

Evaluation intermédiaire du Programme de Coopération Internationale Communale 2017 - 2021

Rapport définitif

11 avril 2019

Katrijn Asselberg
Søren Stecher-Rasmussen
Bob Peeters



AVRIL 2019

South Research CVBA - VSO
Leuvenestraat 5/2
B – 3010 Kessel - Lo
Belgium
T + 32 (0)16 49 83 10
F + 32 (0)16 49 83 19

www.southresearch.be
info@southresearch.be

TABLE DES MATIERES

RESUME EXECUTIF	4
1 INTRODUCTION	10
1.1 <i>Le programme</i>	10
1.2 <i>Contexte externe</i>	11
1.3 <i>Les programmes par pays</i>	11
1.3.1 <i>Le programme Maroc</i>	11
1.3.2 <i>Le programme RDC</i>	12
1.3.3 <i>Le programme Sénégal</i>	12
1.3.4 <i>Le programme Burkina Faso</i>	13
1.3.5 <i>Le programme Bénin</i>	13
1.4 <i>L'évaluation</i>	13
1.4.1 <i>Les objectifs de l'évaluation</i>	13
1.4.2 <i>Les questions évaluatives</i>	14
1.4.3 <i>Le déroulement de l'évaluation</i>	14
1.4.4 <i>Les difficultés rencontrées et les limites de l'évaluation</i>	15
2 CONSTATS	16
2.1 <i>Pertinence</i>	16
2.1.1 <i>Pertinence du programme</i>	16
2.1.2 <i>Pertinence des secteurs</i>	19
2.1.3 <i>Implication et appropriation des acteurs concernés</i>	20
2.2 <i>Pertinence et efficacité de la vision programmatique</i>	25
2.3 <i>La structure organisationnelle</i>	27
2.3.1 <i>Les plateformes</i>	27
2.3.2 <i>Les (nouvelles) fonctions de gestion et de coordination</i>	28
2.3.3 <i>La collaboration avec l'UVCW/Brulocalis</i>	30
2.3.4 <i>Modalités de planification et de suivi</i>	31
2.3.5 <i>Communication et visibilité</i>	33
2.3.6 <i>La structure institutionnelle externe</i>	34
2.4 <i>Durabilité</i>	35
3 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	36
3.1 <i>Introduction</i>	36
3.2 <i>Deux approches dans le programme commun UVCW et Brulocalis</i>	37
3.3 <i>Un besoin de repositionnement</i>	38
3.4 <i>Les scénarios</i>	39
3.5 <i>Les recommandations</i>	42
ANNEXES	50
1. <i>Termes de Référence</i>	50
2. <i>Cadre évaluatif</i>	79
3. <i>Agenda de l'évaluation</i>	81
4. <i>Agenda des missions de terrain</i>	82
4.1 <i>Bénin</i>	82
4.2 <i>Maroc</i>	83
5. <i>Personnes interviewées hors missions de terrain</i>	84
6. <i>Questionnaire de l'enquête en ligne pour les coordinateurs Sud</i>	85
7. <i>Etude de l'évaluabilité</i>	93
8. <i>Réponse managériale évaluation intermédiaire PCIC 2017-2021</i>	98

RESUME EXECUTIF

Contexte de l'évaluation

Le programme CIC (Coopération Internationale Communale) 2017-2021, financé par la DGD, a lieu au Maroc, Bénin, Burkina Faso, Sénégal et en RDC. Afin de répondre à des faiblesses organisationnelles et d'améliorer l'efficacité et l'efficience du programme, des pratiques pilotes ont été introduites dans les programmes Bénin et Maroc en 2014-2016 et de nouveaux principes de fonctionnement en termes d'instruments, de structures et de processus ont été introduits dans le programme actuel. Les associations des villes et communes (UVCW et Brulocalis) ont commandité la présente évaluation intermédiaire du programme actuel, qui porte donc sur les années 2017 et 2018, pour évaluer et si nécessaire ajuster ces pratiques pilote et nouveaux instruments, structures et processus. L'évaluation intermédiaire servira également à évaluer la pertinence du programme actuel. Enfin, l'évaluation intermédiaire répond à la nécessité des associations de répondre aux exigences de la DGD pour obtenir la certification en matière d'évaluation, ce qui demande d'effectuer une évaluation dans les trois ans qui précèdent l'introduction du dossier par les associations.

Si les programmes CIC visent tous le renforcement des communes Sud, les associations ont opté pour des approches différentes dans leurs programmes respectifs. L'UVCW, responsable du programme Bénin et Burkina, a opté pour une approche qui promeut activement le développement d'activités organisées collectivement par les communes Sud, ce qui renforce la mainmise des communes Sud sur le programme et rend possible des économies d'échelle. Cette approche est accompagnée par des outils et instruments de gestion relativement exigeants, visant notamment la transparence dans le développement des activités collectives, permettant aux communes du Sud et du Nord d'avoir accès aux mêmes informations, de suivre le déroulement des activités, de s'exprimer à ce sujet à travers les outils.

Brulocalis, responsable du programme Maroc, RDC et Sénégal, opte pour une approche où les activités collectives dans le Sud sont appréciées, mais apparaissent plutôt spontanément et sont moins explicitement promues. Les communes Sud ont la possibilité de proposer le développement d'activités collectives, mais cette collectivité n'est pas demandée dans le programme. Par conséquent, les outils de gestion développés par l'association n'ont pas dû être adaptés aux complexités d'une gestion collective accrue et sont restés relativement légers. Les programmes diffèrent aussi en ce qui concerne les thématiques choisies : dans le cas du Bénin, Burkina Faso et RDC, les programmes visent le renforcement des services de l'État civil, du code foncier (le RFU, le Régime Foncier Unique) et le Guichet unique, tandis que les programmes au Maroc et au Sénégal visent davantage (mais pas exclusivement) l'Action Sociale.

Méthodologie

Les évaluateurs ont basé leur travail sur des réunions avec l'UVCW et Brulocalis, des ateliers de travail avec les 5 plateformes des communes Nord, deux missions (Maroc et Bénin) pour des ateliers de travail avec les coordinateurs locaux, des réunions avec les coordinateurs nationaux/régionaux, des visites de terrain à des communes Sud du programme CIC, des entretiens avec des fonctionnaires et politiques au niveau communal Sud et Nord, des entretiens avec d'autres acteurs (DGD, ambassade belge au Bénin, Délégation UE au Bénin, différentes ONG), et finalement des enquêtes électroniques avec toutes les communes (Nord et Sud).

Constats

Du point de vue des communes du Sud

Les évaluateurs ont pu observer une forte **appréciation** des deux programmes CIC (UVCW et Brulocalis) de la part des communes et autres acteurs communaux Sud. Cette appréciation repose sur plusieurs facteurs.

La **pertinence** des thématiques des programmes CIC ressort clairement des échanges avec les acteurs locaux. Les PCIC répondent à des droits humains de base, comme le droit à la citoyenneté (accès aux papiers d'identité), à l'enseignement scolaire des enfants (sur base des papiers d'identité), la protection de la propriété foncière (RFU), les droits des femmes (entre autres le droit à l'héritage, grâce aux papiers d'identité), les droits sociaux par les différents volets de l'Action Sociale. Autrement dit, les PCIC sont importants pour la vie quotidienne des citoyens. Pour les communes en tant que tel, deux thématiques trouvent une pertinence particulière ; la formalisation des limites entre lopins de terre a un effet de prévention et gestion de conflits entre citoyens et le Guichet unique permet d'augmenter significativement les revenus des communes.

Les thématiques des deux programmes s'articulent également aux priorités politiques centrales (nationales) et locales, notamment en termes des processus de décentralisation. En effet, le niveau central a transféré de nombreuses compétences vers le niveau communal, dont les thématiques des PCIC, sans pour autant attribuer aux communes les moyens nécessaires pour leur mise en œuvre. Le PCIC contribue donc à combler ce vacuum. Dans la plupart des pays du PCIC, la décentralisation a formalisé des processus de planification locale basés sur la participation et veille citoyenne (p.ex. les Programmes de Développement Communal – PDC – au Bénin, les Plans d'Action Communaux – PAC – au Maroc). Dans ces programmes et plans locaux, les citoyens ont choisi comme priorités des thématiques qui ont été reprises par les communes comme champs d'intervention des PCIC. Par conséquent, les programmes CIC répondent aux besoins exprimés par les populations locales.

Il existe également un **ancrage** important du PCIC aux niveaux politique, administratif et citoyen, avec une interrelation entre ces trois niveaux. Les responsables **politiques** (le maire, les membres des Conseils communaux) ont pour mandat la mise en œuvre leur PDC/PAC et sont jugés là-dessus politiquement et par leurs citoyens à travers divers mécanismes de veille sociale ; ils ont donc tout intérêt à ce que le PCIC s'implante correctement. Et en effet, les évaluateurs ont pu observer que les maires prennent les mesures nécessaires pour une intégration structurelle des programmes CIC dans le fonctionnement communal. Les maires désignent un fonctionnaire responsable de la gestion des programmes de manière formelle (notification par Arrêté dans certains cas) ; ce fonctionnaire est/devient le responsable de la thématique (notamment dans le cas des programmes Brulocalis, Action Sociale) et s'occupe directement de la mise en œuvre du programme, ou bien il fait partie de l'unité de coopération internationale/décentralisée (notamment le cas des programmes UVCW). Dans ce dernier cas, le gestionnaire désigné s'occupe de la coordination du projet et la mise en œuvre par les services compétents de l'appareil communal. Autrement dit, le PCIC est intégré dans les structures communales existantes. En plus, ce type de projet international (renforcement de l'institutionnalité des communes) étant plutôt rare au Bénin, il contribue au statut du maire aux yeux des citoyens ; tous les maires interviewés confirment l'importance du PCIC pour la commune et pour leur légitimité politique, ce qui contribue à leur décision de s'y investir. Le fait de pouvoir recevoir des politiques belges en mission pour visiter les programmes et d'entretenir des contacts avec eux joue stimule également l'engagement des politiques du Sud.

Les mesures prises par les politiques pour intégrer et institutionnaliser les programmes CIC dans les communes stimulent l'ancrage au niveau de **l'administration**, ce qui est confirmé par les politiques-mêmes et les administrateurs lors des entretiens et ateliers ; dans le Sud, le PCIC n'est pas un projet parallèle mais fait entièrement partie du fonctionnement existant de la commune et des priorités politiques communales. L'approche des activités collectives – voir plus bas – contribue aussi à l'ancrage du PCIC au niveau des coordinateurs locaux et des autres administrateurs, car dans cette approche ce sont les communes elles-mêmes qui définissent les activités à exécuter, avec l'accord des communes Nord et des associations bien évidemment.

Au niveau de la **société civile**, l'ancrage vient du fait que les citoyens sont les utilisateurs directs des services créés par le programme ; ils sont concernés directement. Comme leurs besoins sont exprimés à travers les PDC/PAC, les citoyens et leurs associations (associations de femmes, de producteurs, de veille sociale, autres) utilisent les nombreux mécanismes de participation et veille sociale pour monitorer l'avancement des PDC/PAC et donc des PCIC. Quant aux radios, elles informent les citoyens – entretien avec le maire après le conseil communal - et offrent la possibilité aux citoyens de réagir aux émissions. Tout cela crée une dynamique qui favorise l'ancrage au niveau citoyen et donc des attentes et des demandes, ce qui à leur tour pousse les niveaux administratifs et politiques à contribuer à assumer leurs rôles.

Les deux associations ont une approche visant les **activités collectives**, mais l'UVCW la promeut le plus et a introduit une innovation des **structures** et **instruments** de gestion à cette fin. L'approche de l'UVCW est appréciée par les communes Sud, qui y voient une opportunité pour augmenter leur autonomie, d'assumer une responsabilité et faire des économies d'échelle. Comparé aux projets d'agences de coopération (GIZ, Coopération suisse, ...), l'approche UVCW des activités collectives permet aux communes du Sud d'avoir une mainmise beaucoup plus forte sur les projets ; elles affirment « être des acteurs et non simplement des bénéficiaires ». Les administrateurs Sud maîtrisent et apprécient les nouveaux instruments, tout en notant leur lourdeur qui en est un désavantage. L'approche de Brulocalis, moins poussée vers les activités collectives et avec des instruments de gestion moins complexes, est également appréciée par les administrateurs du Sud. Les nouvelles **structures**, avec notamment l'introduction du référent thématique et du coordinateur d'activités-type (responsabilités assumées par des coordinateurs locaux), introduites par l'UVCW, sont appréciées par les communes Sud. Le coordinateur d'activités-type coordonne un type d'activités collectives ce qui est fondamental pour leur exécution, et le référent thématique – qui est censé renforcer les capacités des coordinateurs locaux dans certaines thématiques clefs pour le bon déroulement des programmes – joue un rôle qui est apprécié par les coordinateurs locaux, sauf que dans certains cas les référents thématiques – selon les coordinateurs locaux - manquaient de connaissances approfondies dans leurs thèmes (notamment en ce qui concerne le genre et l'environnement).

Du point de vue des communes du Nord

Globalement parlant les communes Nord considèrent le PCIC comme étant **pertinent** pour les communes **Sud** au niveau thématique - l'Action Sociale, le travail sur l'Etat civil, le foncier et le Guichet unique – pour les mêmes raisons que celles exprimées par les coordinateurs et politiques du Sud. Cependant, certaines communes du Nord se demandent si le choix de travailler sur l'Etat civil en RDC répond aux urgences les plus prégnantes du pays, étant donné l'ampleur de la crise humanitaire et le manque criant de services sociaux de base. D'autres communes se posent des questions par rapport à l'attraction de thématiques « peu sexy » comme l'Etat civil et le Guichet unique, et donc le potentiel de visibilité du PCIC et de mobiliser les citoyens et autres acteurs pertinents sur le terrain. Par ailleurs, comme nous l'avons vu ci-haut, cette dernière opinion contredit les constats faits sur le terrain par les évaluateurs. En ce qui concerne la **pertinence** des thématiques du PCIC pour le **Nord**, les communes exécutant un PCIC pour renforcer l'Etat civil, le Guichet unique et le foncier expriment un manque d'attraction des thématiques en question pour les citoyens Nord, comme outil de sensibilisation, de mobilisation, pour la visibilité du programme, et donc une difficulté de susciter l'intérêt des citoyens autour du PCIC. Cette opinion est surtout présente en Wallonie, elle l'est moins en région bruxelloise.

L'ancrage du PCIC dans les communes Nord au niveau politique, administratif et société civile montre de différences importantes entre communes. Dans de nombreux cas, les **politiques** au Nord (bourgmestres, échevins) ne montrent pas un grand intérêt pour le PCIC. Souvent, les échevins responsables du PCIC y attachent de l'importance, mais ceux-ci ont bien souvent l'impression d'être seuls à s'y intéresser, à porter ce projet. Quant aux bourgmestres, la majorité d'entre eux n'appuient pas activement le projet. Comme dans la plupart des communes il n'existe pas de structure administrative pour pouvoir encadrer un PCIC, bien souvent les **administrateurs** du projet – les coordinateurs Nord – s'y attèlent de manière isolée, sans lien avec d'autres départements, et en plus

disposent de trop peu de temps pour la gestion projet (la plupart des administrateurs le font en bonne partie dans leurs temps libre). Les administrateurs, bien souvent, ne sont pas suffisamment encadré et appuyé pour être à la hauteur des exigences administratives et de gestion du projet. A nouveau, ceci n'est pas le cas pour toutes les communes ; dans certaines d'entre elles, le politique a pris la décision de créer un volet de Solidarité Internationale, en attribuant des ETP (Equivalent Temps Plein) acceptables (un mi-temps, un temps-plein, parfois plus), parfois en l'institutionnalisant à travers la création d'un département de coopération ou de Solidarité Internationale (p.ex. à Ixelles). Ces cas-là, où il y a un certain ancrage politique qui se traduit par des décisions politiques en faveur d'un encadrement réel du PCIC et d'une institutionnalisation de la Solidarité Internationale, se trouvent plus souvent en région bruxelloise qu'en région wallonne, même si cette distinction n'est pas absolue non plus.

L'**ancrage** du PCIC au niveau **société civile Nord** est plutôt fragile, mais ceci dépend d'une commune à l'autre. Dans la plupart des communes, le PCIC n'est pas très connu, par manque de communication communale à ce sujet. Cependant, là où il existe un tissu associatif « Nord-Sud », de solidarité, des associations actives (p.ex. associations de migrants/diaspora, de jeunes, de femmes), celles-ci ont tendance à chercher à connaître les liens de la commune avec le Sud, à avoir des contacts, à organiser des actions au Sud (visites, solidarité, dons, ...) mais aussi au Nord (expos, petits-déjeuners, actions de sensibilisation, ...). L'ancrage du PCIC au sein de la société civile dépend donc en bonne partie du profil social de la commune.

L'approche des **activités collectives et l'innovation en termes d'outils** est difficile à gérer pour les communes Nord en charge de projets UVCW. Les fonctionnaires en charge du PCIC ont exprimé leur difficulté à suivre les échanges de mails, de documents Excel et autres, d'y répondre à temps, d'être à la hauteur des exigences purement administratives (les documents Excel posant problème à plusieurs d'entre eux). De nombreux fonctionnaires se plaignent notamment de la complexité des documents Excel, contrairement aux communes Sud. Par ailleurs, les fonctionnaires Sud en charge du PCIC UVCW constatent que la plupart des communes Nord ont du mal à suivre le rythme des échanges et à participer à l'utilisation des documents Excel. De nombreuses communes avec des projets UVCW deviennent ainsi de plus en plus passives dans les diverses dynamiques PCIC et certains fonctionnaires disent vouloir sortir du PCIC à cause de la lourdeur des outils.

Au niveau des communes bruxelloises, cette situation est moins présente.

Les 5 scénarios

L'évaluation montre que le PCIC est d'une grande pertinence pour les communes Sud et qu'il s'intègre dans les structures communales. Au Nord par contre, l'ancrage du PCIC est fragile, le programme est souvent porté par un nombre restreint de personnes sans être réellement institutionnalisé. Peu de communes comptent d'une politique de Solidarité Internationale qui pourrait donner plus de cohérence au PCIC au Nord et certaines communes risquent de décrocher du PCIC.

Les évaluateurs proposent de distinguer au Nord les communes « fortes » et les communes « faibles » en termes de Solidarité Internationale : les communes « fortes » ont libéré les moyens et des capacités nécessaires pour pouvoir gérer le programme de manière active et efficace, disposent souvent d'une politique de Solidarité Internationale avancée ou naissante, promeuvent la sensibilisation et comptent souvent d'associations actives dans la solidarité internationale. Les communes « faibles » ne sont pas susceptibles de remplir ces critères.

Vu la situation décrite ci-haut et l'existence des deux approches, il peut s'avérer utile de se repositionner sur le PCIC. Pour cela, et sur base des constats de l'évaluation, les évaluateurs ont développé 5 scénarios pour nourrir la réflexion. Ces scénarios sont flexibles : ils peuvent être appliqués entièrement, partiellement, voir pas du tout, ils sont combinables et ils peuvent aussi être appliqués de manière phasée.

