'Ouinhi à Laarne, de nombreuses personnes et services ont été directement impliqués. La communication a été assurée au sein du Collège, dans les écoles, et la visite de travail de Laarne à Ouinhi a fait l'objet d'un article dans le magazine de Laarne (Klaar). Un retour d'information a également été transmis au Conseil mondial et au magazine VVSG (Lokaal).

À la suite de cette expérience, la commune a été tellement convaincue de l'importance de la coopération qu'elle a décidé de conclure un jumelage avec Ouinhi.

6.4 Saint-Trond

Le parcours de Saint-Trond a été relativement complexe.

Au tout début, il y avait une certaine confusion à Saint-Trond quant au fil conducteur (participation ou économie locale). Au départ, lorsque l'expérience était principalement axée sur la participation, l'approche de Saint-Trond consistait à renforcer la confiance des citoyens dans la commune, en réponse à un manque de confiance des citoyens dans la commune de Saint-Trond suite à une série d'événements survenus dans un passé récent.

Au fil du temps, la VVSG a décidé de recentrer davantage l'attention sur l'économie locale, après quoi Saint-Trond a davantage orienté sa question d'apprentissage vers la stratégie alimentaire (établissant ainsi un lien entre l'économie locale et la participation citoyenne), dans le but de renforcer la vente locale de produits locaux et la participation citoyenne au conseil agricole, deux objectifs clairement définis par la commune de Saint-Trond. Comme indiqué ci-dessus, il s'agissait également de questions d'apprentissage de Laarne, de sorte que les deux communes ont développé ces questions d'apprentissage ensemble, mais bien sûr aussi chacune avec sa commune partenaire béninoise. La visite sur le terrain a également porté sur ces questions et a été couronnée de succès. Alors que Saint-Trond s'est d'abord attelé à mettre en pratique les enseignements tirés de la visite sur le terrain, un changement s'est produit sur le plan politique. Il a été décidé à Saint-Trond de vendre un certain nombre de terrains communaux à des producteurs agricoles afin d'augmenter les recettes communales, mais aussi d'accroître la production locale. Le renforcement du conseil agricole n'était donc plus une priorité, ce qui rendait plus difficile l'application du processus d'apprentissage avec Covè à ce moment-là.

Si le renforcement du réseau alimentaire redevient d'actualité à une date ultérieure, le processus d'apprentissage avec Covè pourra à nouveau être utilisé.

Internationalisation de Saint-Trond

Saint-Trond était déjà une commune très internationalisée, avec un service international et des jumelages, mais le travail avec Covè, l'implication du service du tourisme et l'information du collège ont certainement contribué à renforcer l'internationalisation de la commune.

Voici un bref aperçu des cycles d'apprentissage des 4 communes :

Figure 4 – Aperçu succinct du développement des cycles d'apprentissage des 4 communes

Commune	Point de départ des questions d'apprentissage	Évolution des questions d'apprentissage	Application concrète des enseignements
Ouinhi	Augmentation de la contribution fiscale des acteurs économiques locaux Renforcement de la participation des femmes à la vie politique Développement d'un site web	Soutien aux acteurs économiques locaux Création d'un site web pour soutenir les acteurs économiques locaux	Lancement d'un conseil consultatif des acteurs économiques locaux Dialogue structurel entre la commune et le conseil consultatif Soutien concret aux acteurs économiques locaux Petit site web pour renforcer les acteurs économiques locaux
Laarne	Organisation d'évaluations participatives post-projet Travailler sur les droits des femmes à travers le thème des « sorcières » Dynamiser la vie associative féminine	Renforcer la participation citoyenne dans les conseils et autres structures	Renforcer la participation citoyenne dans les conseils consultatifs par l'innovation
Covè	Articulation agriculture-nature-tourisme	Organiser les acteurs locaux autour du tourisme et du	Création d'un office du tourisme

		développement Vision du tourisme	Renforcement de la coopération avec les acteurs locaux autour du tourisme Élaboration participative d'une vision du tourisme
Saint-Trond	Renforcement de la confiance des citoyens dans la commune Renforcement de l'implication des citoyens (stratégie alimentaire)	Renforcement de la commercialisation locale des produits locaux Renforcement de la participation citoyenne (conseil agricole, stratégie alimentaire)	Provisoirement interrompu par des décisions politiques.

7 CONCLUSIONS, ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

7.1 Conclusions de l'

Ce fut un défi de taille que d'expérimenter une nouvelle forme de collaboration entre les communes du Nord et du Sud, avec pour objectif la création et le partage réciproques et horizontaux de connaissances, sans méthodologie clairement définie et avec des moyens très limités.

