

GLoBe 2022-2026

Œuvrer à la mise en place d'une politique locale
solide et largement soutenue

Les leçons apprises 2025



1. Introduction

Le programme GLoBe de la VVSG œuvre, pour la période 2022-2026, en faveur d'une bonne gouvernance locale dans sept pays. Il s'appuie sur des jumelages entre des villes flamandes et des communes du Bénin, de l'Équateur, du Nicaragua, du Rwanda, du Sénégal et de l'Afrique du Sud, ainsi que sur une coopération avec leurs associations faïtières. GLoBe œuvre également en Belgique avec les communes et villes flamandes afin d'ancrer l'Agenda 2030 des Nations unies pour le développement durable dans leurs politiques communales.

Le volet du programme en Afrique du Sud a été interrompu fin 2023, en concertation avec le bailleur, la Direction générale de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DGD) de Belgique. Celui au Rwanda a également pris fin début 2025 à la suite de tensions diplomatiques entre les gouvernements belge et rwandais.

GLoBe met l'accent sur un processus d'apprentissage visant à identifier les éléments qui contribuent à une bonne gouvernance locale. La théorie du changement permet de recueillir plus systématiquement les enseignements issus de la pratique en établissant des liens entre les actions, le fonctionnement interne du programme et les résultats.

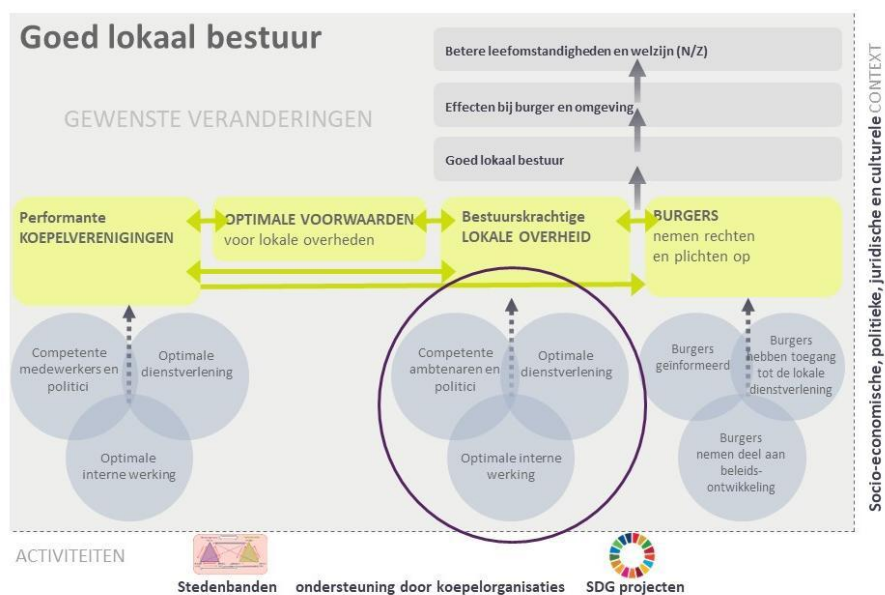
Chaque année, lors d'une auto-évaluation, les partenaires du programme mènent une réflexion sur une question d'apprentissage spécifique. En 2022, celle-ci portait sur la capacité de gouvernance. En 2023, elle portait sur la durabilité financière. En 2024, sur la participation. Pour 2025, la question d'apprentissage est la suivante :

« Qu'est-ce qui facilite ou complique la collaboration entre les fonctionnaires et les élus au sein de votre administration lors de la mise en œuvre du programme GLoBe 2022-2026 ? »

Les auto-évaluations montrent qu'une bonne collaboration entre les élus et les fonctionnaires ne découle pas automatiquement d'un projet bien conçu. Elle doit être organisée de manière réfléchie. Six éléments en particulier s'avèrent déterminants :

- 1) une appropriation partagée ;
- 2) des rôles clairs ;
- 3) un partage prévisible de l'information ;
- 4) un apprentissage commun ;
- 5) une collaboration ancrée dans les équipes et les structures existantes ;
- 6) la garantie d'une continuité en cas de changements de personnel ou de direction.

Ces éléments rendent un partenariat non seulement plus efficace lors de la mise en œuvre, mais aussi moins dépendant d'individus spécifiques. Il est par conséquent plus durable.



Version générale de la théorie du changement GLoBe 22-26.

Dans la théorie du changement, la question d'apprentissage concerne directement le fonctionnement interne optimal et, en lien avec celui-ci, la présence de fonctionnaires et de responsables politiques compétents. Les expériences de 2025 montrent que ces deux aspects se renforcent mutuellement : l'expertise ne porte pleinement ses fruits que dans un environnement caractérisé par des accords clairs, une concertation et une responsabilité partagée.

Cette question d'apprentissage touche également d'autres aspects de la théorie du changement. Ceux-ci sont toutefois aussi influencés par des éléments sur lesquels le programme n'exerce qu'une influence limitée, tels que la loyauté administrative, les intérêts et priorités politiques, la politique partisane, etc.