Scénario 1 : la continuation du programme actuel et le renforcement de l'approche actuelle de planification et de gestion

Risques :

- La plupart des communes wallonnes risquent de décrocher du PCIC
- Les programmes-pays qui incluent des communes de Brulocalis et de l'UVCW auront deux approches différentes
- Les communes wallonnes perdent la possibilité de développer une politique de Solidarité Internationale et d'investir dans la sensibilisation de leurs citoyens
- Les liens directs entre les communes Sud et Nord, qui parfois donnent lieu à des initiatives de solidarité, s'affaiblissent fortement

Scénario 2 : un programme exécuté par les associations sans participation des communes Nord

Risques:

- UVCW et surtout Brulocalis perdent les communes wallonnes et bruxelloises « fortes »
- La dimension politique et la sensibilisation des citoyens à la Solidarité Internationale n'ont plus de place dans ce programme

Scénario 3 : un PCIC avec des communes Nord « fortes »

Les associations devront analyser les notions de communes « fortes » et « faibles » en termes de Solidarité Internationale et développer des critères pour pouvoir les évaluer.

Les critères auxquels les communes « fortes » doivent adhérer pourront aller dans le sens de :

- i) l'adoption d'une politique Solidarité Internationale, et/ou
- ii) des activités de sensibilisation Nord, et/ou
- iii) l'installation officielle d'un Comité de Pilotage avec un mandat clair et un lien avec politiciens, fonctionnaires et société civile, et/ou
- iv) la mise à disposition des moyens suffisants - en tenant compte des capacités de la commune – pour pouvoir assumer une partie de la gestion d'un programme CIC, et/ou
- v) l'existence d'un portefeuille de projets Solidarité Internationale, et/ou
- vi) la pertinence/durabilité des projets communaux et/ou initiatives de solidarité sur le territoire (4^e pilier), et/ou
- vii) l'existence d'associations actives en Solidarité Internationale sur le territoire.

Le rôle de la commune n'est pas nécessairement la mise en œuvre des stratégies, mais plutôt la création d'un cadre qui permet sa mise en œuvre, donc la régie.

Le risque d'une telle approche est que :

- le programme va perdre des communes Nord qui ne répondent pas aux critères;
 - pour ces communes Nord, des communes Sud perdront également leur PCIC, sauf si d'autres communes Nord assument la gestion des projets en question ;
 - affaiblissement du réseau de communes

Scénario 4 : un PCIC avec des communes belges qui veulent y investir

Seulement les communes Nord qui montrent une volonté concrète d'y investir participent au programme ; UVCW et Brulocalis les appuient dans leur processus.

Les risques :

- il faut une instance d'arbitrage qui prend les décisions sur l'acceptation ou non d'une commune dans le programme
- augmentation de la charge de travail des associations et besoin d'approches spécifiques pour les différents types de communes
- les associations doivent diversifier leurs moyens et capacités pour pouvoir renforcer les capacités des communes pour le développement de politiques de sensibilisation
- au niveau politique ce scénario demandera un engagement de la commune
- dans une plateforme-pays des communes fortes aussi bien que des communes faibles participent ; il est important de bien gérer ces différences.

Scénario 5 : les programmes mettent l'accent sur la relation entre un groupe de communes Nord et un groupe de communes Sud

Au lieu d'avoir une relation de commune à commune, un groupe de communes Nord peut avoir une relation avec un groupe de communes Sud. Le groupement peut être défini sur base géographique (p.ex. un groupe de communes luxembourgeoises a une relation avec un groupe de communes à Kinshasa) ou sur base de thèmes (un groupe de communes belges fortes en informatique peut avoir un lien avec un groupe de communes Sud demandeur d'appui en informatique). Les associations facilitent la planification et le suivi et gèrent un tel programme.

Les risques de ce scénario sont :

- les communes perdent les contacts directs et privilégiés avec la commune Sud
- les politiciens des communes Nord qui appartiennent à des partis politiques différents doivent s'entendre et se mettre d'accord
- besoin d'un investissement en échanges et de renforcer les capacités d'organisation et de gestion des communes belges et des deux associations

Les recommandations

Sur base des constats, les évaluateurs ont formulés des recommandations. Ces recommandations sont surtout valables pour les scénarios 3, 4 et 5. Certaines de ces recommandations sont déjà appliquées; dans ces cas, les évaluateurs veulent accentuer l'importance de continuer ou de renforcer leur application. Dans le texte intégral, les recommandations sont approfondies et accompagnées de propositions d'actions.

1. Une appropriation et une implication plus grande des politiciens belges dans le programme
2. Mieux spécifier et être plus transparent sur les rôles et les obligations des communes Nord, communes Sud et les Associations au sein d'un programme de Solidarité Internationale
3. Renforcer l'approche collective du programme
4. Renforcer la structuration du programme CIC
5. Mieux spécifier le rôle et le mandat des acteurs impliqués dans le programme et les outiller en fonction de leurs mandats
6. Adapter les outils de gestion et de communication en fonction des rôles des différents acteurs

1 INTRODUCTION

1.1 Le programme

Le PCIC a pour **objectif général** de lutter contre la pauvreté par le biais du renforcement de l'institution communale du Sud ; un des facteurs contributifs à la pauvreté étant justement un accès inadéquat à la citoyenneté et par conséquent aux biens et services publics et de proximité. Son **objectif spécifique** est de contribuer au renforcement des capacités des institutions locales du Sud à prendre en charge leur propre développement. Dans ce processus de renforcement, le PCIC identifie trois piliers imbriqués : (1) une bonne gouvernance politique, (2) une administration efficace et (3) une participation des citoyens au processus décisionnel. Dans la pratique, c'est toutefois l'administration qui est au centre des initiatives du programme.

Sur le plan opérationnel, les objectifs du programme se concrétisent en deux volets :

- **Le renforcement des capacités des institutions locales** du Sud, qui s'appuie sur un choix de secteur(s) partagé par tous les partenariats de ville à ville actifs sur le pays et se concrétise dans le cadre du partenariat international communal via un appui-conseil de pair à pair. En outre, le programme cherche des synergies avec la société civile au Sud, et une visibilité et reconnaissance plus importante au Nord.
- **L'autonomisation des institutions** au Sud, par le biais d'une plus grande implication des communes à plusieurs niveaux (au sein du partenariat et dans le cadre des plateformes Sud, mais également dans les processus nationaux de décentralisation), tout comme par un travail coordonné à l'échelle des pays partenaires. Cela cadre dans une logique de concentration géographique de la Coopération belge, qui doit assurer la cohérence et l'efficacité des initiatives. De la même façon, les efforts de coordination sont censés contribuer favorablement aux résultats du travail de plaidoyer. L'autonomisation des institutions s'effectue également via un travail de réseautage qui vise le développement des foyers pilotes de compétences nouvelles.

Le programme est mis en œuvre dans **cinq pays**, deux desquels (Bénin et Burkina Faso) ont entamé des **évolutions pilotes** spécifiques dans la phase 2014-2016, entre autres sous la forme de la désignation de coordinateurs pays et référents thématiques et l'élaboration de plans stratégiques dans les plateformes.

Le programme cherche à développer ces dynamiques dans la phase 2017-2021, tout en y ajoutant notamment une démarche collective dans le programme, en fonction de l'association (UVCW/Brulocalis), des réalités des communes Nord et des pays partenaires (le Bénin et le Burkina Faso d'une part, et la RDC, le Sénégal et le Maroc d'autre part). La théorie de changement, développée après l'élaboration des cadres logiques, devient la référence du travail et se voit concrétisée dans le Plan Stratégique (PS) global qui s'étend sur une période de 5 ans.

Interviennent dans la **gestion** des partenariats de ville à ville **au Bénin et Burkina Faso**, où le programme est géré par l'UVCW :

- les coordinateurs locaux, pour chaque commune
- le coordinateur pays
- les référents thématiques, dont l'objectif est de faire progresser le groupe par rapport à une thématique spécifique
- coordinateurs d'activités-types : chaque référent thématique prend en charge une ou deux activités spécifiques (activités-types du cadre logique)

Dans ces deux pays, le PS global se divise en des Plans Stratégiques opérationnels (PO) d'environ 6 mois, en vue d'une amélioration de sa gérabilité.

Dans les trois autres pays, où le programme CIC est géré par Brulocalis, les coordinateurs locaux se chargent de sa gestion au niveau communal. Les coordinateurs pays (**Sénégal**) ou régionaux (**RDC, Maroc**) accompagnent les communes, notamment pour s'assurer de flux d'information et de communication plus efficaces et du déroulement des activités collectives. Le Plan Stratégique Théorique (PST) (5 ans) forme la base des Plans Opérationnels locaux de 2 ans. Le suivi se fait à l'aide d'un tableau de bord.

1.2 Contexte externe

Le programme se déroule dans un contexte externe d'évolutions socio-économiques et politiques, dont une forte tendance vers la décentralisation. Cependant, bien souvent cette tendance n'est pas accompagnée des stratégies ou financements nécessaires pour pouvoir permettre aux acteurs locaux d'assumer pleinement les nouvelles compétences et responsabilités. En outre, le financement et l'administration des programmes de la coopération internationale sont soumis à des exigences de plus en plus poussées. La coopération belge aussi se trouve en pleine réforme, ce qui ne manque pas d'influer sur le cadre institutionnel du programme CIC. Ceci se traduit notamment par :

- l'obligation d'un cadre logique par pays. Ce cadre logique est élaboré par pays en consensus avec les communes qui participent au programme ;
- un programme commun pour Brulocalis et UVCW en sachant que l'UVCW entretient les liens avec les communes wallonnes et Brulocalis ceux avec les communes bruxelloises. UVCW est responsable de l'accompagnement des plateformes Burkina Faso et Benin, Brulocalis s'occupe des plateformes Sénégal, RDC et Maroc ;
- une orientation Gestion Axée aux Résultats ce qui implique des exigences plus lourdes envers les communes Sud ;
- non seulement un rapport financier annuel mais également un rapport narratif par pays selon les critères OECD/DAC (pertinence, efficacité, efficience et durabilité).

1.3 Les programmes par pays

1.3.1 Le programme Maroc

Sur une période de 5 ans, les communes qui participent au programme devraient développer une politique d'Action Sociale et piloter des projets locaux intégrés de développement humain visant prioritairement les enfants, les jeunes, les femmes et les personnes à besoins spécifiques. A cet effet, et en cohérence avec la politique nationale de développement humain en la matière et avec le concours des autorités compétentes, les communes :

- favorisent l'intégration politique de l'Action Sociale dans leur Plan d'Action Communal (PAC) ;
- développent les missions de leur Service d'Action Sociale et les capacités des fonctionnaires ;
- renforcent les capacités organisationnelles des associations locales par le renforcement de la coordination locale ;
- harmonisent leurs pratiques et mutualisent leurs actions et acquis ;
- informent et sensibilisent l'ensemble des acteurs et structures du secteur de l'Action Sociale sur l'importance des politiques en la matière.

Dix communes marocaines participent au programme CIC, dont neuf avec une commune bruxelloise et une commune marocaine qui s'est alliée à une commune wallonne. La gestion de ce programme est assumée par Brulocalis et le budget prévu pour les cinq ans se chiffre à 2.030.531 €

1.3.2 Le programme RDC

L'objectif spécifique visé par le Programme CIC en RDC est qu'au terme des 5 ans (2017-2021), les villes et communes congolaises prenant part au Programme de CIC disposent de Services d'Etat civil et de Population efficaces. Pour ce faire le programme a défini six résultats :

- renforcement de la qualité de la politique de proximité des villes et communes congolaises visant à assurer l'information sur les droits de tous les citoyens et la délivrance des documents administratifs, y compris les actes d'État civil ;
- les Services de l'Etat civil développent de manière durable des compétences et disposent des outils modernes nécessaires à l'exécution de leurs missions ;
- introduction d'une nouvelle dimension en mettant l'accent sur la nécessité pour les communes congolaises de disposer des outils et de développer des compétences nécessaires à la gestion des ressources, notamment humaines et financières en vue d'améliorer les services rendus à la population ;
- appui au Service Population, qui est au Congo distinct de celui de l'Etat civil, en permettant le développement de compétences et des outils nécessaires à l'exécution de ses missions, en ce compris la création d'un registre de population ;
- renforcement des Services d'Archivage et de leur possible numérisation selon le contexte local ;
- renforcement de la coordination entre les dix-sept communes congolaises afin de gérer les aspects collectifs inhérents aux autres résultats du Programme.

Dix communes de Kinshasa participent au programme PCIC dont la moitié avec une commune bruxelloise et l'autre moitié avec des communes wallonnes. Trois communes au Nord Kivu ont un PCIC avec la commune de Woluwe Saint Pierre, Lubumbashi se trouve dans le PCIC avec Liège, Likasi avec Saint Gilles et Kananga avec Ottignies. Le budget pour les 5 ans se chiffre à 2.958.597€. Le programme est géré par Brulocalis et l'UVCW.

1.3.3 Le programme Sénégal

Le Programme de CIC Sénégal vise à ce que « de manière participative, les collectivités locales sénégalaises partenaires du Programme de CIC ont amélioré, en 2021, leurs capacités de mobilisation de ressources financières, en vue de développer leur offre de services et d'optimiser leur stratégie de développement économique local durable ». En vue d'atteindre cet objectif en 2021, les partenaires devront parvenir aux cinq résultats suivants :

- le renforcement et la mise en œuvre de stratégies opérationnelles de mobilisation de ressources financières endogènes et exogènes ;
- les communes sénégalaises disposent des outils de gestion et des compétences internes nécessaires en vue de soutenir l'offre de services et la stratégie de développement local durable ;
- l'association des acteurs au territoire communal, suivant leur position et implication dans ce secteur et au développement économique local ;
- la consolidation des outils d'appui au développement économique local durable et stimulation de leur offre de services. Parmi ces outils, figurent les bureaux de développement local, lieux d'animation et d'accompagnement, et, plus récemment, l'expérience des fonds communaux de développement local, une source de financement pour les porteurs de projets ;
- coordination entre les quatre partenaires, tant pour l'échange de bonnes pratiques que pour les activités à portée collective à mener.

Trois communes bruxelloises ainsi qu'une commune wallonne développent le PCIC avec une ville sénégalaise. Le programme Sénégal, d'un budget de 806.371,58 €, est géré par Brulocalis.

1.3.4 Le programme Burkina Faso

Pour favoriser l'accès de la population à la citoyenneté et aux biens et services publics, le Programme PCIC 2017-2021 au Burkina Faso vise à ce que les communes y participant soient capables d'enregistrer l'ensemble des faits d'État civil (y compris au niveau de l'informatique), d'encourager la déclaration de ces derniers, d'organiser à long terme la conservation des actes y afférents, ainsi que le transfert des données qui en sont extraites aux pouvoirs publics.

A cet effet, pour une pleine cohérence avec la politique nationale en la matière et avec le concours des autorités compétentes, les communes :

- harmonisent les pratiques et mutualisent leurs actions et acquis ;
- renforcent les capacités organisationnelles des acteurs et structures du Système d'État Civil (SEC) ;
- maîtrisent les infrastructures et le matériel, et s'approprient les fonctions de l'État Civil (EC) ;
- informent et sensibilisent l'ensemble des acteurs et structures du Système d'État Civil sur son importance pour la normalisation de la déclaration spontanée des faits qui en relèvent.

Le programme qui est géré par l'UVCW compte quatre communes burkinabè qui ont un PCIC avec six communes wallonnes et une commune bruxelloise. Trois communes ont un programme CIC avec Ouagadougou 01. Le budget pour les cinq ans est de 1.735.727 €.

1.3.5 Le programme Bénin

Le programme au Bénin a un budget de 3.614.492 € et est géré par UVCW. 13 communes wallonnes ont un PCIC avec 13 communes au Bénin.

L'objectif commun de ce programme est de renforcer les capacités des autorités décentralisées et de leurs services pour la maîtrise de leurs ressources financières et une amélioration des capacités de gestion de leur territoire et des services de base aux citoyens.

A cet effet, et pour assurer une pleine cohérence avec la politique nationale en ces matières, les communes :

- harmonisent leurs pratiques et mutualisent leurs actions et acquis ;
- disposent d'un registre foncier sécurisé et maîtrisé par l'administration, qui permet une occupation régulée des sols, doublée d'une optimisation des recettes fiscales ;
- disposent d'un état civil (EC) modernisé, complet et sécurisé, au service du citoyen et de ses droits ;
- disposent d'une administration responsable et fonctionnelle, dotée d'outils modernes de gestion, et efficace notamment pour une mobilisation optimale des ressources financières, afin d'augmenter leurs capacités d'investissement et de faire face à leurs dépenses courantes ;
- ont adopté des mesures de sécurisation de leur fonctionnement pour assurer l'efficacité permanente de leurs services.

1.4 L'évaluation

1.4.1 Les objectifs de l'évaluation

L'évaluation intermédiaire du programme CIC est organisée à peu près un an après le début effectif du PCIC 2017-2021, suite à la demande de certification par la DGD qui demande au moins une évaluation dans le courant des trois années passées. Faisant abstraction de cette raison pragmatique, une évaluation à ce stade offre de nombreux avantages, notamment dans l'apprentissage et la possibilité d'adapter la mise en œuvre du programme. Plus spécifiquement, les attentes formulées en amont du processus d'évaluation se résument comme suit :

- Une appréciation du programme par les villes et communes au Nord et au Sud, notamment par rapport aux changements et évolutions qu'a connus le programme, ce qui inclut :
 - au Nord, une appréciation :
 - de l'appropriation de la TdC ;
 - du rôle des villes et communes, de l'UVCW et de Brulocalis ; de la plus-value réalisée par chacune des parties concernées ;
 - des nouvelles fonctions, les nouvelles formes de coordination et les nouveaux outils de planification et de suivi ;
 - au Sud, une appréciation :
 - des aspects innovateurs du programme (nouvelles fonctions, nouveaux outils de planification et de suivi) ;
 - des rôles et de la plus-value des différentes parties prenantes au Nord
 - approfondir des questions et défis particuliers qui se sont manifestés (voire matrice) ;
- Sur base de cette analyse, développer des stratégies et des pistes pour l'avenir du programme.

1.4.2 Les questions évaluatives

Les questions évaluatives principales reprises dans les Termes de Référence concernent :

- la pertinence du programme pour les communes en Belgique et au Sud ;
- la pertinence de la vision programmatique et l'évolution vers une approche plus collective ;
- la pertinence de la structure institutionnelle externe ;
- l'efficacité et l'efficience de la structure institutionnelle interne ;
- l'ancrage dans les communes belges et au Sud ;
- la communication et visibilité du programme.

Les commanditaires s'intéressent à une appréciation des aspects innovants du programme de la part des évaluateurs et des parties prenantes, notamment :

- la coordination pays et coordination régionale et la durabilité des structures organisationnelles ;
- les référents thématiques et responsables des activités-type ;
- les modalités et outils de planification et de suivi ;
- le fonctionnement des plateformes.

Il est également demandé de faire une analyse de l'évaluabilité du programme.

Les questions évaluatives sont reprises en détail dans l'annexe 2.

1.4.3 Le déroulement de l'évaluation

Après une session de travail avec le Comité de Pilotage composé de 2 responsables de l'UVCW, 2 responsables de Brulocalis et une personne externe, les consultants ont élaboré une note de cadrage qui a été validée par ce comité. La note de cadrage reprend en détail les questions évaluatives et les critères de jugement ainsi que les approches et méthodes qui seront utilisées pour obtenir les informations nécessaires de qualité sur base desquelles reposent les analyses et les recommandations.

Dans une première étape, les évaluateurs ont organisé des ateliers de travail avec les plateformes pays en Belgique (5 au total), auxquels 37 personnes ont participé. Les ateliers de travail ont abordé les questions évaluatives de manière hautement participative, tout en stimulant l'expression de préoccupations et de recommandations de la part des participants. Pour obtenir des données plus quantitatives les participants des plateformes ont rempli un questionnaire en ligne.