Pour commencer, tout n'a pas fonctionné pendant les deux années qu'a duré le processus. Il y a eu des obstacles et des phases plus difficiles. Après quelques mois, le Rwanda s'est malheureusement retiré du processus, ce qui a constraint ses communes partenaires flamandes à mettre fin à leur participation contre leur gré. Pour les districts rwandais, l'objectif de créer des réseaux de connaissances mutuels ne répondait pas à leurs attentes, qui s'avéraient davantage basées sur le modèle des jumelages classiques, à savoir le soutien du Nord à des projets dans le Sud. Les districts rwandais ont également répété qu'ils ne pouvaient pas contribuer aux processus d'apprentissage des communes flamandes.

Un partenaire flamand s'est retiré de la coopération avec son partenaire béninois, car, après réflexion, il n'y avait pas suffisamment de soutien et de conviction en interne pour participer à l'expérience. La commune partenaire béninoise a donc été contrainte de se retirer de l'expérience. Finalement, l'expérience a été réduite à seulement deux partenariats flamando-béninois en matière de SDG.

Il a parfois fallu un certain temps à ces communes pour comprendre pleinement l'essence du projet, à savoir expérimenter des processus d'apprentissage. Cela est compréhensible, car cet objectif s'écartait fortement des relations Nord-Sud classiques dominantes entre les communes, qui ont eu une grande influence sur la pensée Nord-Sud des communes.

Dans l'ensemble, l'expérience s'est toutefois avérée fructueuse. Une dynamique d'apprentissage intéressante s'est développée entre les quatre communes restantes. Les questions d'apprentissage, élaborées par les communes (individuellement et collectivement), sont devenues de plus en plus précises et ont donné lieu à des échanges pertinents. Non seulement les communes ont concrètement appris et trouvé l'inspiration, mais une grande partie de ces apprentissages et de cette inspiration ont été appliqués de différentes manières, adaptés à la réalité locale, et ont contribué à des processus de changement concrets au niveau local. Il y avait une réciprocité, une horizontalité : tout le monde a appris de tout le monde, le Sud et le Nord, chaque commune dans sa spécificité. Le schéma traditionnel Nord-Sud a ainsi été rompu. Les communes sont désormais en contact direct les unes avec les autres sur les questions d'apprentissage, sans l'intervention du consultant.

Les méthodologies utilisées ont été cruciales pour le bon déroulement de l'expérience. Elles avaient été partiellement planifiées à l'avance, mais ont été régulièrement adaptées aux évolutions du processus, par exemple lorsqu'elles se révélaient insuffisamment efficaces, en réponse à des obstacles ou afin de renforcer des dynamiques qui fonctionnaient bien. Grâce à un suivi permanent des dynamiques, il a été possible d'apporter les ajustements nécessaires, par exemple en termes de coordination entre les réunions bilatérales et les réunions de groupe ou en mettant davantage l'accent sur le coaching individuel. Ainsi, les réunions de groupe étaient parfois trop longues et fatigantes pour les participants, surtout au début, ce qui réduisait leur productivité. En accordant plus d'importance au coaching individuel et en surveillant davantage le temps, l'équilibre a été amélioré.

Il est clair que le rôle de **l'accompagnement** externe a été important pendant la majeure partie du processus et que les échanges directs entre les communes partenaires, sans l'accompagnateur, ont été relativement rares, même si cela s'est nettement amélioré avec le temps.

Des partenariats opérationnels ont ainsi été créés autour de la création et de l'échange de connaissances, conduisant dans un cas à des projets de jumelage (Laarne et Ouinhi).

L'expérience a également contribué à l'**internationalisation** ou à l'approfondissement de l'internationalisation des communes (sachant que Saint-Trond et Ouinhi étaient déjà assez internationalisées). Cette internationalisation s'est opérée grâce à l'implication des services dans le processus, au niveau politique (bourgmeestre, échevins), à la discussion des partenariats ODD au sein du collège, à l'information du public par le biais, par exemple, de publications et de rencontres avec les communes béninoises et flamandes lors de leur visite.

Bien que le processus ait parfois été intense, les communes parlent d'une initiative accessible et donc **facile** à mettre en œuvre (à condition de bénéficier d'un accompagnement adéquat). La **charge administrative** (rapports, etc.) a été jugée faible. Compte tenu de l'impact globalement favorable à très favorable du projet pilote sur les communes, on peut donc conclure que l'analyse coûts-bénéfices est positive.