2. Leçons tirées et recommandations

Commencer par une compréhension commune et l'appropriation

La collaboration s'avère difficile lorsque les (nouveaux) fonctionnaires ou élus se voient attribuer un rôle dans le programme, mais ne savent pas suffisamment en quoi consistent GLoBe et les autres projets, comment le programme fonctionne ou qui assume quelles responsabilités.

Bohicon, commune partenaire de Zoersel au Bénin, souligne que la coopération devient difficile lorsque les techniciens et les élus ont une interprétation différente des objectifs, des activités, des bénéficiaires ou des prestations de services. Une compréhension commune des objectifs et des défis est donc essentielle.

Recommandation

Assurez-vous que les acteurs, nouveaux comme existants, comprennent ce que le programme vise à réaliser et quel rôle ils y jouent.

Prévoyez explicitement du temps pour permettre aux fonctionnaires et aux élus de s'approprier le programme. L'expérience de Toucountouna, commune partenaire de Merelbeke-Melle au Bénin, montre qu'une véritable phase d'intégration est nécessaire : les nouveaux acteurs ont d'abord dû se familiariser avec le programme et leur propre rôle avant de pouvoir assumer leurs responsabilités.

Les élus et les fonctionnaires doivent par conséquent être impliqués dans l'élaboration du programme. Une fois la mise en œuvre du nouveau programme lancée, organisez une séance d'orientation commune pour les élus et les fonctionnaires afin de renforcer l'adhésion communale : ce qui est prévu, les raisons de ces choix, les résultats visés et la répartition des rôles. Cette bonne pratique peut également être appliquée lors de la planification annuelle et doit être renouvelée à chaque nouvelle législature ou à l'arrivée d'une nouvelle équipe ou d'un nouveau membre.

Expliciter les rôles et les lignes décisionnelles

Une bonne collaboration exige de savoir clairement qui décide, qui met en œuvre, qui informe et qui assure le suivi. Des responsabilités floues constituent une source récurrente de frictions.

Dogbo, commune jumelée avec Roulers au Bénin, a rencontré des problèmes de communication pour cette raison. Za-Kpota, commune jumelée avec Hoogstraten au Bénin, indique que, depuis les réformes béninoises de 2021, les rôles aux niveaux politique et administratif sont mieux délimités. Les élus et les collaborateurs savent ainsi mieux qui est responsable de quoi.

À Guaranda également, commune jumelée avec Evergem en Équateur, la coordination interne s'est améliorée depuis 2025 grâce à la désignation d'un interlocuteur unique pour les projets et les relations internationales.

Recommandation

Définissez les lignes décisionnelles, les tâches et les mandats dans un bref document de programme et reliez-les aux structures existantes. Prévoyez également un interlocuteur identifiable, tant au niveau politique qu'administratif, qui rassemble les collègues et les services.

Organiser un partage d'informations prévisible et commun

La solution ne réside pas dans davantage de concertation, mais dans une concertation appropriée, au bon moment, et dans des informations qui parviennent à plus d'une personne.

Une bonne collaboration n'exige pas que les responsables politiques et les collaborateurs se réunissent sans cesse. Il est toutefois important que chacun sache quand les concertations ont lieu, où les décisions sont prises et comment les informations sont partagées et suivies.

Une communication prévisible évite que les informations ne restent entre les mains de quelques personnes et facilite la résolution collective et en temps utile des problèmes. Une concertation régulière ne sert donc pas seulement à échanger des informations. Elle crée également un espace où les responsables politiques et l'administration peuvent confronter leurs différentes perspectives.

Dogbo souligne à cet égard l'importance de **canaux de communication fixes et transparents**. L'information doit pouvoir circuler en permanence et les accords concernant les rôles et les responsabilités doivent être clairs pour tout le monde. La transparence ne consiste pas uniquement à informer tout le monde : les accords conclus doivent également pouvoir être consultés et chacun doit savoir qui est responsable de l'étape suivante.

Dans le même temps, la structure de concertation doit rester viable. L'ANCB, l'association faîtière des villes et communes du Bénin, souligne que les élus, en raison de leurs diverses responsabilités politiques et administratives, ne sont pas toujours disponibles pour un suivi intensif. Le partenariat recommande donc d'**adapter les modalités et le rythme de la coopération à leur disponibilité** et d'opter pour des formats flexibles et efficaces.

Chaque type de concertation et chaque groupe de participants nécessite une fréquence différente. À **Sokone**, commune partenaire de Zemst au Sénégal, les exemples sont particulièrement concrets. Des réunions de suivi sont organisées au sein du comité de pilotage communal, ce qui, selon le rapport, améliore la prise de décision en matière de gestion des déchets.

Des réunions de suivi trimestrielles sont organisées avec tous les présidents des commissions communales afin de discuter des activités, des problèmes et des ajustements à apporter. Par ailleurs, un forum communal permet de communiquer avec les habitants et de recueillir leurs recommandations. Enfin, des réunions de coordination hebdomadaires ont lieu entre les coordinateurs de programme de Sokone et de Zemst.