Des interviews individuelles avec des personnes clef ont eu lieu aussi bien avec les responsables et le personnel de Brulocalis et de l'UVCW qu'avec des personnes ressources externes (voir annexe 5).

Une enquête en ligne a été envoyée aux coordinateurs locaux de toutes les communes Sud qui participent au programme (voir annexe 6), à laquelle 24 communes partenaires ont réagi (voir le tableau suivant).

Pays	Nombre de partenaires	Nombre de partenaires qui ont réagi
RDC	16	5
Maroc	10	3
Sénégal	4	4
Burkina	6	6
Bénin	13	6
Total	46	24

Les résultats de l'enquête sont systématiquement intégrés dans le chapitre 2 qui décrit les constats de l'évaluation.

Des visites de terrain ont eu lieu au Bénin et au Maroc au cours desquelles les évaluateurs ont organisé des ateliers de travail avec les coordinateurs locaux (Bénin) et régionaux (Maroc), visité des communes et effectué des entretiens avec des personnes ressources. Les agendas des missions sont reprises dans l'annexe 4.

1.4.4 Les difficultés rencontrées et les limites de l'évaluation

Le PCIC est un programme complexe pour plusieurs raisons : le programme travaille en 5 pays qui ont des politiques de décentralisation différentes et un niveau de développement différent. Au Maroc, les communes ont développé des capacités et ont plus de moyens que p.ex. les communes en RDC où la politique de décentralisation n'est pas encore concrétisée et les moyens des communes sont très limités. Au Burkina Faso, Sénégal et Bénin la politique de décentralisation est bien développée mais les communes ont peu de moyens.

Les communes belges qui participent dans le programme sont également très diverses, ce qui s'explique entre autres par l'engagement et les moyens mis à disposition par la commune. Cette diversité se traduit aussi au niveau des deux associations UVCW et Brulocalis. Brulocalis travaille dans le contexte bruxellois où les communes ont plus de moyens et dont certaines disposent de plus d'éléments de politique de Solidarité Internationale (p. ex. à Ixelles, la possibilité de demander des activités d'éducation au développement à travers le site et l'existence de 3 postes fixes de coopération internationale, à Saint Gilles l'existence d'un service de coopération internationale) que la plupart des communes wallonnes avec lesquelles travaille l'UVCW. Nous avons essayé dans l'évaluation de contextualiser les informations collectées et de prendre en compte ces différents contextes dans les analyses.

La disponibilité des équipes d'UVCW et de Brulocalis ainsi que des fonctionnaires des communes belges était très bonne et fortement appréciée. Par contre, le laps de temps disponible pour l'évaluation était relativement court ce qui a compliqué l'organisation des rencontres entre les évaluateurs et les politiques belges.

2 CONSTATS

2.1 Pertinence

Dans cette section nous analyserons dans quelle mesure les objectifs et actions du programme, tout comme le secteur abordé, correspondent aux besoins et priorités du public cible. Ensuite, la pertinence du programme pour les trois piliers identifiés, à savoir le niveau politique, l'administration et la participation citoyenne est évaluée de manière qualitative à l'aide de deux critères de jugement, notamment le degré d'implication et d'appropriation.

2.1.1 Pertinence du programme

Plateformes Nord

Le programme est construit sur un partenariat collaboratif entre les communes Nord et Sud. L'hypothèse de base est que cette collaboration engendre un échange qui ne peut se réaliser qu'entre communes, étant donné les spécificités du contexte communal (le caractère institutionnel et politique, modes de fonctionnement, etc.). Cette position particulière des communes Nord par rapport aux autres acteurs de la coopération, comme les ONG, est généralement soulignée par les coordinateurs Nord.

De la même façon, les communes Nord perçoivent une contribution substantielle de la commune Nord au développement de la commune Sud, comme le montre le tableau suivant.

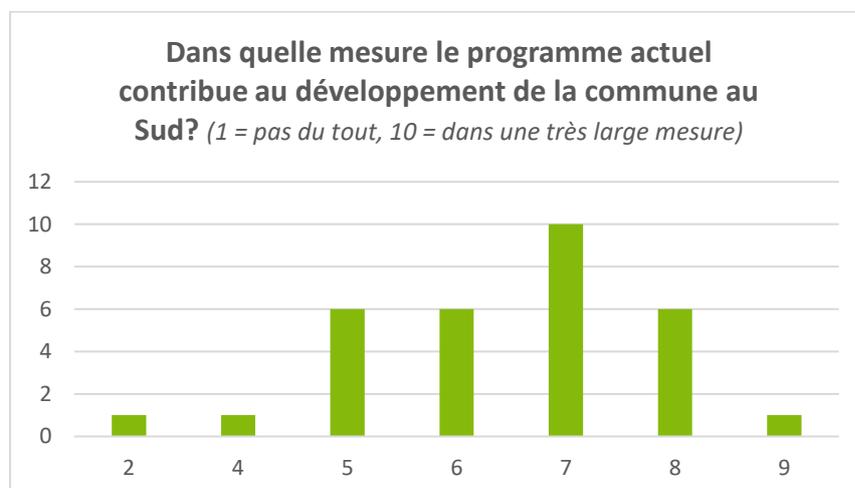


Tableau 1 : Contribution au développement de la commune Sud (Perception du Nord)

Axe horizontale : Score attribué par les participants

Axe verticale : Nombre de participants

Enquête coordinateurs Sud

L'enquête au sein des coordinateurs Sud montre de leur côté également une appréciation importante du programme (tableau 2).

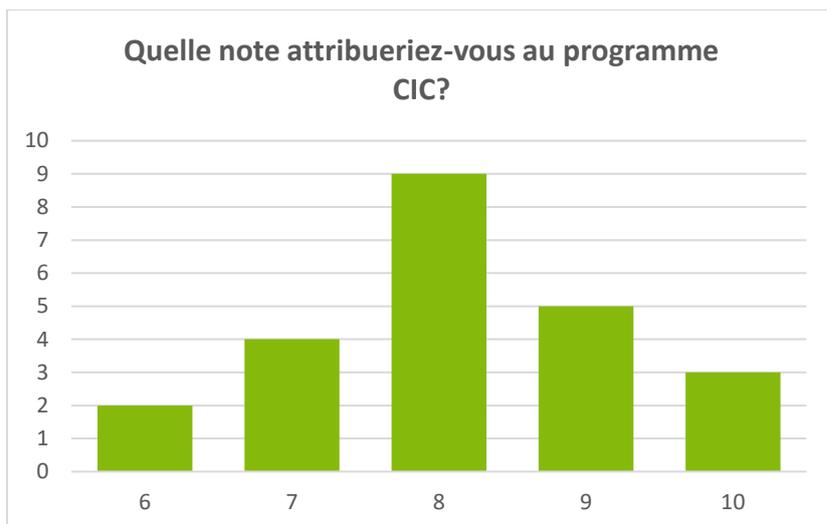


Tableau 2 : Note attribuée au programme CIC (Perception du Sud)

Axe horizontale : Score attribué par les participants

Axe verticale : Nombre de participants

Les coordinateurs au Sud se sont également prononcés de manière positive au sujet de la plus-value qu'apportent les communes Nord dans le partenariat (tableau 3).

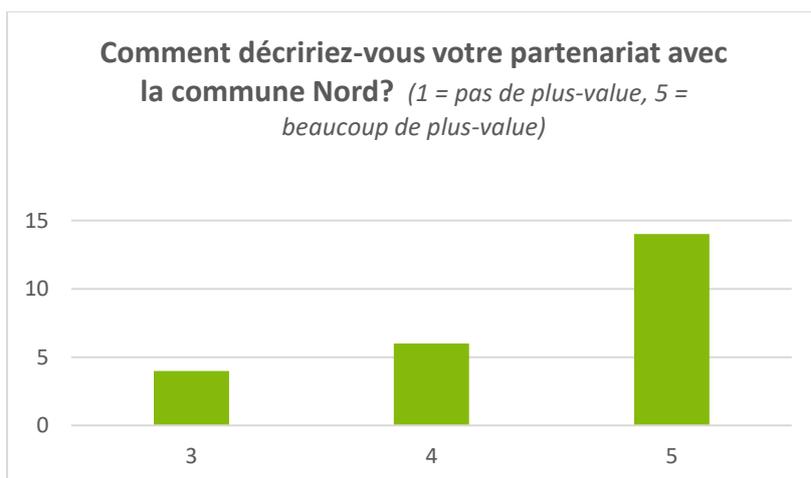


Tableau 3 : Plus-value du partenariat (Perception au Sud)

Axe horizontale : Score attribué par les participants

Axe verticale : Nombre de participants

Quant à la question ouverte par rapport à la nature de cette plus-value, les répondants mentionnent divers aspects, notamment le transfert de compétences, le renforcement des capacités et l'échange de savoir-faire.

Visites de terrain

Au **Bénin**, le processus de décentralisation a été lancé en 2003, donnant lieu à la reconnaissance des communes comme véritables collectivités locales dotées de la personnalité juridique et d'autonomie financière. Le système des Plans de Développement Communaux (PDC), développés de manière hautement participative, voit le jour. Les trois sujets traités par les derniers PCIC au Bénin, c'est-à-dire l'Etat civil, le RFU (le foncier urbain) et le guichet unique, ont été identifiés comme étant des priorités tant par le gouvernement central que par les citoyens au niveau des communes dans la formulation des PDC. Dans la commune de Zagnanado, les citoyens avaient par ailleurs exprimé une préférence de plus de 30% pour l'Etat civil.

La société civile exerce un contrôle citoyen intense sur la politique communale à travers les mécanismes de veille sociale. Les citoyens ont le droit d'assister aux conseils communaux et le font structurellement, le conseil communal doit présenter les avancées lors des « revues trimestrielles », le maire doit expliquer des activités jugées particulières (p.ex. des voyages à l'étranger) lors de « séances extraordinaires », les radios locales relayent toute information du conseil communal à leur public. Il existe des associations formées en veille citoyenne regroupant des représentants de plusieurs secteurs sociaux, tandis que les associations de femmes expriment un intérêt particulier pour l'Etat civil. Autrement dit, il existe des attentes de la part des citoyens et donc une réelle pression sur les maires de pouvoir réaliser les objectifs du PDC.

Dans ce contexte, pour les maires c'est crucial de pouvoir financer au moins une partie de leur PCD. Comme le disait un maire : « Le PCIC sauve la vie des élus ».

D'ailleurs, pour le fonctionnement des communes également, les thèmes du PCIC sont d'une haute importance. Le RFU, en formalisant les délimitations des terres, tend à résoudre les conflits liés à la contestation des limites entre les terrains et joue donc sur la prévention de conflit entre paysans. Le guichet unique, à son tour, permet aux communes de sensiblement accroître leurs recettes issues d'activités économiques réalisées sur leur territoire. L'Etat civil permet aux communes de mieux répondre à un besoin citoyen crucial, celui de l'accès aux documents permettant l'accès des enfants à l'école, entre autres. Dans le sens large, on comprend que pour les communes béninoises, le PCIC renforce les capacités des communes de fournir des services essentiels et de manière transparente, ce qui contribue au renforcement de l'institutionnalité locale.

Les mécanismes, notamment la définition d'activités collectives et le rôle joué par les communes dans ce processus, ainsi que les outils de planification et de gestion du PCIC tels qu'ACTY permettent aux communes de développer leur propre vision sur le développement et par ce biais de « devenir des véritables acteurs au lieu de rester des simples bénéficiaires ». Ce dernier élément est souvent décrit par les communes comme « unique » dans les relations de coopération au développement. Ce processus contribue à « l'autonomisation » des communes.

N'oublions pas que ce type de programme de coopération est rare au Bénin. A part les 13 communes du PCIC, il n'y en a que peu qui peuvent compter ce type d'appui structurel et durable, raison pour laquelle on peut dire que le PCIC apporte également un certain prestige aux communes.

Le PCIC peut également servir de levier vers d'autres types d'appui de la part des communes-partenaires, issus plutôt de la sphère de la solidarité entre communes et/ou du jumelage. Il paraît y avoir un potentiel multiplicateur entre le PCIC, les activités de solidarité et les dynamiques de jumelage.

Finalement, la pertinence du programme dans le sens large pousse les communes impliquées même à proposer de « faire école » avec ce modèle de programme.

Au **Maroc**, le programme s'est développé parallèlement aux évolutions de la décentralisation (les Programmes Communales de Développement (2009 – 2014/phase 1), la nouvelle Loi Organique relative aux Communes (2015/phase 2)). Dans la phase actuelle, les Plans d'Actions Communaux (PAC) sont en vigueur. Tous les conseils communaux doivent développer un PAC, qui présente les actions de développement qui seront mises en œuvre dans la commune pendant une période de 6 ans. Le PAC est développé suite à un diagnostic participatif et suite aux consultations avec différents acteurs, y compris le secteur associatif. Les PAC contiennent également un volet suivi-évaluation, et chaque année, le Président doit rendre compte des avancées. L'ancrage du programme CIC sur le PAC se fait notamment sur le plan budgétaire. Les communes ne disposent pas des moyens financiers pour réaliser toutes les actions incluses dans le PAC, et doivent chercher des moyens ailleurs, comme dans le programme CIC. Les communes participant au programme CIC identifient les actions dans le PAC qui peuvent cadrer dans le programme CIC (action sociale, public cible spécifique, etc.), et les incluent dans leur planification. Le diagnostic participatif qui précède l'élaboration du PAC, la redevabilité de la part

du Président face au conseil et sa population par rapport aux réalisations dans le cadre du PAC, et les liens entre le programme CIC et les PAC plus généralement, favorisent tous la pertinence du programme CIC au niveau de la commune.

L'accent du programme CIC sur la bonne gouvernance et le renforcement des capacités est également considéré comme un point fort et pertinent du programme CIC. Cependant, il faut distinguer ici entre les communes qui sont entrées dans le programme plus récemment et les communes qui participent au programme depuis le début. Ces derniers sont d'avis que le renforcement des capacités perd en pertinence lorsque les élus et fonctionnaires ont déjà pu participer à plusieurs actions au cours des dix dernières années de déroulement du programme. En outre, les coordinateurs notent qu'actuellement, des acteurs nationaux, comme les Provinces, assurent des formations ciblant le même public et les mêmes objectifs. Dès lors, des interventions plus concrètes et qui permettent de donner des résultats au plus court terme sont plus pertinentes d'après eux. Les communes plus 'nouvelles', par contre, soulignent l'importance des efforts axés sur le renforcement des capacités.

Un autre aspect essentiel à relever est l'effet de levier qu'engendre le programme. En effet, bien que les budgets du programme ne soient pas énormes, le fait d'avoir un partenariat avec une commune en Belgique et de participer au programme CIC renforce la crédibilité des communes du point de vue d'autres acteurs ou bailleurs, qui sont plus facilement prêts à mobiliser des ressources pour mettre en œuvre actions ou projets complémentaires.

2.1.2 Pertinence des secteurs

Le secteur a été identifié par le biais d'un processus participatif, et sa pertinence a été évaluée lors de l'auto-évaluation de la phase 2014 – 2016.

Plateformes Nord

Les discussions pendant les réunions des plateformes Nord ont révélé des avis très divers sur la pertinence du secteur. Certains coordinateurs Nord de partenariats avec des communes congolaises sont d'avis que la thématique choisie n'est pas prioritaire, tandis que d'autres communes Nord opinent que, étant donné le lien avec les droits fondamentaux des citoyens, la thématique trouve toute sa pertinence. Les plateformes Bénin et Burkina Faso ne mettaient pas en cause le secteur de l'état civil en soi, mais soulignaient la difficulté de la thématique de mobiliser les fonctionnaires, les politiques, le grand public, tant au Nord qu'au Sud. Cela devait affecter l'implication d'autres acteurs, et l'ancrage du programme au niveau des trois piliers (politique, administration, participation citoyenne ; cf. 2.1.3). Le Maroc présente un cas de figure différent de ce point de vue. Le secteur d'action sociale est non seulement vu comme un secteur pertinent, c'est également considéré d'être un secteur mobilisateur, qui permet davantage la création de liens avec d'autres acteurs au Nord et au Sud.

Enquête coordinateurs Sud

Pour les coordinateurs au Sud, les thèmes traités sont pertinents dans une large (33%) ou dans une très large mesure (67%) pour le niveau politique de la commune. Quant aux autres thèmes qui seraient pertinents à traiter, les répondants ont mentionné à plusieurs reprises le genre, l'environnement, et la gestion des finances communales.

Visites de terrain

Au **Bénin**, comme mentionné auparavant, les thématiques (Etat civil, le RFU et le guichet unique) sont particulièrement pertinentes. Elles font partie des priorités nationales, elles s'inscrivent dans les priorités des différents PDC, elles contribuent à la réalisation de droits fondamentaux de la part des citoyens, elles permettent l'augmentation des recettes fiscales communales et aident à la résolution de conflits fonciers. Toutes les communes béninoises ont souligné la pertinence des thématiques du PCIC.

Au **Maroc**, l'action sociale a gagné en importance et en intérêt au cours des dernières années. Le programme CIC a permis aux communes impliquées dès le début de jouer un rôle de chef de file, en

exigeant l'instauration d'un bureau d'action sociale, une exigence qui entretemps a également été prononcé au niveau politique national. L'action sociale est une thématique vaste, qui inclut des domaines divers comme la santé et l'éducation. En tenant compte des besoins spécifiques au niveau des communes impliquées, notamment pour les publics cibles identifiés (femmes, enfants, personnes handicapées), ce secteur reste très pertinent selon tous les acteurs interviewés. Le focus sur ce secteur aide les communes impliquées à réaliser, à mieux organiser et à structurer leurs efforts dans ce cadre.

2.1.3 Implication et appropriation des acteurs concernés

2.1.3.1 Le niveau politique

Au Nord

Plateformes Nord

Il est clair que l'implication et le soutien politique au programme constituent des facteurs essentiels qui peuvent « *mettre des bâtons dans les roues ou de l'huile dans le moteur* ». Étant donné les bouleversements électoraux communaux d'octobre 2018, les plateformes Nord ont eu du mal à se prononcer sur l'implication actuelle du politique dans le programme CIC. Toutefois, les discussions ont permis d'identifier un nombre de tendances dans ce cadre.

Tout d'abord, l'implication politique semble dépendre fortement de la personnalité de l'échevin.ne concerné.e par la coopération au développement. Un politique intéressé par la matière fera plus facilement l'effort d'apprendre à connaître le programme et pourra ainsi l'appuyer et le défendre. Son implication assurera entre autres la cohésion des actions au niveau communal et le lien avec le secteur associatif, les écoles, etc. Souvent, on constate que même si l'intérêt initial de la personne politique impliquée est le voyage plutôt que le travail, la mission sensibilisera le politique en lui permettant de voir l'impact sur le terrain, ce qui pourra engendrer un engagement plus profond. Raison pour laquelle, dans certaines communes wallonnes, on essaie d'inclure un politique dans chaque mission et de les rendre très tangibles, très « terrain ». Que ça prenne ou non dépendra de l'ouverture d'esprit et de la sensibilité de la personne, ainsi que de la façon dont le voyage se passe. Une approche similaire (une mission avec plusieurs membres du conseil communal) a été développée dans d'autres communes pour assurer la continuité après les élections. Un autre facteur qui consolide l'implication du niveau politique est la présence d'une diaspora dans la commune. Dans une commune bruxelloise, par exemple, il y a 8 ou 9 membres d'origine marocaine parmi les membres du conseil communal, ce qui renforce les dynamiques dans la commune autour de la coopération avec le Maroc. Ce lien est plutôt absent dans la majorité des communes wallonnes. Un facteur qui peut jouer contre l'implication politique est la perception communale, notamment d'une franche de la population qui doute de l'utilité de la coopération pour la commune Nord et ses habitants, notamment étant donné la tendance de l'augmentation de la pauvreté et de l'exclusion sociale au Nord. De la même façon, le manque d'une politique sur la Solidarité Internationale auprès des partis politiques.