7.2 Résultats globaux

Résultats positifs :

- Les quatre communes ont appris les unes des autres et ont mis ces enseignements en pratique (sachant que le cas de Saint-Trond était spécifique).
- Les questions d'apprentissage étaient qualitatives et pertinentes (liées aux besoins locaux).
- Les visites sur le terrain ont clairement répondu aux questions d'apprentissage
- Le numérique a parfois posé des difficultés, mais a finalement fonctionné.
- Internationalisation : implication des services, de l'administration et de la politique, des collèges. Les communes ont communiqué à l'extérieur sur les partenariats SDG.
- Les partenariats ODD ont entraîné une charge administrative et un coût financier limités, surtout par rapport aux jumelages classiques.
- L'expérience a parfois été intense, mais dans l'ensemble, elle s'est avérée plutôt accessible pour les communes.

Défis :

- Les réunions numériques étaient parfois surchargées et trop lourdes en raison de la grande quantité de travail qui y était traitée.
- Les échanges directs entre les communes partenaires sans le soutien du consultant se sont fait attendre longtemps.
- Les contextes politiques locaux ont parfois eu une influence négative sur le projet pilote (par exemple, les élections à venir en Flandre).
- La compréhension de l'essence même de l'approche de partenariat SDG et de la différence avec les jumelages classiques a constitué un obstacle ou a pris un certain temps au personnel de certaines communes.
- La maîtrise du français et de l'anglais par les communes flamandes et rwandaises a parfois compliqué la communication.

7.3 Leçons apprises

Méthodologie

- **Les processus d'apprentissage concrets sont difficiles à prévoir avec exactitude.**
Les cycles d'apprentissage entre les communes du Nord et du Sud sont complexes, difficiles à prévoir et non linéaires. Des facteurs locaux indépendants de notre volonté jouent un rôle, certaines conditions sont nécessaires (adaptation des budgets, timing, personnes clés convaincues, groupes organisés, mesures administratives, etc.

Les échanges directs entre communes sont également difficiles à prévoir.
La méthodologie doit en tenir compte.

- **Les processus d'apprentissage sont de meilleure qualité lorsqu'ils sont liés à des applications concrètes.**

Il est apparu clairement que l'expérimentation locale des connaissances acquises et de l'inspiration tirée stimulait le cycle d'apprentissage, motivait les participants, facilitait l'implication d'autres services et acteurs et contribuait à l'internationalisation.

Les échanges directs entre les communes sont également devenus plus dynamiques à mesure que l'application sur le terrain devenait plus concrète.

- **La préparation des communes dans les partenariats ODD est cruciale**

Plus les communes sont bien préparées (connaissance de la commune partenaire, du pays, des thématiques, etc.), moins il faut consacrer de temps à la formation pendant les partenariats, et plus il y a de temps disponible pour un apprentissage mutuel de qualité. Cela allège les sessions bilatérales et communes, ce qui peut être important pour la motivation des communes. L'organisation de cet apprentissage relève de la responsabilité des organisations faîtières.

Acteurs et gouvernance

- **Une bonne compréhension de l'essence des partenariats ODD par les organisations faîtières et les communes est cruciale pour un engagement fort des communes dans les partenariats.**

Lorsque les organisations faîtières et les communes comprennent clairement l'objectif des partenariats, il n'y a pas de malentendu (comme ce fut le cas au Rwanda), les services peuvent être impliqués dès le début, le point focal peut se voir attribuer suffisamment de temps, etc.

- **Une forte implication des organisations faîtières dans les partenariats ODD est essentielle, tout comme une concertation régulière entre ces organisations.**

Les organisations faîtières du Sud connaissent les régions, les forces et les faiblesses des communes, peuvent faire remonter l'information aux communes en cas de problèmes dans le processus ainsi qu'aux autres communes, par exemple pour les informer des processus d'apprentissage et contribuer à un effet multiplicateur des partenariats. La concertation entre le facilitateur, la VVSG et les organisations faîtières des pays partenaires est donc cruciale.

- **Un juste équilibre entre les participants politiques et techniques est important pour le processus d'apprentissage.**

Il est important que les tâches des acteurs politiques et des acteurs techniques (administration) soient clairement définies dès le début, afin que les deux ne se marchent pas sur les pieds et que leurs forces soient mises à profit pour renforcer le processus global.

7.4 Recommandations

Méthodologie

Formule du projet pilote :

- La formule du projet pilote doit servir de base à une répétition, avec des adaptations (voir les recommandations ci-dessous).

Administration :

- Les budgets doivent être confirmés le plus tôt possible afin que les communes aient suffisamment de temps pour les utiliser.
- Les budgets doivent être versés en une seule fois.

Technologie numérique :

- Une bonne connexion Internet et un équipement adéquat doivent être garantis.

Visite sur le terrain :

- La visite sur le terrain doit être préparée de manière approfondie (questions d'apprentissage, utilisation de l'expertise, préparation organisée par la VVSG, l'organisation faîtière locale et des acteurs externes). Une formule numérique avec un accompagnement externe est une bonne solution.
- Les personnes/organisations externes visitées doivent comprendre comment elles peuvent contribuer au processus d'apprentissage.