Recommandation

Pour la concertation et le partage d'informations, appuyez-vous autant que possible sur les structures existantes et renforcez leur fonctionnement. Convenez d'un rythme de concertation et de rapport limité mais fixe, avec des responsabilités et un suivi clair.

Recommandation.

Évitez que les informations ne restent entre les mains d'une seule personne. Une bonne communication ne se limite pas à la relation entre la commune flamande et la commune partenaire : elle doit également exister au sein de chacune de ces organisations.

Le responsable flamand du programme doit par conséquent partager les informations avec plusieurs interlocuteurs chez le partenaire. Impliquez plusieurs collègues dans les communications importantes, les accords et le suivi, et assurez-vous que les documents pertinents soient accessibles à plus d'une personne. Il en va de même du côté flamand. Cela renforce le partage des connaissances et des responsabilités et réduit le risque qu'un changement de personnel ou une absence paralyse la coopération.

Permettre aux élus et aux fonctionnaires d'apprendre ensemble

La formation et la réflexion commune des élus et des fonctionnaires réduisent les écarts de connaissances et établissent un cadre de référence commun.

Dans les rapports, la formation ne revêt pas uniquement une fonction technique. L'ANCB utilise le renforcement des capacités dans les domaines du genre, de la gouvernance locale et de la planification stratégique pour mieux aligner les connaissances et l'engagement des élus.

Tambacounda, commune jumelée avec Sint-Niklaas au Sénégal, met en avant la formation et la sensibilisation à la participation citoyenne, à la transparence et à la bonne gouvernance. Dogbo met l'accent sur la formation en gestion de projet, en médiation des conflits et en cohésion d'équipe.

Les missions d'échange aident également les acteurs à apprendre ensemble et à parvenir à une compréhension et à un niveau de connaissances communs.

Recommandation

Associez la formation à une coopération concrète : travaillez avec des groupes mixtes composés d'élus et de fonctionnaires, utilisez des cas pratiques, organisez des échanges et favorisez la réflexion commune en fonction du programme.

S'appuyer sur les équipes et les structures existantes, et non sur une seule figure clé

Une coopération durable ne doit pas dépendre d'un seul coordinateur enthousiaste ou d'une structure de projet temporaire. Un interlocuteur attitré est utile, mais le programme ne doit pas en dépendre entièrement.

L'ANCB travaille avec des commissions thématiques. Toucountouna renforce le Comité de direction et la Commission des affaires économiques et financières, tous deux inscrits dans la loi. Cela favorise un engagement à la fois technique et politique et permet aux structures de perdurer au-delà du programme.

Guaranda va également dans ce sens. Avec la « Mesa de Agua », il existe déjà un organe de concertation cantonal pour la gestion de l'eau. L'absence d'une structure de concertation n'est donc pas ce qui pourrait poser un problème ; l'engagement insuffisant de certaines instances pourrait en revanche en poser un.

Recommandation

Assurez-vous que, dans le cadre du programme, la concertation soit autant que possible ancrée dans les structures de concertation existantes.

Au lancement d'un programme, vérifiez d'abord quels organes de concertation politiques, administratifs ou thématiques existent déjà et quel rôle ils peuvent jouer.

Il vaut mieux investir dans leur fonctionnement, leurs capacités et leur implication plutôt que de créer un comité de pilotage ou de concertation distinct pour chaque nouveau projet. Cela permet d'éviter les structures parallèles, de limiter la charge de travail liée aux réunions et d'augmenter les chances que les accords, les connaissances et la coopération perdurent même après la fin du programme.

Ne créez une nouvelle structure que lorsque les organes existants ne sont pas suffisamment adaptés ou inclusifs.

Prévoir explicitement une continuité en cas de changements de personnel ou de direction

L'intégration et le transfert de connaissances ne sont pas de simples détails administratifs. Ce sont des conditions indispensables pour préserver les connaissances et les relations acquises.

Cela ne vaut pas uniquement en cas de changements de personnel. Une réorientation commune est également nécessaire après des élections, des réformes administratives ou des changements de responsabilités.

Les nouveaux élus et fonctionnaires doivent non seulement recevoir des informations sur les activités et les budgets, mais aussi sur les objectifs du partenariat, les accords conclus, la répartition des rôles et l'ambition plus large de renforcer la capacité de gouvernance locale.

Recommandation

Mettez en place, dans le cadre du jumelage, un parcours d'intégration court et réutilisable pour les nouveaux élus et collaborateurs : un kit de bienvenue, une séance d'introduction commune, des informations claires sur les rôles et les lignes décisionnelles, l'accès aux documents essentiels et, dans la mesure du possible, un transfert de connaissances avec des collègues expérimentés.

Organisez ce parcours non seulement lors des changements de personnel, mais également au début d'un nouveau mandat.