Les ateliers et entretiens confirment l'idée que les échanges entre homologues Nord et Sud, notamment entre bourgmestres, donnent un poids réel au partenariat. La participation du bourgmestre Nord à une mission sur le terrain augmente la visibilité du partenariat, davantage qu'une visite de fonctionnaires. Quant à la participation des élus aux ateliers dans le pays partenaire, par contre, lors de la plateforme burkinabè il a été mentionné que les élus ne sont pas sensibilisés ni intéressés par ce travail plutôt administratif. La plus-value de leur implication paraît donc naître plutôt dans la rencontre avec leurs homologues et dans la possibilité de voir ce qui se joue sur le terrain.

Cependant, l'enquête parmi les plateformes Nord montre que généralement parlant l'implication des membres du conseil au programme reste très faible. De la même façon, surtout au niveau des communes wallonnes, l'implication du niveau politique Nord n'est pas gagnée, même là où il y a une personne politique motivée et intéressée. L'incertitude quant à l'implication des politiques dans le

programme après les élections d'octobre 2018 confirme l'urgence de réfléchir à des pistes qui permettent d'ancrer le programme de manière plus durable au niveau politique.

Au Sud

Enquête coordinateurs Sud

Dans les pays partenaires, 50% des répondants à l'enquête en ligne affirment que le programme peut compter dans une très large mesure sur le soutien des élus de la commune et, mis à part une exception, les autres répondants s'expriment également de manière positive sur ce point.

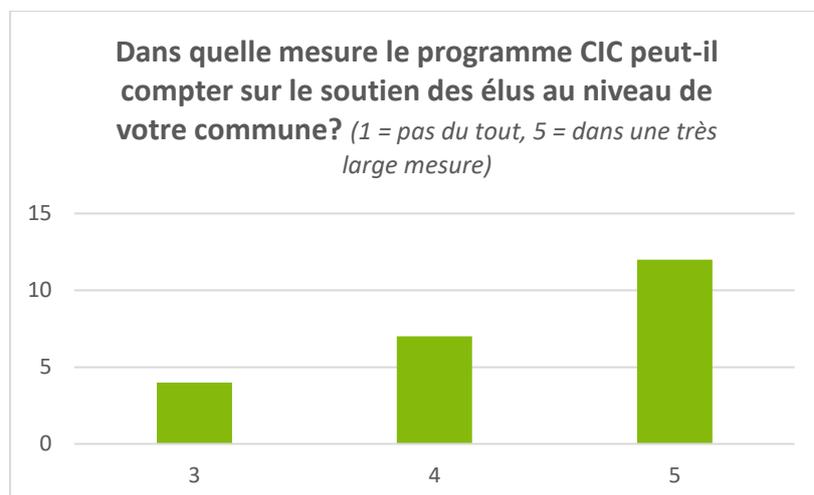


Tableau 4 : Soutien des élus (Perception au Sud)
Axe horizontale : Score attribué par les participants
Axe verticale : Nombre de participants

Visites de terrain

Au **Bénin**, le rôle du politique béninois au niveau communal (maire, premier/deuxième adjoint au maire, commissions thématiques, conseil communal) est fondamental dans le PCIC. Il est même « incontournable », comme le disent plusieurs fonctionnaires et politiques : c'est le politique qui décide de signer la convention avec les autorités belges, c'est le maire qui désigne les fonctionnaires responsables de la gestion du programme et qui décide d'intégrer la fonction dans l'organigramme de manière structurelle. D'ailleurs, le Ministère d'Affaires Étrangères doit également donner son feu vert. Comme le disent politiques et fonctionnaires béninois : « Si le politique bloque, le programme bloque. »

Comme décrit ci-haut, le politique – dans le sens large - a tout intérêt à ce que le PCIC soit mis en œuvre de manière durable. Le PCIC lui permet de réaliser les objectifs escomptés dans le PDC et de pouvoir présenter un réel progrès aux habitants de sa commune. De même, le PCIC dynamise les liens avec la commune-partenaire, sert de levier pour lancer des initiatives de solidarité et autres formes d'initiative parallèles avec les communes wallonnes et contribue à mieux cibler et canaliser celles-ci, ce qui à son tour renforcera le PCIC et peut entraîner un cercle vertueux, tant pour la commune dans le sens large que pour le politique en particulier. Le PCIC – notamment sa dimension internationale - implique également du prestige pour le maire et renforce donc sa position au sein de sa commune.

Nous n'avons pas identifié des communes béninoises où le politique – notamment le maire – ne s'implique pas dans le programme ou ne se l'approprie pas.

Au **Maroc**, les liens parallèles et complémentaires qui existent entre le programme CIC et le PAC font qu'il y a toujours une certaine implication du niveau politique, notamment du Président. Celui-ci doit rendre compte chaque année sur les réalisations et avancées dans le cadre du PAC, et vu que le programme CIC est une ressource qui contribue à ces réalisations, dans les communes visitées il est

ressorti qu'il le suit de près. Dans certaines communes, le Président est également impliqué activement dans le suivi et le rapportage dans le cadre du programme CIC. En outre, il y a une forte implication de l'élu désigné spécifiquement pour assurer un suivi du programme. Ces politiques voient les résultats concrets du programme sur le plan du renforcement du secteur associatif et de l'action sociale, et sont également très convaincus de la plus-value du programme qu'offrent les échanges avec les autres communes dans le pays et en Belgique. De plus, ils signalent tous que le programme CIC a ouvert de nombreuses portes, ce qui constitue un aspect positif majeur du programme. En effet, ils affirment que les budgets sont limités mais que les ressources financières ne sont pas l'essentiel de ce qu'offre le programme CIC. Cette appréciation du programme CIC fait en sorte que les politiques utilisent leurs contacts aux autres niveaux politiques pour communiquer sur le programme et le rendre plus visible. Les visites en Belgique sont un autre facteur important dans l'ancrage politique, notamment grâce aux visites aux centres sociaux belges qui sont une source d'inspiration. Au-delà des politiques directement impliqués dans le programme, certains coordinateurs signalent qu'il est parfois plus difficile de susciter l'intérêt d'autres membres du conseil, qui s'intéresseraient davantage s'il y avait une réalisation concrète et sur le court terme (la construction d'une classe préscolaire, ...) au niveau de leur *douar*, plutôt que des actions axées sur le renforcement des capacités des fonctionnaires ou des élus.

2.1.3.2 L'administration

Au Nord

Plateformes Nord

Quant à l'implication de l'administration au Nord, on constate qu'il s'agit bien souvent d'une personne seule qui gère le programme, avec un soutien ou une implication limitée ou inexistant d'autres services. Quand la coopération au développement est plus ancrée politiquement au niveau de la commune (p. ex. dans la forme d'une politique sur le sujet), cela se traduit souvent dans une implication plus importante au niveau de l'administration. Certaines communes bruxelloises paraissent plus engagées de ce point de vue que d'autres, ou encore par rapport à la plupart des communes wallonnes. Cela permet à ces communes de travailler de manière plus transversale dans le cadre du programme, c'est-à-dire d'impliquer des services de communication, de ressources humaines, d'action sociale, d'état civil, ... là où nécessaire. Pour le Maroc, par exemple, les coordinateurs Nord sont souvent accompagnés d'un collègue d'un autre service pour une formation ou un accompagnement spécifique. Ainsi, un fonctionnaire de la service RH peut accompagner la commune partenaire dans la rédaction du profil de fonction d'un fonctionnaire du service d'action sociale, et un fonctionnaire du service de communication peut accompagner la commune partenaire dans le développement d'un plan de communication sur les actions développées dans le cadre ou en marge du programme CIC.

Par rapport à la collaboration avec leurs homologues dans les pays partenaires, certains coordinateurs en Belgique signalent que la mobilité des agents peut fragiliser l'assise du programme.

Au Sud

Enquête coordinateurs Sud

Le tableau 5 montre qu'au Sud, les coordinateurs sont moyennement à largement positifs par rapport à l'implication d'autres fonctionnaires dans le programme CIC.

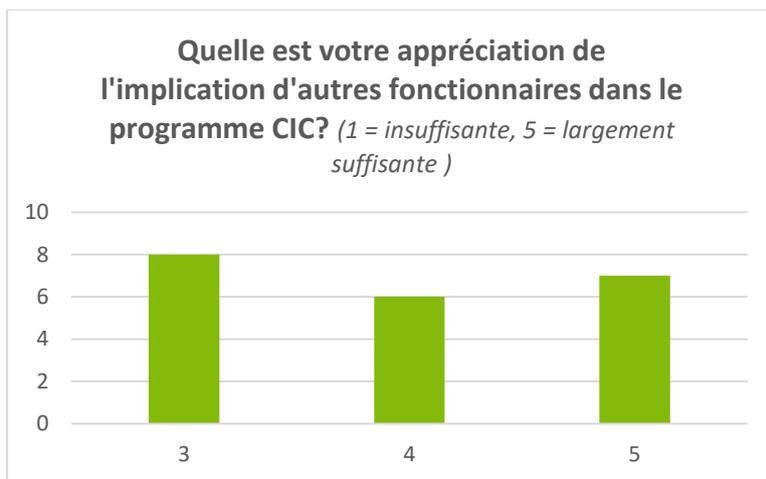


Tableau 5 : Appréciation de l'implication d'autres fonctionnaires (Perception au Sud)
 Axe horizontale : Score attribué par les participants
 Axe verticale : Nombre de participants

Visites de terrain

Au **Bénin**, l'administration dans les communes béninoises est fortement impliquée dans le PCIC et s'en approprie clairement, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la gestion du PCIC se fait par un responsable nommé par le maire. Cette nomination est très formelle et passe même par un arrêté. Généralement, le poste pour la gestion du programme se trouve intégrée dans l'unité de la coopération décentralisée qui fait partie soit de la section de planification, soit de la section de la coopération internationale. Ensuite, le PCIC est formulé et géré par la commune-même, en dialogue bien sûr avec les partenaires belges. Pour les communes, cette situation est relativement unique. En effet, les autres projets de la coopération internationale (GiZ, la coopération suisse, etc.) dans les communes ont tendance à être gérés directement par les agences internationales, qui bien souvent envoient un gestionnaire dans la commune. Le rôle de la commune se limite alors à l'exécution du projet. Dans le cas du PCIC, les communes « se sentent acteurs et non simplement bénéficiaires du programme », ce qui renforce son appropriation par les administrateurs béninois.

La pertinence du projet joue également sur l'appropriation et l'implication de l'administration ; comme le disaient souvent les Béninois, « c'est nous-mêmes qui sommes les bénéficiaires du projet. Nous le faisons pour nous-mêmes, comment ne pas être motivés. » Même les outils administratifs renforcent l'ancrage dans l'administration, de par sa transparence qui stimule la participation aux processus du programme, malgré sa lourdeur administrative.

Finalement, le fait que le programme s'inscrit directement dans les activités prioritaires de la commune joue sur l'ancrage au niveau administratif : il ne s'agit pas de projets parallèles mais bel et bien des priorités concrètes de la commune. Les responsables de son exécution se trouvent dans plusieurs sections : le responsable du programme coordonne directement avec le responsable de l'Etat civil, et/ou du RFU et/ou du guichet unique. Cette dimension intersectorielle du programme renforce l'ancrage au niveau de l'administration communale au Bénin.

Au **Maroc**, la création d'un bureau d'action sociale fait partie intégrante du programme CIC, ce qui favorise clairement l'ancrage du programme au niveau de l'administration. De la même manière, la coordination locale est assumée par un fonctionnaire travaille au bureau de l'action sociale. Dans la plupart des cas, ce service est doté d'au moins deux personnes, et le personnel travaille en collaboration sur les actions sociales identifiées dans le PAC et le programme CIC. Où pertinent, nécessaire et possible, ils font appel aux autres services (Ressources Humaines, le Service Technique, etc.) pour des questions ou collaborations plus spécifiques, comme l'élaboration d'un profil de compétences pour le personnel du bureau de l'action sociale. Les autres administrateurs font également partie du public cible pour certaines formations organisées dans le cadre du CIC. Les

entretiens ont fait ressortir qu'il y a certes un intérêt et une motivation pour s'engager ou pour se renforcer davantage, mais également que les fonctionnaires sont parfois surchargés, ce qui peut faire obstacle à une participation plus active. De nouveau, et notamment pour les communes qui participent au programme CIC depuis le début, il a été signalé que les fonctionnaires deviennent de plus en plus compétents, ce qui fait qu'un accompagnement ou des formations qui visent le renforcement des capacités des fonctionnaires deviennent moins pertinents. En effet, les coordinateurs de ces communes affirment qu'actuellement, ces communes voient les bénéfices des actions entamées sur ce plan dans la phase initiale du programme.

2.1.3.3 La participation citoyenne

Au Nord

Plateformes Nord

Pour tous les pays partenaires, sauf le Maroc, la participation citoyenne au Nord est généralement très limitée. Les coordinateurs Nord ont invoqué divers facteurs, comme leur propre manque de temps pour investir dans une implication plus importante, ou la nature du thème traité par le PCIC (notamment dans le cas de l'Etat civil, du foncier et du guichet unique) qui ne permet pas toujours de réveiller l'intérêt du grand public au Nord. Le fait qu'au Maroc les communes travaillent sur l'action sociale semble expliquer les dynamiques plus virulentes de la société civile Nord, l'action sociale étant un thème plus porteur que l'Etat civil. L'existence d'une diaspora dans les communes Nord contribue également au potentiel de la participation citoyenne au Nord. Finalement, la taille et la nature des communes joue sur la participation citoyenne, surtout en Wallonie. A plusieurs reprises, les coordinateurs y ont organisé des événements pour partager les acquis dans le cadre du CIC ou pour sensibiliser la population locale en matière de Solidarité Internationale, mais bien souvent les citoyens n'étaient pas au rendez-vous.

Enquête coordinateurs Sud

Le Tableau 6 montre que d'après les coordinateurs locaux au Sud, le programme contribue clairement au bien-être des citoyens, ce qui est un facteur parmi d'autres qui démontre la pertinence du programme pour les citoyens.

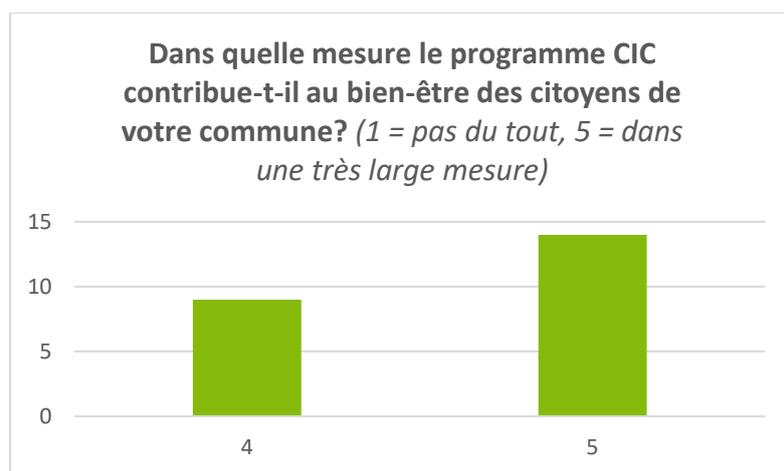


Tableau 6 : Contribution du programme CIC au bien-être des citoyens dans la commune (Perception au Sud)

Axe horizontale : Score attribué par les participants

Axe verticale : Nombre de participants

Au Sud

Visites de terrain

Les visites de terrain ont révélé une participation citoyenne très importante dans les deux pays.

Au **Bénin**, la société civile dans les communes béninoises du PCIC se mobilise fortement autour du programme. De nombreuses associations (de femmes, d'acteurs économiques, de veille sociale, autres) utilisent les canaux de la participation sociale pour s'informer, débattre, vérifier. Les associations participent aux conseils communaux, aux revues trimestrielles, aux séances de révision de comptes, aux séances extraordinaires. De même, les radios locales suivent les évolutions de près et en informent les citoyens, ce qui lance le débat public.

Certains représentants d'associations sont également présents dans les comités de pilotage du PCIC, qui ont des réunions trimestrielles auxquelles le maire présente son état des lieux trimestriel.

Cet ancrage du programme dans la société civile au niveau communal et notamment dans le tissu associatif s'explique par l'importance directe des thèmes du PCIC pour les individus, les familles et la communauté, et par le fait que les thèmes figurent parmi les priorités des PDC, qui ont été formulés avec les citoyens.

Au **Maroc**, il y a notamment une grande collaboration avec les associations, qui sont à la fois acteurs et public cible et qui se trouvent dès lors au cœur du programme CIC. En tant que public cible, elles font appel au bureau d'action sociale pour des formations, pour emprunter du matériel de formation ou pour louer une salle, ou encore pour avoir un accompagnement dans leur application pour un appel à projets ou dans la rédaction d'un dossier pour obtenir des subventions via l'INDH¹. En même temps, ce sont aussi les associations qui mettent en œuvre une grande partie des actions identifiées dans le cadre du PAC et du programme CIC, comme la création ou la gestion d'une classe préscolaire, d'un centre pour des enfants handicapés, ou d'un internat. Pour les coordinateurs, cette collaboration étroite avec les associations constitue un changement important par rapport à un passé dans lequel il n'y avait qu'un nombre limité d'associations qui pouvaient faire ou faisaient appel aux services de la commune (voir d'une époque dite presque « clientéliste »). Une des communes marocaines a reçu le label de « commune citoyenne » et est devenu une source d'inspiration pour les autres communes, dans le programme CIC et au-delà. Ce label est une reconnaissance des efforts faits pour impliquer les citoyens, par exemple en réalisant des visites dans tous les *douars* ou en organisant des ateliers participatifs pour pouvoir prendre en compte les besoins de la population. De la même manière, la commune a également pris l'initiative pour développer un budget participatif, une expérience qui sera partagée avec les autres communes marocaines du programme CIC lors de la prochaine plateforme. Sur un plan plus général, le diagnostic qui fait partie intégrante du développement d'un PAC fait en sorte que les besoins des citoyens sont davantage pris en compte, ce qui renforce sans doute leur implication dans et appropriation des initiatives entreprises.

2.2 Pertinence et efficacité de la vision programmatique

La troisième phase du programme CIC a connu des développements importants, notamment en ce qui concerne l'élaboration d'une approche de planification stratégique et opérationnelle collective au Bénin et Burkina Faso, où le programme est géré par l'UVCW. Par un souci d'efficacité et de durabilité, l'UVCW a voulu responsabiliser et autonomiser les communes béninoises et burkinabè davantage (l'autonomisation étant l'un des deux volets de l'Objectif Global du programme), en leur offrant la possibilité de développer leur mainmise sur la planification et gestion du programme, à travers le développement d'activités collectives et l'utilisation des nouveaux outils. Parallèlement, cette

¹ L'Initiative Nationale de Développement Humain est un programme marocain qui « vise la lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale à travers la réalisation de projets d'appui aux infrastructures de base, projets de formation et de renforcement de capacités, d'animation sociale, culturelle et sportive ainsi que la promotion d'activités génératrices de revenus et d'emplois » (source : <http://www.indh.ma/fr/presentation>). Cette initiative est très présente et visible dans les communes marocaines, et est une autre ressource (financière) importante pour les communes.

responsabilisation et autonomisation accrues des communes africaines ont contribué à pallier l'implication limitée de certaines communes belges, notamment wallonnes.