Flexibilité de la méthodologie et des réunions :

- La coordination entre les différents types de sessions doit être effectuée en fonction du processus. Généralités :
 - Essayer de limiter la durée des réunions à environ 1h30.
 - Dans la mesure du possible, travailler via des coachings individuels afin de limiter la durée des sessions de groupe.
 - Prévoir suffisamment de temps entre les réunions pour pouvoir intégrer les éléments appris dans les processus locaux.
- Surveiller en permanence la méthodologie et l'adapter si nécessaire.
- Prévoir une certaine flexibilité dans l'accompagnement en fonction des rythmes d'apprentissage des communes.

Acteurs et gouvernance

Équipe des communes :

- Les membres de l'équipe doivent être mandatés pour libérer du temps afin de participer.
- La commune doit impliquer les services nécessaires et assurer la coordination en interne.
- Il convient de trouver le juste équilibre entre la participation de profils techniques et politiques, de personnes disposant des connaissances requises, etc.
- Un certain nombre de membres de la délégation nord doivent avoir une expérience des activités sud.
- Une connaissance suffisante des langues doit être garantie.

Rôle du Zuidkoepel :

- Il est fondamental que Zuidkoepel soit impliqué dans toutes les phases du processus.

Effet multiplicateur :

- Un groupe de communes peut identifier à l'avance les problèmes cruciaux et les questions d'apprentissage qui sont importants pour la (micro)région (analyse territoriale). La commune participant au partenariat SDG approfondirait ces problèmes et questions d'apprentissage dans le cadre du partenariat SDG. Cette commune transmettrait ensuite l'inspiration et les enseignements tirés au groupe plus large de communes. Le partenariat SDG pourrait ainsi avoir une influence sur

un territoire beaucoup plus vaste. Ouinhi a déjà joué ce rôle dans la création du site web destiné aux autres communes béninoises.

- L'organisation faîtière pourrait jouer un rôle de coordination et de systématisation à cet égard.
- La commune participante deviendrait ainsi une sorte de centre de connaissances.

8 ANNEXES

8.1 Outil 1 : fiches de présentation des communes

Chaque commune a élaboré une présentation PowerPoint dans laquelle elle se présente : habitants, structure organisationnelle, priorités et défis, budgets, etc. Cette présentation PowerPoint a été présentée lors de réunions numériques à la commune partenaire SDG et envoyée par e-mail.

Partenariat ODD

Outil 1 - Faire connaissance

Remarques introductives :

- Préparez quelques diapositives pour vous présenter, présenter votre autorité locale et votre ville/commune.
- Mentionnez principalement ce que, selon vous, votre partenaire devrait absolument savoir sur vous et votre ville/quartier dans le cadre du Partenariat ODD.
- Vous trouverez ci-dessous quelques idées qui pourraient vous inspirer pour votre présentation et celle de votre ville/commune
- Il n'est pas nécessaire de rédiger un document long et détaillé, mais juste une brève présentation.

Consignes :

1. Personnes/organisations activement impliquées dans le Partenariat ODD :

- Votre nom, fonction et années de service dans votre autorité locale, ...
- Autres personnes/organisations impliquées dans le Partenariat ODD (en interne et externe)

2. Présentation de l'autorité locale :

- Structure politique/administrative au niveau national, régional et local
- Structure organisationnelle de votre gouvernement local

3. Présentation de votre ville/municipalité :

- Carte géographique - emplacement de la ville
- 3 à 5 images pour décrire votre ville/quartier
- Autres informations pratiques : population, principales activités économiques, événements majeurs, attractions touristiques, habitants célèbres, ...

4. Vos raisons pour vous engager dans ce Partenariat ODD :

(basé sur la réciprocité et l'apprentissage mutuel/l'échange)

5. Attentes / qu'espérez-vous obtenir à la fin de ce partenariat de 2 ans ?

8.2 Outil 2 : profil d'activités

Objectif :

- Dresser une liste de 3 projets et évaluer les stratégies que votre gouvernement local a mis en œuvre pour renforcer la participation (civile) à toutes les phases (conception, exécution, monitoring et évaluation) de la mise en œuvre de leurs projets locaux.