Plateformes Nord

Lors des discussions des plateformes Nord Burkina Faso et Bénin, le fait de développer des activités collectives est apparu de manière positive, notamment par rapport à l'efficacité et l'efficience des efforts. En effet, l'approche collective permet de démultiplier les ressources, ainsi que de renforcer des dynamiques de partage et d'apprentissage. Un logiciel développé précédemment peut par exemple être mis à jour pour faire profiter à l'ensemble des communes. De la même façon, les efforts sur le plan du lobbying seront souvent plus efficaces s'ils partent du programme CIC au niveau collectif.

D'autre part, les coordinateurs au Nord s'interrogent sur les flux d'information. Certains ont l'impression qu'ils n'ont pas toujours un retour des réunions qui sont organisées au niveau du pays partenaire, tandis qu'il est toujours attendu d'eux de se prononcer sur le contenu sans connaître tous les processus. D'autres signalent qu'ils reçoivent trop d'information de trop de personnes. De la même façon, les modifications au niveau du budget d'un partenariat que provoque la responsabilité locale d'organiser une activité collective embrouille certains coordinateurs au Nord, tout comme le font les outils de planification et de suivi (cf. 2.2.4). Bien que les coordinateurs au Nord affirment l'intérêt d'une approche collective, ils ont du mal à voir l'intérêt de la manière dont celle-ci est mise en œuvre.

Au **Maroc, Sénégal et en RDC**, le programme a également commencé à prêter plus d'attention aux aspects collectifs du programme, sans toutefois en faire une approche qui réoriente le programme, comme c'est le cas en quelque sorte au Bénin et au Burkina Faso. Dans les partenariats gérés par Brulocalis, l'initiative est beaucoup plus laissée aux communes et partenariats impliqués de décider de mettre en œuvre des activités collectives ou non. De nouveau, les réunions des plateformes au Nord ont révélé leur soutien à cette démarche, pourvu qu'il y ait une plus-value. La plus-value peut être située dans l'efficacité (ne pas répéter le même travail dans différentes communes), mais également en s'inscrivant dans une vision plus large au lieu de fonctionner avec une série de « mini-projets ». La coordination au Sud joue un rôle très important dans ce cadre, mais la mise en œuvre des coordinations pays et régionales est confrontée à des défis comme un manque de ressources humaines et financières, notamment en RDC et au Sénégal (cf. 2.3.2).

Enquête coordinateurs Sud

L'enquête auprès des coordinateurs au Sud montre une grande appréciation de la plus-value d'organiser des activités de manière collective (tableau 7). Plusieurs répondants signalent toutefois que des problèmes financiers, notamment des retards dans des virements du Nord, entravent parfois la mise en œuvre de l'activité dans les délais convenus.

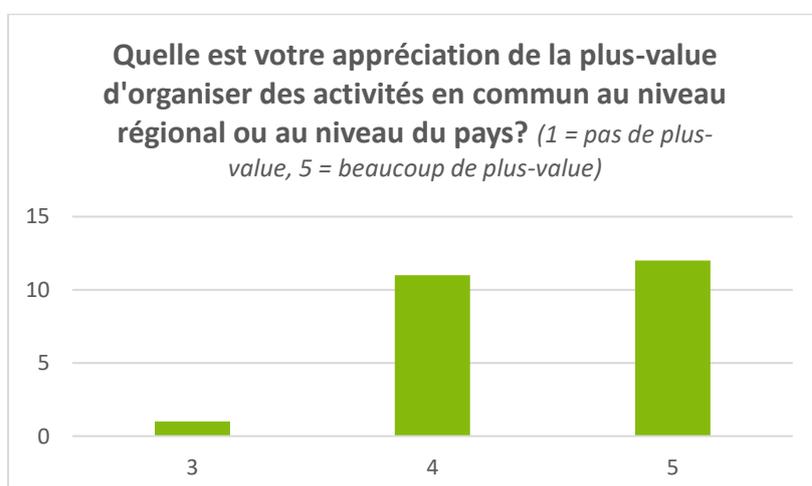


Tableau 7 : Appréciation de la plus-value d'organiser des activités en commun (Perception au Sud)

Axe horizontale : Score attribué par les participants

Axe verticale : Nombre de participants

Visites de terrain

Au **Bénin**, la possibilité d'avoir de développer des activités collectives – comme mentionné auparavant – est fortement appréciée par les communes, et notamment le fait que le pouvoir de décision se trouve au Sud. Ceci crée une sensation d'autonomie « unique » dans le monde de la coopération et d'empowerment, permet de faire des économies d'échelle et de gagner du temps. Les communes affirment ne pas ressentir de pression d'être obligé de développer une vision d'activités collectives à tout prix, étant donné que les activités « locales » restent tout à fait possibles. Les communes décident elles-mêmes ce qui doit être organisé collectivement, et cela leur convient, tout en sachant que les outils rendent les propositions, décisions et avancées transparentes. En effet, les outils sont jugés positivement, mais les administrateurs mentionnent aussi leur lourdeur administrative. Dans l'atelier, les participants affirmaient que 2/3 de leur temps était utilisé pour « l'administratif », 1/3 pour « l'action », ce qui était ressenti comme étant déséquilibré.

Les coordinateurs locaux observent des difficultés auprès des coordinateurs belges à utiliser les outils et un risque de décrochage à cause de cela, étant donné l'utilisation des outils non seulement pour des fins de gestion mais également comme moyen de communication sur le contenu des projets. D'ailleurs, bien souvent la communication entre les communes wallonnes et béninoises au sujet du PCIC a tendance à se faire en dehors des outils du PCIC, en utilisant le Whatsapp.

Au **Maroc**, l'idée d'organiser des activités collectives a été proposée par Brulocalis, et bien que les communes Sud y voient l'intérêt, en mettant en œuvre des activités collectives les communes ont été confrontées à quelques difficultés initiales. Ainsi, trois communes avaient collaboré dans le cadre de l'organisation d'un salon d'étudiants, mais ont constaté que la distance et les déplacements requis entre les trois communes étaient un obstacle pour les jeunes pour y assister. Cette année-ci, un autre salon d'étudiants sera organisé, mais de manière dite « semi-collective », en partageant notamment le scénario pour l'évènement. De la même façon, les trois communes de la région concernée prévoient de profiter de la présence de leurs partenaires belges dans la même période pour organiser une mini-plateforme nord-sud, qui leur permettra d'examiner des pistes possibles quant à l'organisation d'autres activités collectives. D'autres coordinateurs régionaux sont plus réticents, notamment à cause des différences socio-économiques entre les communes dans leur région (commune urbaine vs commune rurale). Dans tous les cas, les coordinateurs voient l'intérêt de maximaliser les budgets et les efforts, et se disent prêts à organiser des activités de manière collective là où la plus-value est claire et les obstacles potentiels sont limités, comme dans le cas des formations pour des élus.

2.3 La structure organisationnelle

2.3.1 Les plateformes

Les communes impliquées discutent de la gestion générale du programme, ainsi que de la planification opérationnelle et stratégique, lors des réunions des plateformes. Trois types de plateformes gèrent le programme CIC : les plateformes Nord, les plateformes Sud, et les plateformes Nord-Sud. De nouveau, ces plateformes sont mises en œuvre et ont un poids différent selon l'association concernée (UVCW/Brulocalis).

Les **plateformes Nord** se réunissent 3 à 4 fois par an. Tous les coordinateurs expriment une grande appréciation par rapport au travail qui se fait pendant les réunions des plateformes, et plus particulièrement par rapport à l'opportunité d'échange et d'apprentissage mutuel. Une remarque qui a été faite à plusieurs reprises, par contre, est le fait que des discussions par rapport à la gestion administrative du programme, bien que nécessaires, prennent du temps qu'on voudrait dédier plutôt

à l'échange sur des questions liées au contenu du programme. Pour l'UVCW, les plateformes Nord deviennent davantage un outil de validation du travail sur le plan de planification qui est fait au Sud.

Les **plateformes Nord-Sud** sont généralement fortement appréciés par les coordinateurs Nord et Sud. Il convient toutefois de signaler qu'il est important de veiller sur la manière d'animer, la quantité d'informations et aspects abordés, tout comme sur les besoins, intérêts et mandats des parties prenantes qui assistent aux plateformes, notamment en ce qui concerne les plateformes sur Bénin et Burkina Faso. En effet, il a été souligné par des coordinateurs au Nord que les aspects trop techniques risquent produire un effet inverse quant à l'implication des politiques. De la même manière, les coordinateurs Nord se perdent parfois dans les exposés techniques. Parmi les suggestions faites par les répondants à l'enquête en ligne figuraient le fait d'augmenter leur fréquence, laisser plus de temps aux débats, et de renforcer l'implication des politiques dans les réunions ; tous éléments qui renvoient aux aspects évoqués également pendant les plateformes Nord.

Les **plateformes Sud-Sud** sont organisées quelques fois par an : les plateformes Maroc, Sénégal et RDS se réunissent 1 à 2 fois par an, les plateformes Burkina Faso et Bénin en moyenne 3 fois par an. Au Burkina Faso et Bénin, ces plateformes forment la base des révisions stratégiques et des planifications opérationnelles menées à la suite. Par rapport à la RDC, les membres de la plateforme Nord se posent des questions concernant son fonctionnement et sa gestion et sont d'avis que « cela ne marche pas », tout en affirmant que les plateformes ont toutefois permis de réaliser des choses qui autrement n'auraient pas pu être réalisées. Des coordinateurs congolais interviewés ont affirmé qu'un manque de moyens est un obstacle important à cet égard. L'enquête en ligne, par contre, montre une grande appréciation pour les plateformes Sud-Sud et Nord-Sud. Plus de 80% des répondants indiquaient que ces deux plateformes contribuent dans une large ou dans une très large mesure à la bonne mise en œuvre du programme.

Sur le terrain, les coordinateurs étaient également très positifs sur les plateformes Sud-Sud, notamment sur l'opportunité de pouvoir échanger avec les autres communes. Au **Maroc**, ces plateformes sont organisées à chaque fois dans une autre région du pays et sous le lead d'un coordinateur régional. Celui-ci confère sur l'agenda avec les autres coordinateurs régionaux, de sorte que tous les éléments pertinents soient pris en compte. Les coordinateurs régionaux sont demandeurs d'une augmentation de la fréquence des plateformes Sud-Sud, et signalent également l'intérêt d'avoir une présence politique lors de ces réunions, afin d'assurer le soutien politique pour les démarches discutées. Les plateformes Nord-Sud, à leur tour, permettent de discuter de la planification opérationnelle et stratégique du programme, ce qui renforce davantage l'implication des partenaires Nord dans le programme.

Au **Bénin**, les plateformes sont perçues positivement, sauf qu'une meilleure adaptation des différents moments de l'agenda aux profils des participants serait souhaitable. Il est néanmoins demandé de prendre plus de temps avec l'UVCW « sur le terrain » et d'avoir plus de réunions en Belgique si possible.

2.3.2 Les (nouvelles) fonctions de gestion et de coordination

Au Nord, le programme est géré par un coordinateur qui, dans la plupart des cas, est fonctionnaire dans la commune. On constate toutefois qu'il y a de très grandes différences par rapport au temps, soutien et moyens qui sont à la disposition du coordinateur pour jouer son rôle dans la bonne gestion du programme. Dans la plupart des cas, celui-ci dispose de bien moins de 1 journée par semaine, proposée comme implication minimale requise par l'UVCW, pour assumer le travail. Dans quelques cas, le programme était géré par des personnes bénévoles, mais même dans les cas où un fonctionnaire a été désigné, celui-ci se voit obligé d'effectuer le travail en plus de leur travail quotidien, parfois même le soir ou dans le weekend. En outre, et notamment dans les communes wallonnes, le coordinateur occupe souvent une fonction qui a très peu à voir avec la coopération au développement, comme directrice financière. A Bruxelles, par contre, plusieurs communes ont un service de Solidarité Internationale ou coopération au développement, et le fonctionnaire qui coordonne le partenariat

dans le cadre du programme CIC a plus souvent plus de temps (un mi-temps, voir plus). La fonction de coordinateur demande un large éventail de capacités : gestion administrative et financière, capacités de réseautage, capacités interculturelles, ...

Quant aux **coordinateurs locaux au Sud**, différents cas de figure se présentent. Au **Maroc**, par exemple, les coordinateurs sont tous des fonctionnaires actifs dans le bureau d'action sociale (ou son équivalent). Cela assure un ancrage profond du programme au niveau de la commune, mais fait également que les coordinateurs font un double travail. Comme leurs homologues au Nord, ils ont parfois du mal à combiner leurs différentes responsabilités, ce qui fait qu'il y a parfois du retard sur le plan du rapportage. Néanmoins, les coordinateurs rencontrés dans le cadre de cette évaluation font tous preuve d'un grand enthousiasme et d'une profonde motivation personnelle vis-à-vis leur travail, un aspect qui contribue sans doute à la bonne mise en œuvre du programme et aux résultats acquis. Au **Bénin**, les coordinateurs locaux sont souvent des fonctionnaires qui combinent cette fonction avec un autre mi-temps dans la commune. Généralement, leur poste se trouve dans la section de planification, de coopération internationale ou de coopération décentralisée, ce qui crée une cohérence intéressante dans leurs responsabilités diverses. Le coordinateur local est en contact direct avec les responsables des sections impliquées dans les programmes, ce qui crée de la cohérence interne entre fonctionnaires. Certains coordinateurs locaux sont également secrétaires généraux, ce qui semble être une combinaison de postes intéressante, étant donné la vision globale des structures communales que le secrétaire général est censé développer.

Le début de la nouvelle phase du programme CIC a signalé également la mise en œuvre d'une nouvelle démarche en RDC et au Maroc, à savoir la **coordination au niveau régional** par des coordinateurs régionaux. Au **Maroc**, les communes se sont d'abord convenues sur une division des communes en différentes régions, pour ensuite nommer des coordinateurs régionaux parmi les coordinateurs locaux. Bien que le profil de fonction soit bien défini, la mise en œuvre de cette nouvelle fonction est assez récente et il est clair qu'elle doit être développée davantage dans la pratique et à l'aide d'expériences concrètes. Actuellement, cette fonction favorise notamment le partage d'information, tout comme l'organisation des plateformes et des activités collectives. De la même façon, les coordinateurs régionaux représentent le programme CIC au niveau national dans des plateformes comme les réunions dans le cadre du CSC (cf. 2.2.6). La coordination générale présente donc des avantages et un potentiel clairs. Néanmoins, les coordinateurs régionaux ne disposent actuellement pas d'un budget de fonctionnement qui leur permet d'effectuer leurs tâches sans devoir avancer les frais eux-mêmes, un aspect qu'ils aimeraient voir changé.

En **RDC**, il y a plusieurs cas de figures. A Kinshasa et à Lubumbashi les coordinateurs régionaux sont des fonctionnaires et combinent les tâches de coordinateur local avec celui de coordinateur régional. Ils réclament des moyens pour les déplacements qui sont nécessaires et pour organiser des actions en commun. Au Kivu Nord le coordinateur régional n'est pas fonctionnaire mais il maîtrise bien les politiques de décentralisation et il a plusieurs contacts avec d'autres organisations et bailleurs qui lui permettent de bien fonctionner. Il appuie chaque commune du programme pour renforcer les capacités des fonctionnaires de la commune.

Au **Sénégal**, on a opté une coordination au niveau du pays. Les coordinateurs au Nord et au Sud affirment la plus-value potentiel d'une coordination au niveau du pays, mais suite à un changement de coordinateur il est devenu clair également que la qualité et efficacité de la coordination au niveau du pays dépend dans une très large mesure des qualités professionnelles du coordinateur.

L'étude de cas **bénoïse** montre une intégration constructive des fonctions de coordinateur activité-type et référent thématique dans la gestion du programme au niveau communal.

La fonction de coordinateur activité-type fait sens dans les communes car elle permet le développement d'activités collectives, ce qui mène à des économies d'échelle importantes et contribue au processus d'autonomisation des communes. Il s'agit donc d'une fonction clef dans les

communes, hautement valorisée et par conséquent jouissant d’une importante légitimité. Cependant, si un coordinateur activité-type en particulier fonctionne moins bien et ralentit le bon déroulement d’activités collectives, c’est tout un ensemble de communes qui en porte les conséquences. Dans ce cas, certaines communes pourraient avoir l’impression qu’il serait plus efficace de passer par des activités purement locales et non collectives (ce qui a été exprimé une fois durant l’évaluation). Néanmoins, le rôle de suivi joué par les communes Nord et par le tandem UVCW – coordinateur pays devrait atténuer ce risque.

Le succès de la fonction du référent thématique de renforcement des capacités internes du groupe dépend notamment du choix des thèmes portés par lui. Ces thèmes ont été choisis par la DGD et/ou par le programme pour augmenter l’efficacité du programme, ce qui justifie la nouvelle fonction. Cependant, certains thèmes – p. ex. le genre, l’environnement – sont moins portés par la communauté que d’autres (p.ex. le marché public, la digitalisation) ce qui complique le travail du référent thématique. En plus, certains référents thématiques auraient besoin de plus de formations pour pouvoir mener à bien cette responsabilité. Ceci dit, le référent thématique trouve son utilité également au-delà des thématiques traitées mais en termes des dynamiques générées sur le terrain.

Dans les deux cas, la lourdeur des formats est mentionnée comme point négatif, notamment en ce qui concerne le référent thématique.

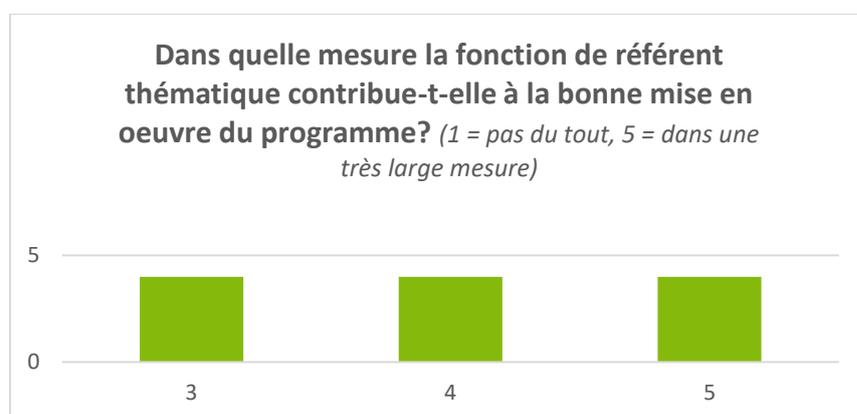


Tableau 8 : Contribution de la fonction de référent thématique à la bonne mise en œuvre du programme (Perception au Sud)
 Axe horizontale : Score attribué par les participants
 Axe verticale : Nombre de participants

Le coordinateur national est une fonction clef : il est l’interlocuteur privilégié de l’UVCW et des coordinateurs locaux, veille à la cohérence des processus locaux, canalise les débats entre coordinateurs locaux, représente le réseau des 13 communes vers l’extérieur. Cependant, à maintes reprises le coordinateur national a mentionné l’absence d’un statut clair, de visibilité (bureau) et d’un véhicule comme étant des obstacles à un meilleur développement de sa fonction.