Commentaires :

- Un projet pourrait être : l'amélioration de la mobilité municipale, la construction d'une salle, la contribution à la conception de la mairie, l'emplacement de la construction d'un hôpital, les pratiques durables dans l'entretien des terrains municipaux, ...
- Dans l'outil (le tableau) ci-dessous : décrivez d'abord le projet, puis énumérez toutes les stratégies mises en œuvre pour renforcer la participation (civile) au cours de toutes les phases de la mise en œuvre dudit projet.
- Pour chaque projet entrepris, commencez une nouvelle structure de colonnes. Vous pouvez ajouter autant de projets que nécessaire
- Donnez une note à toutes les stratégies réalisées à 2 niveaux :
 - Niveau de participation (=quantité) :
 - 10/10 = très haut niveau de participation (civile)
 - 1/10 = très bas niveau de participation (civile)
 - Valeur ajoutée / impact de la participation (civile) (= qualité) :
 - 10/10 = très haut niveau de valeur ajoutée / impact
 - 1/10 = très bas niveau de valeur ajoutée / impact

N'oubliez pas :

Ne citez que les stratégies qui visent spécifiquement à encourager/renforcer la participation des parties prenantes dans votre communauté (= objectif principal du Partenariat ODD).

Nom / description du projet :

	Stratégies	Niveau de participation (quantité) ... / 10	Quelle a été la valeur ajoutée (qualité) ? ... / 10	Commentaires / domaines d'amélioration / défis / bonnes pratiques / expériences positives ou négatives
1		x/10	x/10	
2		x/10	x/10	
etc		x/10	x/10	

Remarque : n'hésitez pas à ajouter des lignes si nécessaire

8.3 Outil 3 : analyse des facteurs positifs et négatifs

Objectif :

- Déterminer et hiérarchiser les facteurs qui ont (eu) un impact positif et négatif sur le niveau / la qualité de la participation (civile) à la mise en œuvre des projets de votre autorité locale.

Commentaires :

- Ces facteurs peuvent se situer à différents niveaux : politique, économique, social, culturel, technologique, environnemental, juridique,
- Les facteurs peuvent être à la fois internes (au sein de l'organisation de votre gouvernement local) et externes (en dehors de votre gouvernement local).
- Donnez une note à chaque facteur : 10/10 = impact élevé (positif ou négatif) 1/10 = impact très faible (positif ou négatif)

N'oubliez pas :

- Listez uniquement les facteurs qui ont un impact sur le niveau de PARTICIPATION des parties prenantes internes et externes dans la mise en œuvre des différents projets de votre gouvernement local (= objectif principal du Partenariat ODD).

Note .../10	Facteurs ayant un impact positif	Participation (civile) dans la mise en œuvre des projets de votre gouvernement local	Facteurs ayant un impact négatif	Score .../10
x/10				x/10
x/10				x/10
x/10				x/10
				/10

8.4 Outil 4 : Analyse SWOT

La matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) est un outil pratique utilisé par de nombreuses organisations pour :

- Faire une auto-analyse, une auto-évaluation
- Identifier des défis
- Développer des stratégies pour répondre à ces défis

La SWOT peut être appliquée de différentes manières, allant du niveau de base à des niveaux plus complexes ; c'est à nous de décider comment nous l'utilisons et ce que nous voulons en tirer.

La matrice SWOT comporte 4 quadrants :

- Interne :
 - Forces (dans l'organisation)
 - Faiblesses (dans l'organisation)
- Externe :
 - Opportunités (en dehors de l'organisation)
 - Menaces (en dehors de l'organisation)

Vous appliquerez l'exercice SWOT à un projet spécifique, une initiative, quelque chose de concret sur lequel vous travaillez. En ce qui concerne le fil conducteur de la participation, il peut s'agir par exemple d'un projet sur la participation des femmes à des formations sur la production alimentaire urbaine durable, sur la participation des enfants à des activités de sensibilisation dans les écoles, etc. Nous vous

nous vous recommandons d'appliquer la matrice SWOT au(x) projet(s)/initiative(s)/stratégie(s) sur le(s)quel(s) vous avez décidé de vous concentrer dans le cadre du Partenariat ODD.

Vous remplissez les 4 cases de la matrice, d'une manière facilement lisible (p.ex. avec des bullet points). Vous pouvez agrandir les cases si vous manquez de place.

Exemples :

- Les forces (niveau interne) peuvent être des éléments tels que : des liens étroits entre les employés de la municipalité et les acteurs locaux, la connaissance par les employés de méthodologies de participation, la disponibilité pour travailler sur le projet, une forte motivation des acteurs locaux, ...
- Les faiblesses (niveau interne) peuvent être p. ex. : les employés n'investissent pas dans les relations avec les acteurs locaux, le manque de ressources des partenaires pour pouvoir participer aux réunions et aux ateliers, les priorités des partenaires, manque de confiance des partenaires dans les autorités municipales, ...
- Opportunités (niveau externe) : p.ex. appels à propositions, opinion publique favorable, élections, ...
- Menaces (niveau externe) : par exemple, COVID, la crise économique réduit la volonté de participer aux formations, diminution des budgets nationaux pour les projets, ... élections, ...

Vous pouvez identifier vous-même les défis de manière intuitive, en lisant les éléments dans les carrés. Vous pouvez également identifier des stratégies de manière intuitive. Dans tous les cas, les consultants vous aideront à utiliser la matrice SWOT pour formuler les défis et les stratégies.

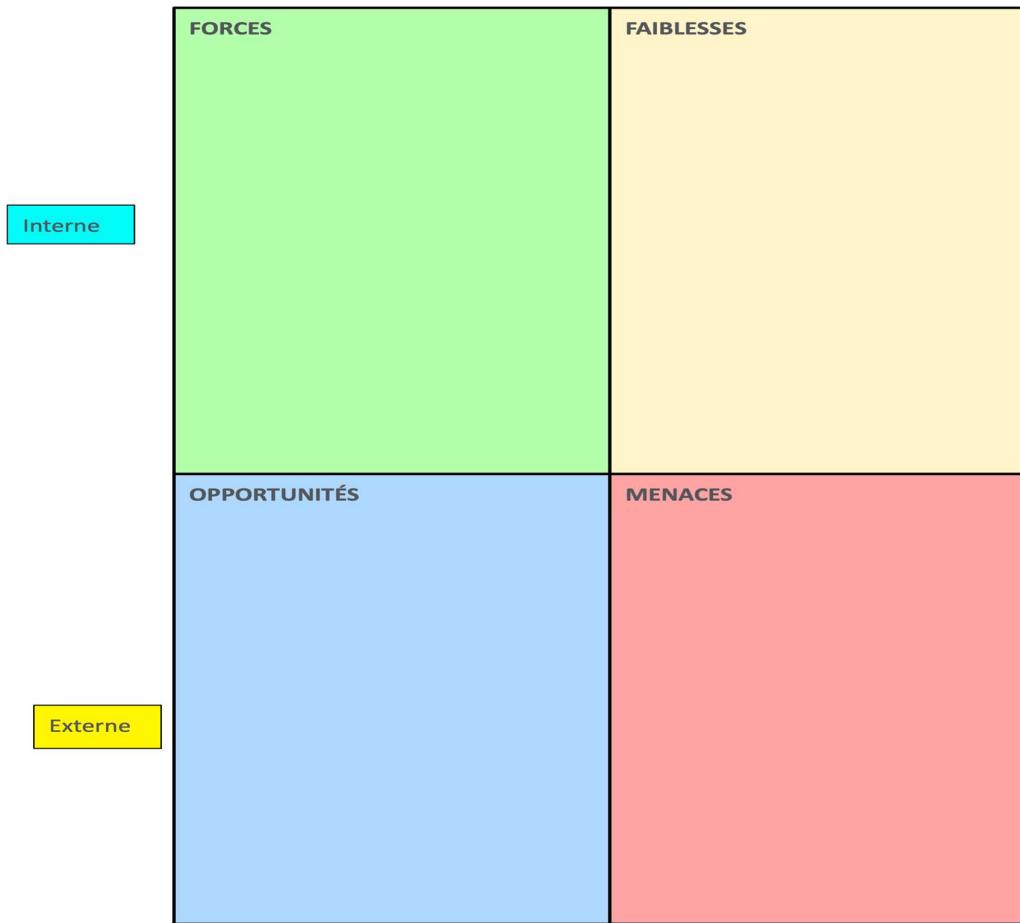
Détails techniques :

- La taille des lettres dans la matrice ne doit pas dépasser la taille « 10 », sinon les carrés se rempliront trop vite ;
- Pour écrire dans les carrés, il faut parfois faire un clic droit de la souris et cliquer ensuite sur « éditer le texte » ;
- Lorsque vous écrivez dans les carrés, évitez les longues phrases. Nous vous recommandons d'utiliser des bullet points (et des mots clefs)

Matrice SWOT

Nom du projet / de l'initiative :

(mais n'oubliez pas : nous nous concentrons sur la question de la *participation*)



8.5 Outil 5 : Tableau des questions d'apprentissage

Tableau de questions d'apprentissage

Nom de la commune demanduse de connaissance : xxx

Question d'apprentissage 1 : ...

Obstacles – problèmes à résoudre :
1.
2.
3.
4.
Etc.
Sous-questions :
1.
2.
3.
4.
Etc.

Question d'apprentissage 2 : ...

Obstacles – problèmes à résoudre :
1.
2.
3.
Etc.
Sous-questions :
1.
2.
3.
Etc.