2.3.3 La collaboration avec l’UVCW/Brulocalis

La collaboration avec l’UVCW et Brulocalis est évaluée très positivement tant au Nord qu’au Sud. Les coordinateurs citent notamment la disponibilité et la réactivité en cas de questions.

Les **plateformes nord du Bénin et Burkina Faso** ont toutefois signalé un certain embrouillement quant à la division des responsabilités, notamment avec les nouvelles modalités de planification et de suivi. Certains coordinateurs se retrouvent avec une charge administrative importante et dans des flux d’informations dans lesquels ils se disent de rater des informations qui leur permettent de bien effectuer leur travail et qui risquent de les déconnecter du programme, ce qui les frustre. De la même façon, des coordinateurs Nord ont l’impression que parfois l’UVCW se substitue et assume des tâches

qui auparavant étaient réservées aux communes. Les communes Sud, d'après eux, ont de plus en plus l'impression de devoir rendre compte à l'UVCW directement, au lieu d'à la commune partenaire.

2.3.4 Modalités de planification et de suivi

Le cadre logique du PCIC 2017-2021 est élaboré durant une plateforme Nord-Sud qui a duré 5 jours. Les participants, fonctionnaires et politiciens de toutes les communes du Nord et du Sud ont identifié les thèmes sur base d'une auto-évaluation du programme précédent. Ce processus a été apprécié par tout le monde et a contribué à la transparence et la confiance entre les parties concernées. Sur base des résultats de cet atelier, les associations ont élaboré le dossier en respectant le cadre logique. Vu le manque de temps, les associations ont élaboré les Théories de Changement. Le budget a dû être revu en fonction de la réduction du budget par la DGD.

Sur base du cadre logique, une planification stratégique est élaborée. Au Burkina Faso et au Bénin, la plateforme Sud joue un rôle important dans ce processus. Au départ d'un mandat de leurs autorités politiques locales (fiche PRIO), les coordinateurs locaux se mettent d'accord sur les activités à inscrire au plan stratégique et se partagent la responsabilité de la coordination de la planification et du futur suivi de ces activités. La plateforme Sud communique la proposition du plan stratégique au plateforme Nord qui donne son accord sur la planification. Sur base de la planification stratégique qui est faite pour une période de 6 mois à interpréter d'une manière flexible, au sein de la plateforme Sud, les référents thématiques informent des points d'attention éventuels sur les activités-type retenues et les coordinateurs d'activités type désignés collégialement s'en inspirent pour élaborer une fiche Acty qui spécifie les sous activités et une planification opérationnelle très détaillée. Ces fiches Acty sont accessibles à tous et tout le monde peut réagir. A la suite, l'UVCW assiste le coordinateur-pays dans la compilation du calendrier opérationnel qui ouvre la dernière étape pendant laquelle les coordinateurs d'activités-type (pour les composantes collectives d'activités) et les coordinateurs locaux (pour les composantes locales) composent le budget du plan. L'UVCW et la plateforme Nord valident définitivement le plan opérationnel.

Dans ces deux pays la plateforme Sud se réunit en moyenne tous les 6 mois, évalue l'exécution du plan stratégique précédente et formule un nouveau plan stratégique.

Dans les trois autres pays, l'élaboration du cadre logique est faite de la même façon mais le cadre stratégique est fait sur base du cadre logique par commune Sud et en collaboration avec les communes Nord. Brulocalis organise un suivi tous les six mois avec chaque commune et parcourt les activités et les indicateurs avec eux. Ils décident ensemble sur le suivi à donner.

Dans la troisième phase du programme, l'UVCW a donc mis en œuvre de nouvelles formes et outils de planification et de suivi, dans un souci d'efficacité. Le cadre logique unique est traduit dans un Plan Stratégique globale (PS), qui à son tour est divisé en des Plans Stratégiques/Opérationnelles (PO) de plus ou moins 6 mois, un délai qui devrait permettre de mieux suivre et d'être plus réactif par rapport aux développements sur le terrain, et qui se justifie par l'approche collective mise en œuvre au Burkina Faso et Bénin. Les communes Nord sont censées valider les PO, mais ne les comprennent pas toujours, ce qui leur met dans une situation difficile quand elles doivent faire passer le budget devant le collège. De la même façon, certains coordinateurs sont d'avis que les PO ne sont pas collés aux réalités du terrain, et que c'est un outil mis en œuvre pour maximaliser les subsides, plutôt que pour faire avancer le projet. Il en va de même pour les fiches ACTY et les fiches THEM, qui d'après les communes Nord alourdissent le travail des coordinateurs au Sud et risquent d'éclipser le temps et les efforts dédiés aux actions concrètes sur le terrain. Il existe, parmi les coordinateurs Nord, une grande discorde par rapport à ces nouvelles modalités de planification et de suivi. Pour les communes qui ont un partenariat qui date depuis plus longtemps un sentiment d'engagement vis-à-vis la commune Sud fait en sorte que les communes Nord continuent, mais pour les nouvelles communes qui n'ont pas encore cette connexion, cette nouvelle approche le rend difficile d'accrocher et elles ont l'impression que leur rôle se limite à la gestion administrative et financière sans plus.

Comme déjà mentionné, les communes **bénoises** apprécient les modalités (autonomie, empowerment, transparence) mais n’hésitent pas à mentionner leur lourdeur en termes de temps.

Bien que Brulocalis n’a pas mis en œuvre des développements similaires, la plupart des coordinateurs Nord sont également d’avis que la charge administrative est lourde par rapport aux moyens qu’offre le programme. Le caractère répétitif du rapportage et le fait que les formats ne permettent pas toujours de refléter ce qui se passe sur le terrain sont deux éléments qui devraient être améliorés.

Au Sud, par contre, l’appréciation est très différente, comme le démontrent les tableaux suivants.

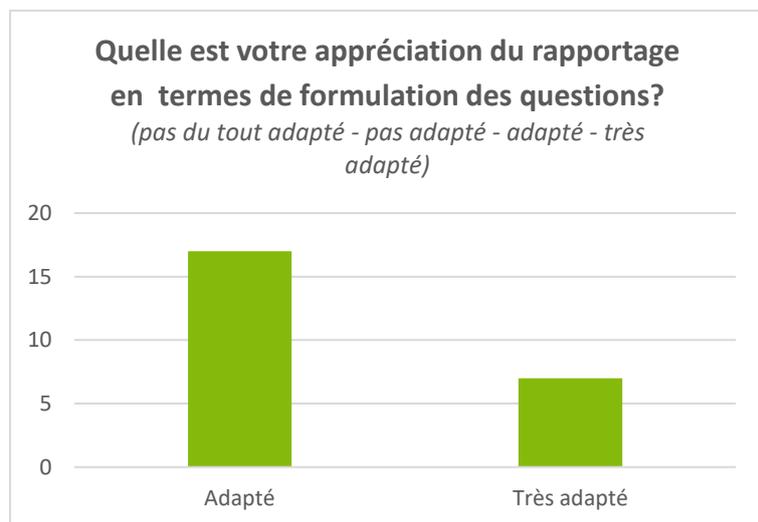


Tableau 9 : Appréciation du rapportage - Formulation des questions (Perception au Sud)
Axe horizontale : Score attribué par les participants
Axe verticale : Nombre de participants

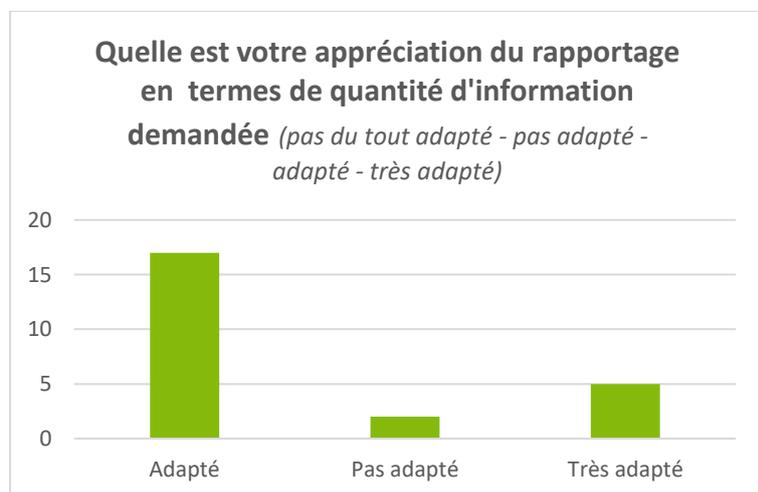


Tableau 10 : Appréciation du rapportage - Quantité d'information demandée (Perception au Sud)
Axe horizontale : Score attribué par les participants
Axe verticale : Nombre de participants

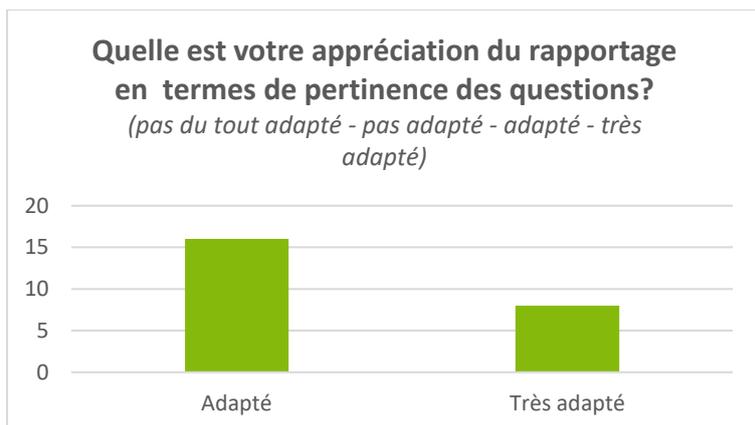


Tableau 11 : Appréciation du rapportage - Pertinence des questions (Perception au Sud)

Axe horizontale : Score attribué par les participants

Axe verticale : Nombre de participants

Il est toutefois à signaler que dans les commentaires, plusieurs répondants suggèrent d’alléger les instruments.

Au **Maroc**, les coordinateurs locaux sont d’avis que bien que gérables, les charges administratives demandent beaucoup de travail. En combinaison avec leur travail quotidien, cela cause parfois des retards qu’ils préféreraient à éviter. De la même façon, il y a un intérêt et une volonté de la part des Présidents de participer activement aux processus de suivi et de rapportage, mais ils sont confrontés à des outils et un langage administratifs et de gestion qui ne sont pas le leur, comme les IOV. Généralement, il y a une bonne collaboration entre communes Nord et Sud sur le plan de suivi et rapportage, et une division des tâches claire sur ce plan.

2.3.5 Communication et visibilité

Au Nord, presque toutes les plateformes ont signalé un grand manque de visibilité et de communication sur le programme. Cela s’explique notamment par un manque d’ancrage au niveau politique et au niveau de la société civile, ce qui peut s’expliquer à son tour par le thème traité ou par le caractère institutionnel du programme, mais dans ce cadre le programme se trouve également en quelque sorte dans un catch 22 : l’intérêt des politiques accroitrait sans doute dès qu’il y aurait une visibilité plus importante.

Les coordinateurs généralement partagent les PO et autres documents de planification et de suivi avec l’échevin.e concerné.e ou d’autres acteurs politiques, tout en sachant que ces documents ne leurs permettent pas de bien faire ressortir ce qui se passe sur le terrain. Un coordinateur a fait l’analogie avec un iceberg : il n’y a qu’une petite partie qui est visible au-dessus de l’eau, et c’est cette partie qui devrait être partagée avec les politiques (et le grand public) pour évoquer leur intérêt et montrer les résultats concrets, tandis que les fonctionnaires Nord et Sud s’occupent de la gestion administrative « sous l’eau ». Actuellement, le programme n’offre pas d’outils adaptés qui pourraient assurer la communication interne et externe, et les coordinateurs eux-mêmes n’ont souvent pas le temps d’y prêter suffisamment d’attention au-delà de certaines initiatives personnelles, comme mettre à jour la page Facebook du programme chaque soir lors d’une visite, ou en rédigeant une page A4 avec d’informations claires et simples deux fois par an. Les visites des politiques Nord à la commune Sud contribuent à la visibilité de et la communication sur le programme au sein de la commune Nord.

Au Sud, la visibilité du programme est beaucoup plus importante, ce qui s’explique par l’ancrage du programme au sein de la commune et par la forte implication de la société civile. En outre, les coordinateurs locaux accordent plus d’attention à la communication. Au Maroc, par exemple, les coordinateurs locaux ont entrepris des actions diverses, comme l’organisation des exposés sur le

programme, des échanges avec leurs partenaires au Nord sur comment utiliser des réseaux sociaux, ou encore l'invitation des représentants du niveau provincial aux plateformes, tous pour stimuler davantage la portée et l'ancrage du programme. Au Bénin, la visibilité se fait surtout à travers les outils et dynamiques locaux, donc au sein du conseil communal, à travers les radios locales ou encore par le biais de festivités p.ex. lors de l'inauguration d'un service (p.ex. l'inauguration du guichet unique à la commune de Djidja, récemment). Les visites des délégations belges contribuent aussi substantiellement à la visibilité du programme.

2.3.6 La structure institutionnelle externe

L'évaluation a fait ressortir qu'au Nord, la création des synergies avec d'autres acteurs et institutions au niveau national et international est actuellement très limitée, le Maroc constituant une exception notable dans ce cas, ce qui s'explique entre autres par le thème abordé.

Les Cadres Stratégiques Communs (CSC) sont une piste parmi d'autres à suivre pour renforcer davantage ce potentiel. En effet, les plateformes au Nord ont suggéré qu'actuellement, des contacts dans ce cadre sont limités ou inexistantes. Au Sud, le programme CIC est représenté lors des réunions dans le cadre du CSC. Ainsi, les coordinateurs régionaux au **Maroc** ont participé récemment à une réunion à Rabat qui cherchait notamment à renforcer davantage des synergies entre acteurs belges actifs au Maroc. De la même façon, l'ONG belge Echos Communication, actuellement le lead du CSC au Maroc, collabore avec plusieurs communes bruxelloises et marocaines impliquées dans le programme CIC en vue de la création d'un échange entre jeunes sur la discrimination et la déconstruction des préjugés entre Nord et Sud. Une autre collaboration est mise en œuvre avec l'ASBL Pianofabriek, et vise un échange entre son programme « Femmain » qui se focalise sur la commerce équitable et l'économie sociale et solidaire au Maroc et en Belgique. La collaboration cherche à créer des liens entre ce programme et les coopérations féminines qui sont créées dans le cadre du programme CIC, pour que les femmes puissent vendre leurs produits en Belgique. Bien qu'il soit trop tôt pour évaluer ces initiatives, de telles approches ont un grand potentiel en vue de stimuler l'échange entre Nord et Sud et en vue de mettre en œuvre ou de renforcer le volet Nord autour de la Solidarité Internationale dans le cadre du programme CIC.

Au **Bénin**, contrairement aux relations multi-acteurs locales, les relations institutionnelles externes du PCIC ne sont pas nombreuses. Dans le cadre du PCIC, les communes du programme entretiennent des liens avec l'institutionnel départemental (préfecture) et central (le gouvernement, ministères), directement et en coordination avec l'ANCB. Il s'agit notamment de moments de plaidoyer par rapport aux processus de décentralisation, comme p. ex. les moyens disponibles aux communes pour pouvoir gérer les compétences décentralisées ou encore l'uniformisation des systèmes digitaux des services d'Etat civil livrés par les communes. Les liens du PCIC avec la coopération internationale sont moins dynamiques, sauf dans le cadre de certains projets bien spécifiques qui effectivement appuient les processus du PCIC. Dans ce cadre, on peut notamment mentionner l'appui du GiZ et de la coopération suisse, entre autres dans la numérisation de l'Etat civil. Les liens avec des ONG belges comme Iles de Paix ou Plan, présentes dans les mêmes objectifs du CSC, sont également restés plutôt timides jusqu'à présent. Les liens du PCIC avec le secteur privé sont quasiment inexistantes, sauf dans la mise en œuvre de certaines activités collectives. Par ailleurs, les communes béninoises ont clairement exprimé leur désir de renforcer ou de développer les liens avec certains acteurs de coopération, comme l'Union européenne (à travers la Délégation), les ambassades, les ONG internationales.

La structure institutionnelle des communes wallonnes dans le cadre du PCIC est faible, même en ce qui concerne les acteurs locaux sociaux. Il existe des exemples intéressants de liens actifs entre écoliers wallons et béninois, entre autres entre Neupré et Bohicon, en lien aussi d'ailleurs avec des écoliers de Zoersel (élaboration d'histoires et d'illustrations Kamashibai), ou encore de donations d'associations wallonnes, mais ces dynamiques restent plutôt faibles. Les liens entre les communes du PCIC et les ONG belges ne sont pas particulièrement fortes non plus, même p. ex. entre la commune de Huy et Iles de Paix, malgré l'impression d'un potentiel de collaboration. Dans un entretien, Plan Belgique avait

mentionné son désir de collaborer davantage avec certaines communes wallonnes actives au Bénin, notamment en visant autour de la sensibilisation au Nord. Il existe donc un potentiel de collaboration entre communes et organisations de société civile en lien avec le PCIC qui pourrait être creusé davantage, si les bonnes portes d'entrée étaient identifiées.

2.4 Durabilité

Plus de 90% des répondants à l'enquête en ligne au Sud déclarent que le programme CIC contribue dans une large ou dans une très large mesure au bien-être des citoyens dans leur commune. Les visites de terrain ont également permis de faire ressortir les résultats concrets du programme et la valorisation des actions par tous les acteurs impliqués. Quant à la durabilité des efforts et des résultats, il est difficile de s'y prononcer de façon univoque à ce stade-ci, mais il est possible d'identifier certains facteurs qui jouent en faveur d'un ancrage durable des résultats, dont le principal est le caractère institutionnel du programme. En effet, en se concentrant sur le renforcement des capacités des fonctionnaires, des élus, et des institutions plus généralement, on peut s'attendre à ce que les efforts fassent tache d'huile. Leur forte implication dans la société civile de leur commune contribue davantage à la portée des actions. Au **Maroc**, par exemple, les agents du bureau d'action sociale donnent des formations ou offrent un accompagnement aux associations, qui à leur tour accompagnent un public cible spécifique. Un autre facteur important est l'institutionnalisation et la concrétisation de l'initiative. De nouveau au Maroc, une exigence dans le cadre du programme était de créer un service d'action sociale et de prévoir un bureau. En outre, la loi organique relative aux communes a fait que toutes les communes sont obligées à intégrer un service d'action sociale (ou son équivalent) dans l'organigramme de leur commune. Qu'il soit prévu ainsi ou non, le fait que le programme s'est développé en parallèle avec des développements politiques et institutionnels importants dans le secteur a contribué dans une très large mesure à la durabilité des actions et des résultats. Cet ancrage politique et institutionnel va de pair avec un ancrage social, notamment via l'implication dans et l'appropriation du programme par la société civile. Sur le plan financier, les visites de terrain ont également démontré que le programme CIC ouvre des portes à beaucoup d'autres ressources financières, par la confiance créée par le partenariat dans les capacités de la commune, ou encore par le renforcement des capacités des fonctionnaires et des élus, qu'ils peuvent mettre en œuvre en répondant aux appels à projets ou en compilant un dossier de demande de subventions. Au **Bénin**, le cercle vertueux créé entre le politique, la pertinence des thèmes, les dynamiques de participation et de contrôle sociale, le rôle joué par les médias locales, la construction de la réputation positive de l'expérience des communes en question et les retombés du PCIC en termes de cadrage des actions de solidarité des communes Nord semble renforcer un potentiel de durabilité du programme.