8.6 Outil 6 : Préparation de la visite sur le terrain – tableau des activités et des questions d'apprentissage

Ce tableau est un croisement entre activités et priorisation

VISITE D'ÉTUDE DE LA COMMUNE ... À LA COMMUNE ...

Date : ..

Tableau : planning croisé avec questions d'apprentissage et priorités

Sous-questions d'apprentissage :

- *Must have : priorité absolue*
- *Like to have : question d'apprentissage importante mais pas de priorité absolue pour le moment*
- *Nice to have : question d'apprentissage utile mais pas importante pour le moment*

Horaire	Activité	Question d'apprentissage	Accompagnateur/trice	Remarques
Date				
heure		Xxxxxxx XXXXXX xxxxxx		
Date				

heure		XXXXXX XXXXX XXXXXX		
heure		XXXXXX XXXXX XXXXXX		
heure		XXXXXX XXXXX XXXXXX		
Etc.				

8.7 Outil 7 : Termes de référence pour les visites sur le terrain

Visite d'étude en Belgique de trois délégations du Bénin dans le cadre des partenariats ODD.

... à ... mois année

1. Contexte

2. Objectifs de la visite d'étude

Explication narrative :

Question d'apprentissage 1 : ...

Objectifs spécifiques de la question d'apprentissage :

1. ...
2. ...
3. ...

Sous-questions :

1. ...
2. ...

Question d'apprentissage 2 :

Objectifs spécifiques :

1. ...
2. ...

Sous-questions :

1. ...
2. ...

3. Activités prévues

Programme

Jour 1 : date

(Facultatif : question centrale de la journée)

- Heure : activité
- Heure : activité
- Heure : activité
- Etc.

Jour 2 : date

(Facultatif : question centrale de la journée)

- Heure : activité
- Heure : activité
- Heure : activité
- Etc.

Jour 3 : etc.

4. Contexte local

Économie locale, administration locale, politique, tourisme, mécanismes de participation, etc.

5. Participants à la délégation :

Nom de la commune en visite : ...
Nom, fonction
Nom, fonction
Etc.

6. Programme général

date						
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Activité globale						
------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Traduction par 'DeepL'

8.8 Outil 8 : Journal d'apprentissage V1

JOURNAL D'APPRENTISSAGE

VISITE D'ÉTUDE DATE

COMMUNE DE ...

Date	Activité	(Sous-)questions d'apprentissage	Apprentissages spécifiques	Apprentissage concrètement applicable	Apprentissage manquant
Date					
heure		XXXX XXXX XXXX			
heure		XXXX XXXX XXXX			
heure		XXXX XXXX XXXX			
Date	Activité	(Sous-)questions d'apprentissage	Apprentissages spécifiques	Apprentissage concrètement applicable	Apprentissage manquant
Date					
heure		XXXX XXXX XXXX			
heure		XXXX XXXX XXXX			
heure		XXXX XXXX XXXX			
Etc.					

Sous-questions d'apprentissage :

- *Must have : priorité absolue*
- *Like to have : question d'apprentissage importante mais en ce moment pas de priorité absolue*
- *Nice to have : question d'apprentissage utile mais pas importante pour le moment*

8.9 Outil 9 : Journal d'apprentissage V2

Question d'apprentissage commune x :						
Objectifs d'apprentissage spécifiques de commune x		Progrès quotidien 0 = rien appris 1 = appris un peu 2 = grand progrès 3 = révélation !				
Objectif 1 – Sous-questions d'apprentissage prioritaires communes x - - ... - ...		Jour 1	0	1	2	3
		Jour 2	0	1	2	3
		Jour 3	0	1	2	3
		Jour 4	0	1	2	3
Objectif 2 – Sous-questions d'apprentissage prioritaires communes x - - ... - ...		Jour 1	0	1	2	3
		Jour 2	0	1	2	3
		Jour 3	0	1	2	3
		Jour 4	0	1	2	3
Objectif 3 – Autres questions d'apprentissage importantes - ... - ... - ...		Jour 1	0	1	2	3
		Jour 2	0	1	2	3
		Jour 3	0	1	2	3
		Jour 4	0	1	2	3

Jour 1 – date

Objectif	Description de l'apprentissage – qu'est-ce que tu as appris, qu'est-ce qui t'a inspiré
1	
2	
3	
Tu as appris quelque chose d'inattendu ?	
Aujourd'hui, qu'est-ce qui a le plus contribué à ton apprentissage ?	
Quelles difficultés ou quels défis as-tu rencontrés ?	
Ce que tu as appris, qu'est-ce que cela signifie pour toi et ta commune ? Y a-t-il quelque chose qui soit applicable ?	

Jour 2 – date

Objectif	Description de l'apprentissage – qu'as-tu appris, qu'est-ce qui t'a inspiré ?
1	
2	
3	
Tu as appris quelque chose d'inattendu ?	
Aujourd'hui, qu'est-ce qui a le plus contribué à ton apprentissage ?	
Tu as eu quels difficultés ou défis ?	
Ce que tu as appris, qu'est-ce que cela signifie pour toi et ta commune ? Y a-t-il quelque chose qui soit applicable ?	

Jour 3 – date

Objectif	Description de l'apprentissage – qu'est-ce que tu as appris, qu'est-ce qui t'a inspiré
1	
2	
3	
Tu as appris quelque chose d'inattendu ?	
Aujourd'hui, qu'est-ce qui a le plus contribué à ton apprentissage ?	
Tu as eu quels difficultés ou défis ?	

Ce que tu as appris, qu'est-ce que cela signifie pour toi et ta commune ? Y a-t-il quelque chose qui soit applicable ?

Jour 4 – date

Objectif	Description de l'apprentissage – qu'est-ce que tu as appris, qu'est-ce qui t'a inspiré
1	
2	
3	
Tu as appris quelque chose d'inattendu ?	
Aujourd'hui, qu'est-ce qui a le plus contribué à ton apprentissage ?	
Tu as eu quels difficultés ou défis ?	

Ce que tu as appris, qu'est-ce que cela signifie pour toi et ta commune ? Y a-t-il quelque chose qui soit applicable ?

8.10 Outil 10 : Plan d'action Commune x

Plan d'action pour les partenariats ODD

Objectif : D'ici 2030, la commune xx est...

Les fonctionnaires/politiciens impliqués :

Que font ces fonctionnaires/politiciens ?

...

Autres personnes/organisations concernées :

...

...

Les défis ?

Défis :

...

...

...

Inspiration, ressources :

Que faisons-nous déjà ?

Actions

Actions	Responsable(s)	Partenaire(s)	Contribution de la municipalité partenaire	Période	Budget

Objectif à court terme :

Objectif à moyen terme :

Objectif à long terme :

8.11 Aperçu de l'évolution des questions d'apprentissage et de leur application par commune

Commune	Questions d'apprentissage initiales	Questions d'apprentissage finales	Application des connaissances acquises
Ouinhi	<p>Comment la municipalité peut-elle faire en sorte que les acteurs économiques locaux paient davantage d'impôts ?</p> <p>Comment la municipalité peut-elle renforcer la participation des femmes à la vie politique ?</p> <p>Comment développer un site web ?</p>	<p>Comment la municipalité peut-elle soutenir au mieux les acteurs économiques locaux ?</p> <p>Comment créer un site web qui soutienne les acteurs économiques locaux ?</p>	<p>Création d'un conseil consultatif avec les acteurs économiques locaux, dialogue structurel avec la municipalité qui prend des mesures pour soutenir les acteurs économiques locaux</p> <p>Création d'un petit site web contenant des informations demandées notamment par les acteurs économiques locaux</p>
Laarne	<p>Comment la commune peut-elle organiser des évaluations participatives post-projet ?</p> <p>Comment pouvons-nous travailler à Laarne autour du thème des sorcières pour aborder la question des droits des femmes ?</p> <p>Comment dynamiser la vie associative féminine ?</p>	<p>Comment pouvons-nous renforcer, dynamiser et rendre plus significative la participation citoyenne dans les conseils et autres structures ?</p> <p>Comment pouvons-nous renforcer la commercialisation locale des produits locaux ?</p>	<p>Large éventail de moyens innovants pour renforcer la participation citoyenne dans les conseils consultatifs locaux, notamment en se concentrant davantage sur le niveau micro, en écrivant nominativement aux participants potentiels, en mettant l'accent sur les associations plutôt que sur les seuls individus, etc.</p>
Covè	Comment la commune peut-elle articuler l'agriculture, la nature et le tourisme afin de renforcer l'économie locale ?	Comment la commune peut-elle renforcer le tourisme, notamment en organisant les acteurs locaux, en identifiant l'ADN local, etc. ?	Créer un office du tourisme, systématiser l'ADN local dans un document et le diffuser auprès des acteurs locaux, cartographier et contacter les acteurs locaux en relation avec le tourisme, organiser ces acteurs au sein d'un conseil, etc.
Saint-Trond	Comment la commune peut-elle renforcer la confiance des citoyens dans la commune ?	<p>Comment pouvons-nous renforcer la commercialisation locale des produits locaux ?</p> <p>Comment pouvons-nous renforcer, dynamiser et rendre plus significative la participation des citoyens aux conseils et autres structures ? Par exemple, au sein du conseil agricole pour une stratégie alimentaire participative ?</p>	Interrompu par des décisions politiques. Peut-être dans