Il est difficile de mesurer dans quelle mesure l'implication des communes au Nord impacte l'atteinte ou non des résultats au Sud dans le cadre du programme CIC, notamment en ce qui concerne la majorité des communes wallonnes. La durabilité du programme au Nord-même, d'autre part, soulève beaucoup de questions, de nouveau surtout pour les communes wallonnes. En effet, nous avons constaté que l'ancrage politique, institutionnel et social dans la plupart des cas y est très faible. En vue d'un ancrage plus durable, une vision et un service de Solidarité Internationale assureraient la continuité des efforts, aussi après des élections et les changements politiques résultants, mais un tel service n'existe que dans quelques communes. De la même façon, il n'y a qu'une minorité des communes qui disposent d'une réelle politique de Solidarité Internationale. Cela implique également qu'au niveau de ressources et capacités financières et humaines, la durabilité est loin d'être assurée. L'interaction vertueuse entre le PCIC, les actions de solidarité et le jumelage semblent ouvrir des pistes vers une durabilité accrue au Nord, mais ne seront probablement pas suffisants pour y parvenir.

3 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

3.1 Introduction

L'évaluation montre que le programme de Coopération Internationale Communale a prouvé sa pertinence pour les communes **Sud** qui participent au programme. Les **effets et les résultats** se situent à différents niveaux :

- le programme permet aux communes Sud de mettre en œuvre certains éléments de leur Plan de Développement Communal. Dans plusieurs pays un processus de décentralisation est en cours et les communes sont devenues responsables pour l'état civil et pour la mise en œuvre de leur Plan de Développement Communal. Dans la plupart des pays les fonds qui sont mis à disposition aux communes par le niveau central sont limités et ne sont à la mesure des tâches que les communes doivent exécuter. Le PCIC permet aux communes la mise en œuvre de certains aspects de leur PDC et de développer des activités qui leur permettent d'augmenter leurs revenus à travers la fiscalité ;
- la construction d'infrastructure (bureaux décentralisés, salles pour jeunes) et l'installation d'un système IT, le renforcement des capacités des fonctionnaires des communes par des formations et des accompagnements, l'installation de systèmes informatiques et de registres ainsi que la mise en place d'un système d'archivage durable (numérisation et « cartonnage »), contribuant à une gestion sécurisée et fiable de l'Etat civil, à l'existence d'un dispositif (humain, organisationnel, outils, logiciels, procédures, capacité à répondre aux appels à projets...) durable de mobilisation des ressources communales, à l'accroissement des ressources communales, l'émergence d'un système d'état civil participatif ainsi que d'une fiscalité citoyenne (les populations connaissent mieux et participent de façon conséquente), la mise en place d'une administration locale performante ;
- régulièrement la relation entre la commune Sud et Nord donne lieu à d'autres initiatives comme p.ex. des échanges entre écoles des deux communes, l'envoi de matériel scolaire ou médical par des groupes de solidarité, de l'appui de la part de fonctionnaires Nord pour résoudre des problèmes techniques dans les communes Sud. Durant les visites de terrain du bourgmestre ou de l'échevin belge, d'autres initiatives de solidarité comme des initiatives de la société civile ou des échanges d'école à école prennent forme, mais aussi parfois des initiatives plus structurées autour de thématiques variées comme la santé communautaire, les denrées agricoles, l'élevage et la lutte contre la pauvreté ;
- à travers l'approche collective nous constatons une augmentation des collaborations et échanges entre les communes et un renforcement de leurs capacités de plaidoyer. Cet effet du programme est naissant et déjà visible au Bénin mais demande encore des réflexions plus approfondies.
- l'approche de planification et de suivi responsabilise les communes du Sud ce qui est fortement apprécié et renforce l'appropriation et les capacités des personnes impliquées dans ces processus.
- l'estime et la légitimité des responsables politiques des communes partenaires du PCIC augmentent car ceux-ci peuvent montrer à leurs 'supérieurs' et à la population qu'ils sont capables d'attirer des fonds et de mettre en œuvre une partie de leur programme politique.

On constate que dans plusieurs communes **Nord**, surtout dans les petites communes avec une population étrangère restreinte ou une société civile peu organisée, généralement l'initiative de développer un PCIC est portée par une personne ou par un nombre limité de personnes motivées. Dans la plupart de ces cas, les politiciens et les fonctionnaires ne voient pas l'importance ni la pertinence d'un PCIC pour leur commune.

Le PCIC n'est pertinent que pour les communes Nord qui ont une politique de Solidarité Internationale bien élaborée et portée par plusieurs politiciens. Ces derniers motivent et désignent des fonctionnaires motivés pour gérer le programme et rendent des comptes à la société civile de leur commune. Dans ces cas, le PCIC est une des dynamiques qui contribue à une sensibilisation des fonctionnaires et de la population de la commune. Les **effets et les résultats** que nous avons notés dans les communes Nord qui investissent dans le PCIC sont les suivants :

- une sensibilisation des fonctionnaires et de la population de la commune. Nombre de fonctionnaires a été sensibilisé aux difficultés vécues par les personnes d'origine africaine à produire des certificats de naissance ou d'autres documents administratifs.
- Les échanges entre des institutions communales Nord et Sud, que ce soit une école ou une bibliothèque communale, sont susceptibles de sensibiliser les enfants et le public qui utilise ces infrastructures communales.
- le programme donne l'opportunité aux fonctionnaires qui s'y intéressent de s'engager concrètement et p. ex. d'appuyer un fonctionnaire au Sud dans un certain domaine. Il existe des exemples bien concrets, comme l'ingénieur d'une commune qui échange avec son homologue Sud sur des plans de construction, l'informaticien Nord qui est en contact avec l'informaticien d'une commune Sud pour résoudre un problème concret, etc.
- le programme PCIC peut donner lieu à des expositions et d'autres activités de sensibilisation comme des débats ou des soirées culturelles. Les visites des politiciens et fonctionnaires du Sud sont une opportunité de sensibilisation de la population de la commune Nord
- dans des communes avec une diaspora importante, le PCIC peut contribuer à son engagement dans la commune
- plusieurs communes belges qui participent au programme au Maroc qui vise à développer une politique d'action sociale ont confirmé que la participation à ce programme et les échanges leur ont appris beaucoup et les aident à améliorer les actions sociales dans leur commune à eux

La pertinence de l'implication d'une commune Nord dans le programme est évaluée de différentes manières par les communes Sud. Pour certaines communes Sud, l'appui de la politique communale belge au programme Sud contribue à la légitimité de ce programme et augmente l'estime du maire de la commune Sud. Pour d'autres, les visites des politiciens belges sont plutôt vues comme des voyages touristiques. Pour les fonctionnaires belges, on observe que certains parmi eux ont de bons contacts - voire des amitiés - avec leurs collègues du Sud, tandis que d'autres gardent plus de distance.

3.2 Deux approches dans le programme commun UVCW et Brulocalis

Confronté avec le constat que le politique dans plusieurs communes Nord ne s'implique pas suffisamment dans le PIC et ne met pas à disposition les capacités et les moyens nécessaires pour pouvoir gérer et suivre le programme de près, les associations et surtout l'UVCW ont développé une approche programmatique qui met l'accent sur la participation et la responsabilisation des communes Sud. L'UVCW a développé des outils et des approches assez complexes qui sont maîtrisées par les communes Sud mais moins par les communes Nord. Bien souvent, ces dernières n'ont ni la motivation, ni les moyens pour investir et participer suffisamment à une telle démarche qui est considérée par elles comme trop bureaucratique et complexe.

Ces communes - que l'on pourrait nommer « faibles » en termes de Solidarité Internationale - se trouvent souvent, mais pas exclusivement, en Wallonie. D'ailleurs, le manque d'expérience dans la gestion du programme – certaines communes ne sont arrivées dans le PCIC qu'en 2017 – s'ajoute encore à la « faiblesse » en solidarité internationale de certaines communes. En 2017, 9 nouveaux partenariats ont rejoint le programme (après que le programme ait été conçu et approuvé), soit près de 30% du total. Également, 5 coordinateurs ont été remplacés récemment dans les communes Nord. Dans les

faits, 50% des coordinateurs n'en sont qu'à un an et demi de gestion de PCIC et ses outils relativement complexes.

Par contre, les communes qui disposent d'une politique de SI, et/ou qui investissent dans la SI et/ou les partenariats entre communes, ont tendance à réellement investir dans le PCIC, qui pour ces communes-là est considéré comme un outil qui contribue à la mise en œuvre d'une politique de solidarité. Pour ces communes, les relations avec la commune partenaire Sud et leur implication dans la gestion du PCIC sont très importantes. La plupart de ces communes que l'on pourrait nommer « fortes » en termes de Solidarité Internationale sont concentrées en Région bruxelloise, ce qui bien évidemment ne veut pas dire que toutes les communes bruxelloises du PCIC soient « fortes ». Brulocalis accompagne et responsabilise ces communes Nord avec une approche adaptée pour pouvoir développer des relations commune à commune.

3.3 Un besoin de repositionnement

On constate que dans le programme PCIC, les associations ont développé deux approches différentes qui tiennent compte des réalités différentes auxquelles elles sont confrontées : d'une part, l'UVCW qui travaille avec des communes wallonnes qui ont peu de moyens et une politique de Solidarité moins développée, d'autre part Brulocalis qui travaille avec des communes bruxelloises qui ont des moyens et dans certains cas une politique de Solidarité bien développée. Les approches développées montrent qu'il est important que le programme PCIC se repositionne, tout en tenant compte des objectifs du programme. Dans ce repositionnement, il est important de tenir compte des aspects suivants :

- les rôles spécifiques des communes aussi bien dans le Nord que dans le Sud dans le développement de leur population. Les communes doivent contribuer à l'exécution des politiques, garantir le respect du cadre législatif par la population et rendre des services spécifiques aux citoyens qui se distinguent des services rendus par les organisations bilatérales, les ONG ou autres types d'organisations.
- la plus-value des communes Nord par rapport aux communes Sud. Vu le développement des capacités des communes du Sud – qui dépend d'un pays à l'autre - la plus-value que la commune Nord peut offrir n'est plus aussi évidente qu'au début du processus de décentralisation, quand les besoins des communes Sud en termes de moyens et des capacités étaient plus importants.
- les évolutions de certaines thématiques qui se globalisent, comme le climat, la migration, le clivage entre les 'have' et 'have not' et l'évolution des Millenium Development Goals vers les Objectifs de Développement Durables qui s'appliquent aussi bien au Nord que au Sud et qui demandent une autre interprétation du concept de solidarité. Les relations Nord-Sud ne devraient plus se limiter à des actions de solidarité mais devraient intégrer des réflexions communes et des apprentissages sur des thèmes qui concernent le Nord et le Sud et des actions en synergie et en réciprocité (Nord-Sud et Sud-Nord) pour faire face aux défis existants tant au Nord qu'au Sud.
- l'importance et la concrétisation du concept de la Solidarité Internationale, qui stipule pour arriver à un monde plus « juste » il est indispensable d'avoir une meilleure connaissance des différences et des similitudes entre les défis vécus au Nord et au Sud et les liens entre ceux-ci, d'où l'importance de la sensibilisation des citoyens des communes belges.

Sur base de notre évaluation, nous pensons qu'il est utile de présenter plusieurs scénarios qui décrivent les évolutions possibles d'un programme PCIC avec ses avantages et ses inconvénients. Ces scénarios devraient permettre à mieux positionner un futur programme PCIC – qui peut se baser sur un mélange de plusieurs scénarios – tout en tenant compte des différents contextes et des moyens mis à disposition du programme et des associations. En fonction des différents scénarios, nous avons ensuite formulé des recommandations plus concrètes.

3.4 Les scénarios

Concernant les scénarios qui seront présentés par la suite, il est important de mentionner que ceux-ci peuvent être appliqués entièrement ou partiellement (ou pas du tout), ils sont combinables et peuvent aussi être appliqués de manière phasée. Si nous avons proposé 5 scénarios, en réalité les options sont plus nombreuses que cela.

Scénario 1 : la continuation du programme actuel et le renforcement de l'approche actuelle de planification et de gestion

L'UVCW renforce son approche qui met l'accent sur l'appropriation et la responsabilisation des communes Sud et n'investit plus dans la participation des communes wallonnes faibles. Brulocalis continue sa façon de gérer le programme PCIC, basée sur la participation active des communes bruxelloises qui ont un intérêt réel pour un programme PCIC et qui disposent des capacités nécessaires pour le gérer.

La conséquence est que l'UVCW maîtrise les processus de planification et de suivi et peut garantir la pertinence et l'efficacité du PCIC.

Les risques sont :

- la plupart des communes wallonnes ne vont plus participer dans ce programme car elles n'ont ni l'intérêt ni les capacités nécessaires pour pouvoir suivre et gérer le programme à travers les outils actuels.
- Dans les programmes de Brulocalis et UVCW on trouvera deux approches de gestion de programme peu comparables, c'est-à-dire l'UVCW qui traite directement avec des communes Sud et Brulocalis qui continue à responsabiliser les communes Nord. Ceci peut poser problème dans les programmes-pays dans lesquels participent des communes wallonnes et des communes bruxelloises.
- Les communes wallonnes perdent la possibilité de développer une politique de Solidarité Internationale et d'investir dans la sensibilisation de leurs citoyens.
- les liens directs entre les communes Sud et avec les communes Nord, qui parfois donnent lieu à des initiatives parallèles de solidarité, qui facilitent l'accès à des projets complémentaires, s'affaiblissent fortement

Scénario 2 : un programme exécuté par les associations sans une participation des communes Nord

Le programme CIC vise avant tout la pertinence et l'efficacité pour les communes Sud et ne travaille plus avec les communes Nord. UVCW et Brulocalis deviennent les exécuteurs et les gestionnaires d'un programme de renforcement des capacités des communes Sud dans lequel les communes Nord ne jouent plus aucun rôle.

Un tel programme peut être plus efficace et plus facile à gérer par l'UVCW car pour le moment la contribution des communes Nord à la gestion du programme est limitée.

Les risques de ce scénario :

- UVCW et surtout Brulocalis perdent le support des communes wallonnes et bruxelloises 'fortes' qui contribuent à la gestion du PCIC.
- l'aspect politique et la sensibilisation de la population pour une Solidarité Internationale n'ont plus de place dans ce programme.

Scénario 3 : un PCIC avec des communes Nord « fortes »

Le programme met l'accent sur la pertinence et l'efficacité pour les communes Sud et ne travaille qu'avec des communes « fortes » Nord en termes de solidarité internationale. L'UVCW et Brulocalis seront les facilitateurs du programme CIC de la DGD et les communes « fortes » assumeront leur responsabilité dans l'exécution du programme.

Les mandats et les tâches des communes et associations seront bien décrits et la façon de gérer les PCIC adaptée à ces mandats et tâches.

Les associations devront analyser les notions de communes « fortes » et « faibles » et développer des critères pour pouvoir évaluer la « force » des communes en termes de solidarité internationale. La distinction entre communes « fortes » et communes « faibles » en termes de Solidarité Internationale ne sera pas noire et blanche mais une question de gradation qui pourra changer dans le temps.

Les critères auxquels les communes « fortes » doivent adhérer pourront aller dans le sens de :

- viii) l'adoption d'une politique SI, et/ou
- ix) des activités de sensibilisation Nord, et/ou
- x) l'installation officielle d'un Comité de Pilotage avec un mandat clair et un lien avec politiciens, fonctionnaires et société civile, et/ou
- xi) la mise à disposition des moyens suffisants - en tenant compte des capacités de la commune – pour pouvoir assumer une partie de la gestion d'un programme CIC, et/ou
- xii) l'existence d'un portefeuille de projets Solidarité Internationale, et/ou
- xiii) la pertinence/durabilité des projets communaux et/ou initiatives de solidarité sur le territoire (4^e pilier), et/ou
- xiv) l'existence d'associations actives en solidarité internationale sur le territoire.

La politique de Solidarité Internationale définit la manière dont une commune compte mettre en œuvre sa vision de Solidarité Internationale, qui pourra englober un large éventail de stratégies et de mesures. Il est important de noter que le rôle de la commune n'est pas nécessairement la mise en œuvre des stratégies, mais plutôt la création d'un cadre qui permet la mise en œuvre, donc la régie. Par exemple en ce qui concerne la sensibilisation Nord, ce n'est pas nécessairement la commune qui doit s'occuper des activités de sensibilisation, mais c'est bien elle qui doit la promouvoir et faciliter.

Actuellement il y a des communes qui répondent aux critères et qui pourraient participer au programme PCIC.

Le risque d'une telle approche est que :

- le programme va perdre des communes Nord qui ne répondent pas aux critères qui seront développés ;
 - pour ces communes Nord, des communes Sud perdront également leur PCIC, sauf si d'autres communes Nord ou groupes de communes Nord assument la gestion des projets en question ;
 - affaiblissement réseau de communes S

Scénario 4 : un PCIC avec des communes belges qui veulent y investir

Le programme met l'accent sur la pertinence et l'efficacité pour les communes Sud ainsi qu'au développement d'une Solidarité Internationale dans la commune Nord. Seulement les communes Nord qui veulent s'y investir participent au programme. L'intérêt pour y investir est démontré par le développement d'une politique de Solidarité Internationale de la commune qui dépasse le PCIC et dans son engagement ferme d'investir dans les capacités nécessaires pour participer au programme. Le degré de participation attendue de la commune tiendra compte de ses capacités réelles mais une participation minimale restera à définir. Le niveau minimal d'implication dans le programme pourrait p. ex. être un suivi des activités et un contact avec le partenaire, tout en laissant la gestion à l'UVCW

ou à Brulocalis, jusqu'à ce que les capacités de la commune en question soient suffisamment solides pour pouvoir assumer la gestion. Par ailleurs, dans le renforcement des capacités de la commune Nord, la commune Sud peut également jouer un rôle.

L'intérêt d'un tel scénario est que :

- l'efficacité et l'efficience du PCIC augmentera
- on donne aux communes les possibilités de concrétiser leur solidarité et de développer et d'exécuter un programme de sensibilisation (le développement et l'exécution d'une politique de Solidarité Internationale)
- les communes Sud peuvent développer plusieurs liens avec les communes Nord (avec des organisations de la société civile, des groupements de solidarité et autres)
- les associations Brulocalis et UVCW accompagnent le plus possible les communes dans le développement de leurs capacités sur base d'un plan de renforcement des capacités défini au début du processus.

Les risques :

- à part le développement des critères pour accepter une commune dans le programme, il faut avoir une instance qui peut arbitrer et prendre des décisions sur l'acceptation ou non d'une commune dans le programme. Un groupe de pilotage qui a reçu ce mandat des communes ou le conseil d'administration des associations pourraient éventuellement jouer ce rôle.
- ce scénario augmentera au début les charges de travail des associations et vue l'hétérogénéité des communes qui participent, et demandera des approches spécifiques pour les différents types de communes. Cela demandera une créativité dans les approches à développer.
- les associations doivent diversifier leurs moyens et leurs capacités de renforcement des capacités. A part la gestion du programme CIC elles doivent aussi renforcer les capacités d'accompagnement des communes dans le développement et l'exécution des politiques de sensibilisation.
- au niveau politique ce scénario demandera un engagement ferme de la commune mais offre aussi des possibilités pour développer une politique de Solidarité Internationale avec un volet de sensibilisation
- dans une plateforme pays des communes fortes aussi bien que des communes faibles participent et il est important de bien gérer ces différences. Cette gestion intègre l'exploitation des synergies possibles entre les différentes communes – c-à-d les communes fortes appuient les communes faibles -, l'utilisation de différentes vitesses dans le partenariat Nord-Sud et une créativité dans l'accompagnement. Cette créativité peut se traduire p.ex. en la formation d'un groupe de communes avec peu d'expérience et de moyens en vu d'unir les forces et les moyens et p.ex. d'avoir une personne-ressources à disposition de différentes communes.

Scénario 5 : un programme qui met l'accent sur la relation entre un groupe de communes Nord avec un groupe de communes Sud

Au lieu d'avoir une relation commune à commune, un groupe des communes Nord a une relation avec un groupe de communes Sud. Le groupement peut être défini sur base géographique (p.ex. un groupe de communes luxembourgeoises a une relation avec un groupe de communes à Kinshasa) ou sur base de thèmes (un groupe de communes belges fortes en informatique peut avoir un lien avec un groupe de communes Sud demandeur d'appui en informatique). Une commune belge membre du groupe belge peut avoir des contacts avec plusieurs communes Sud membres du groupe Sud pour les appuyer dans un aspect spécifique. Les contacts sont très flexibles et ne sont plus basés sur un lien direct privilégié d'une commune à une autre. La planification et le suivi se fait en groupe Nord et en groupe Sud et tient compte des spécificités de chaque commune. Le résultat d'une telle planification peut être que des fonctionnaires ou l'organisation des communes Nord X et Y travaillent avec les communes

A,B,C,D et E pour renforcer leurs capacités en informatique ou encore en archivage. Il y a un programme 'groupe' dans lequel chaque commune trouve sa place. L'avantage de cette approche est qu'il sera plus facile de susciter l'intérêt de la société civile à participer dans ce programme, p.ex. un groupe de diaspora, une ONG spécialisée dans le thème (informatique, état civile sous l'angle de droits des enfants et des mères, ...)

Les associations facilitent la planification et le suivi et gèrent un tel programme.

Les risques de ce scénario sont :

- les communes perdent les contacts directs et privilégiés avec la commune Sud. Les politiques et fonctionnaires Nord sont en contacts avec plusieurs politiques et fonctionnaires de différentes communes Sud. Cet inconvénient peut aussi devenir un avantage car la visibilité devient plus grande (un groupe de politiciens est plus visible qu'un politicien tout seul), les échanges entre eux deviennent plus concrets et les capacités existantes belges seront utilisées d'une manière plus efficaces
- les politiciens des communes Nord qui appartiennent à des partis politiques différents doivent s'entendre et se mettre d'accord.
- Un tel programme demande un investissement en échanges et des capacités d'organisation et de gestion plus fort des communes belges et des deux associations.
- Ce scénario, qui est inspiré par l'approche collective et le succès des plateformes dans les pays Sud demande encore des réflexions. Il est évident que plusieurs sous-scénarios sont possibles. Cela pourrait même aller jusque à l'engagement d'un coordinateur ou un responsable commun pour toutes les communes qui peut appuyer les communes belges soit dans la gestion soit dans l'opérationnalisation d'une politique de Solidarité Internationale.

3.5 Les recommandations

Sur base des constats de l'évaluation nous avons formulés des recommandations sur les différents aspects demandés dans les TdR. Ces recommandations sont surtout valables pour les scénarios trois, quatre et cinq. Certaines de ces recommandations sont déjà partiellement ou entièrement mises en application ; dans ces cas, nous voulons accentuer l'importance de continuer ou de renforcer leur application.

1. Une appropriation et une implication plus grande des politiciens belges dans le programme

Cette recommandation se justifie pour les raisons suivantes :

- pour qu'un PCIC soit effectif et efficace il est important que le programme se cadre dans une politique de Solidarité Internationale qui doit être approuvée par le niveau politique
- le soutien politique est nécessaire car c'est un levier très important pour solliciter l'engagement des fonctionnaires et pour garantir la mise à disposition des moyens pour l'exécution du programme
- le soutien politique de la commune Nord augmente la visibilité du programme au Sud et est nécessaire pour que le programme reçoive l'attention de la politique locale et nationale, nécessaire pour une bonne exécution du PCIC

Les actions proposées sont les suivantes :

- les associations doivent s'engager et investir au développement d'une note politique de Solidarité Internationale minimale qui sera lue et approuvée par le niveau politique adéquat. Cette note offre un cadre politique pour le développement d'un PCIC. Les politiques de Solidarité Internationale existantes dans plusieurs communes peuvent inspirer les démarches.

- les associations ensemble avec les communes motivées développent et communiquent les bonnes pratiques d'une politique de Solidarité Internationale et l'implication des politiciens dans un tel programme.
- les associations développent et adaptent une politique de communication aux besoins des politiciens belges pour qu'ils s'intéressent et s'engagent dans un PCIC. Cette communication doit être concise mais inspirante et motivante.
- exiger des communes qui participent dans un PCIC d'installer un comité 'Solidarité Internationale' avec une participation des représentants politiques, des représentants des fonctionnaires et de la société civile ? Ce comité développerait une politique 'Solidarité Internationale'.
- aider les politiques des communes Nord à justifier et promouvoir la politique SI et les actions au sein de leur population locale
- les associations accompagnent les communes dans l'exécution d'une politique de Solidarité Internationale en facilitant l'organisation d'événements, en organisant des échanges entre les communes etc.
- appuyer les communes Nord dans l'accès aux fonds DGD Nord et les informer d'autres possibilités de financement des projets qui existent (Union européenne, ...). Les communes peuvent unir les forces pour avoir plus d'accès au financement.

2. Mieux spécifier et être plus transparent sur les rôles et les obligations des communes Nord, communes Sud et les Associations au sein d'un programme de Solidarité Internationale

Dans les scénarios trois, quatre et cinq nous intégrons plusieurs aspects de la mise en œuvre d'une politique de Solidarité Internationale qui dépasse la simple gestion financière d'un programme CIC. Le PCIC est un des instruments qui contribuent à la mise en œuvre d'une Solidarité Internationale.

Il est important que les associations, les communes et les différentes parties concernées :

- se mettent d'accord et spécifient ce qu'on attend de la commune Nord et de la commune Sud. Si on met l'accent sur la Solidarité Internationale il est important de négocier ce que le PCIC attend sur ce plan et de réfléchir sur :
 - l'implication d'autres acteurs de la commune ;
 - les efforts attendus de la commune et des associations pour la construction d'un portefeuille projets Solidarité Internationale etc. ;
- réfléchissent sur le rôle que les communes Sud peuvent jouer dans la mise en œuvre de cette politique de Solidarité Internationale au Nord ;
- spécifient la nature de la relation entre la commune Nord et la commune Sud et la manière dont cette relation sera mise en œuvre. Le niveau politique, les fonctionnaires et la société civile doivent tous jouer leur rôle. Il est important de spécifier ces rôles et ce qu'on attend de chaque partie concernée.

En plus de cela, les associations doivent être équipées pour pouvoir accompagner les communes en bonne et due forme dans l'exécution d'un programme de Solidarité Internationale. Ce rôle dépasse celui de gestionnaire d'un PCIC.

3. Renforcer l'approche collective du programme

Les expériences avec l'approche collective sont appréciées par les parties concernées. Cette approche collective non seulement augmente l'efficacité du programme mais a aussi un effet positif sur la collaboration entre communes. Cette approche collective peut prendre plusieurs formes :

- les activités qui intéressent ou qui sont importantes pour plusieurs communes sont identifiées et une commune élabore et expérimente l'activité. Après cette phase d'expérimentation par

une commune, l'activité est déployée dans les communes qui sont intéressées. Des exemples donnés sont le développement d'un manuel de procédures pour l'organisation d'un événement, l'organisation d'un marché commun pour l'achat du matériel informatique, la recherche d'un formateur ou un consultant pour développer une activité bien spécifique qui intéresse plusieurs communes, etc. Une commune prend le lead et développe l'activité et après les autres communes en profitent ;

- une action ou toutes les communes participent comme p.ex. l'organisation d'une formation, l'organisation d'un séminaire etc.

Nous recommandons que les associations **continuent** à mettre l'accent sur le développement de l'approche collective et à identifier et analyser les activités collectives durant les planifications stratégiques et opérationnelles. Il est important :

- de bien spécifier l'action en commun ;
- d'identifier la plus-value pour les communes d'organiser cette activité dans un esprit collectif ainsi que les droits et devoirs de chaque commune qui y participe ;
- à part les outils de planification des actions en commun qui permettent une transparence, il est important de veiller à sa mise en œuvre car un délai aura une influence sur plusieurs communes

L'approche collective ne peut devenir un dogme mais doit être appliqué sur base d'analyses et de négociations.

Nous recommandons aussi que les plateformes Nord réfléchissent à la question s'il est possible d'organiser des actions communes au Nord.

4. Renforcer la structuration du programme CIC

Une fois que les rôles et les obligations de chaque partie concernée sont clairs il est important de renforcer les différentes structures en fonction de leurs objectifs. Les différentes structures mises en place par les associations sont pertinentes et doivent être renforcées.

Au niveau des communes Nord et Sud un **comité de pilotage** doit être responsabilisé pour le suivi de la mise en œuvre du PCIC. Ce comité joue un rôle stratégique au moment de la planification et doit, sur base d'un suivi du programme, prendre des décisions stratégiques concernant le programme. Ce comité est composé des représentants des différentes parties concernées du programme et se réunit au moins deux fois par an. Il formule des rapports de suivi et des recommandations au conseil communal non seulement pour les informer mais aussi pour que eux puissent prendre des décisions politiques. Nous recommandons que :

- les associations veillent plus à la composition et au fonctionnement des comités de pilotages dans les communes.

Les **plateformes Nord** organisés par pays jouent un rôle important. Durant ces plateformes un état des lieux du PCIC est présenté et discuté et des échanges sont organisés entre les différentes communes, non seulement sur le PCIC mais aussi sur les bonnes pratiques dans le domaine de la Solidarité Internationale. Nous recommandons :

- de maintenir une certaine souplesse concernant l'organisation de ces plateformes.
- d'inviter les différentes parties concernées en fonction de l'agenda de la réunion et de faire une distinction entre les différentes fonctions des plateformes comme p.ex. la gestion du PCIC, la communication, les échanges et le renforcement des capacités des participants
- de donner assez de temps pour des échanges car durant ces plateformes les communes qui participent se renforcent mutuellement et des synergies entre les communes sont créées.

- de faciliter ces plateformes d'une manière créative soit à tour de rôle par une commune soit par Brulocalis ou UVCW.

Les **plateformes Sud** sont des structures très importantes et fonctionnent bien. Durant les plateformes Sud, les communes Sud font le point du programme, échangent et planifient des actions collectives. Le coordinateur national ou régional joue un rôle important dans la planification et l'exécution de ces plateformes mais il peut engager les autres coordinateurs locaux pour des tâches bien spécifiques.

- Comme dans les plateformes Nord il est important de bien gérer la participation : certains points de l'agenda demandent la participation des politiciens, d'autres points celle des fonctionnaires ou la participation des fonctionnaires et des politiciens.

Durant les **plateformes Nord/Sud** les personnes clés des communes Nord et des communes Sud se rencontrent pour négocier sur les décisions stratégiques du programme CIC. Ces plateformes sont importants pour définir les thèmes et les objectifs du programme i.e. définir le Cadre Logique et les contours du programme ainsi que pour évaluer le programme à mi-parcours et prendre des décisions concernant la suite du programme et à la fin du programme pour le clôturer ou éventuellement formuler la suite du programme.

5. Mieux spécifier le rôle et le mandat des acteurs impliqués dans le programme et les outiller en fonction de leurs mandats

Au Sud

Dans tous les pays il y a des coordinateurs locaux, installés au niveau de la commune et des coordinateurs nationaux ou régionaux qui sont, sauf exception dans la région du Nord Kivu, des fonctionnaires des communes Sud. L'évaluation a montré l'importance du rôle que chacun d'entre eux joue dans le programme ainsi que la satisfaction du fonctionnement de ces personnes. Au Burkina Faso et Bénin, l'UVCW a installé des référents thématiques et des responsables activités types. Ces fonctions sont assez récentes et en phase d'expérimentation.

Les coordinateurs nationaux ou régionaux jouent un rôle très important dans la gestion et le suivi des actions collectives et de la cohérence du programme. Il rassemble et organise, dans les plateformes Sud (voir plus haut), les différents coordinateurs locaux qui gèrent le programme au niveau de la commune. Leur description de tâches est détaillée et les coordinateurs nationaux et régionaux sont capables de bien gérer les actions collectives, d'organiser les plateformes Sud et d'être un lien efficace entre les communes Sud et les associations. Nous recommandons de :

- en fonction du contexte, définir le statut du coordinateur national ou régional. Dans certains pays il est important qu'un fonctionnaire devienne coordinateur national ou régional, dans d'autres contextes où la décentralisation est moins développée et les fonctionnaires demandent encore beaucoup d'appui, une personne externe avec un rôle plus important pour le renforcement des capacités peut être plus indiquée ;
- optimiser le mode de désignation du coordonnateur national : doit-il être élu par les coordinateurs locaux (comme actuellement) ou sélectionné par l'association sur base d'aptitudes techniques (avantages et désavantages de chaque choix) ? ;
- mettre à disposition des moyens qui permettent aux coordinateurs nationaux et régionaux de bien faire leur travail (notamment en termes de visibilité et de représentativité) ;
- mieux spécifier, en tenant compte du contexte, son rôle comme représentant des communes qui participent dans le PCIC et son rôle dans les activités de plaidoyer et de lobby (préparation des dossiers, facilitation, réseautage, ...). Mais pour pouvoir faire du lobby au niveau national, faut-il absolument un mandat « politique » (ce que les fonctionnaires n'ont pas) ?

La manière dont **le coordinateur local** « gère » le programme dépend d'un pays à un autre. Dans les pays où au niveau du processus de décentralisations les décideurs ont mis un accent particulier sur la

transparence et la redevabilité de tous les acteurs, les coordinateurs locaux sont pleinement intégrés dans la structure de la commune. La situation idéale est que le coordinateur local ait un mandat clair dans sa commune comme coordinateur d'actions et de projets internationaux et il informe et implique les autres instances comme p.ex. les fonctionnaires état civil ou les fonctionnaires qui s'occupent des actions sociales dans le PCIC. Nous avons constaté que dans d'autres pays où la décentralisation est moins développée, les coordinateurs locaux sont en même temps les responsables de la mise en œuvre de l'action (p.ex. un fonctionnaire état civile qui est coordinateur local en même temps). Nous recommandons de :

- essayer d'obtenir que le coordinateur local est pleinement intégré dans la structure communale comme un coordinateur d'actions internationales.
- de bien réfléchir sur les relations du coordinateur local avec son homologue dans la commune Nord et les associations. Avec son homologue Nord les contacts prennent plusieurs formes, comme des échanges amicales et conviviales, des échanges d'idées et de contenu sur des actions, sur les aspects financiers. Il faut éviter que les communes Sud se dirigent plus vers les associations que vers les communes. Ceci est surtout les cas pour les communes Nord dont le rôle se limite à la maîtrise du budget sans qu'elles n'aient un engagement ou une connaissance du contenu du programme.

Au Bénin et Burkina Faso le programme a installé des **coordinateurs des activités types** et des référents thématiques. Pour chaque activité type collectif, un coordinateur local est responsable pour sa mise en œuvre. Un outil basé sur les principes d'une planification opérationnelle détaillée est développé pour faciliter et entamer les réflexions sur cette activité et pour contribuer à la transparence. Une bonne planification détaillée est importante car il s'agit d'une activité collective dont les autres communes dépendent. Nous recommandons que

- Cet instrument de planification des activités types, qui a l'air d'être complexe, soit simplifié dans sa forme.
- Cet instrument ne peut pas être utilisé comme instrument de communication pour informer les politiciens ou autres fonctionnaires de la commune

Des **référents thématiques** ont la tâche de veiller à ce que des thèmes transversaux soient pris en compte dans les différentes activités du programme. Le référent thématique genre ou climat analyse pour chaque activité proposée si ces aspects thématiques soient pris en compte et formule des recommandations à ce niveau. Nous recommandons que :

- ces référents thématiques peuvent se spécialiser et sont accompagnés dans le thème transversal qui leur est attribué
- Au Bénin il y a 7 thèmes transversaux qui sont retenus et on se demande si tous ces thèmes sont importants.
- Il est important de développer un instrument simple sous forme de points d'attention à analyser pour faciliter les analyses transversales

Au Nord

Dans chaque commune au Nord il y a un fonctionnaire - sauf exception ou un fonctionnaire retraité joue ce rôle- personne de contact avec la commune Sud et les Associations. Dans certaines communes le fonctionnaire a un vrai mandat et les moyens pour jouer son rôle et de maîtriser les différents outils développés par les associations. Dans plusieurs cas les fonctionnaires n'ont ni le mandat, ni les capacités et ni les moyens pour bien jouer leurs rôles. Les rôles de ce fonctionnaire sont très divers : à part la gestion du budget avec les communes Sud, il doit aussi animer et participer dans les réflexions sur le contenu du programme, informer et communiquer avec les autres acteurs de la commune, sensibiliser et rendre compte aux collègues et politiciens de la commune. La réalité dans la plupart des communes est que ces fonctionnaires ont peu de temps et de moyens pour investir dans le PCIC tandis

que le temps minimal à investir est estimé à 20% d'un ETP. Tenant compte de ces limites il est important :

- à part d'être clair sur le mandat et les tâches, il est important de chercher un levier politique pour exiger aux communes la facilitation du travail d'un fonctionnaire responsable pour le programme (voir politique de Solidarité Internationale) ;
- chercher pour des communes avec moins de moyens des manières d'alléger leurs tâches. Certaines tâches peuvent être prises en compte par les associations, pour d'autres tâches une mise en commun des moyens par différentes communes peut être une solution ;
- d'adapter les outils de gestion et de communication pour qu'ils deviennent plus motivants pour les coordinateurs Nord ;
- veiller à ce que ces fonctionnaires aient une information minimale
 - du programme PCIC (maîtrise du Cadre Logique) ;
 - sur le contexte communal au Sud , d'où l'importance des visites et des échanges avec le coordinateur local ;
 - sur l'évolution du programme et les problèmes rencontrés sur base de rapports narratifs accessibles.

Les associations

L'appui et le rôle que les deux associations jouent dans le programme sont fortement appréciés aussi bien par les partenaires du Sud que par les communes Nord. Vu les difficultés que les associations et surtout UVCW rencontrent avec des communes « faibles », elles ont tendance à faire à la place des communes et de minimiser le rôle des communes dans le souci de garantir l'efficacité et l'efficience du programme Sud. En fonction des scénarios choisis, il est important de revoir le mandat et le rôle des associations et de les doter des moyens en fonction (voir recommandation 7).

Une questions sur laquelle nous n'avons pas eu une réponse est : est-ce que le rôle des associations devrait se limiter à concevoir et exécuter un programme CIC financé par la DGD ou est-ce que son mandat devrait aller plus loin et concerner aussi l'appui à l'exécution d'une politique de solidarité internationale ? En fonction des scénarios choisis et la réponse à cette question il est important :

- de donner aux associations des leviers pour 'exiger' et d'évaluer les engagements des communes et de prendre des mesures en fonction.

6. Adapter les outils de gestion et de communication en fonction des rôles des différents acteurs

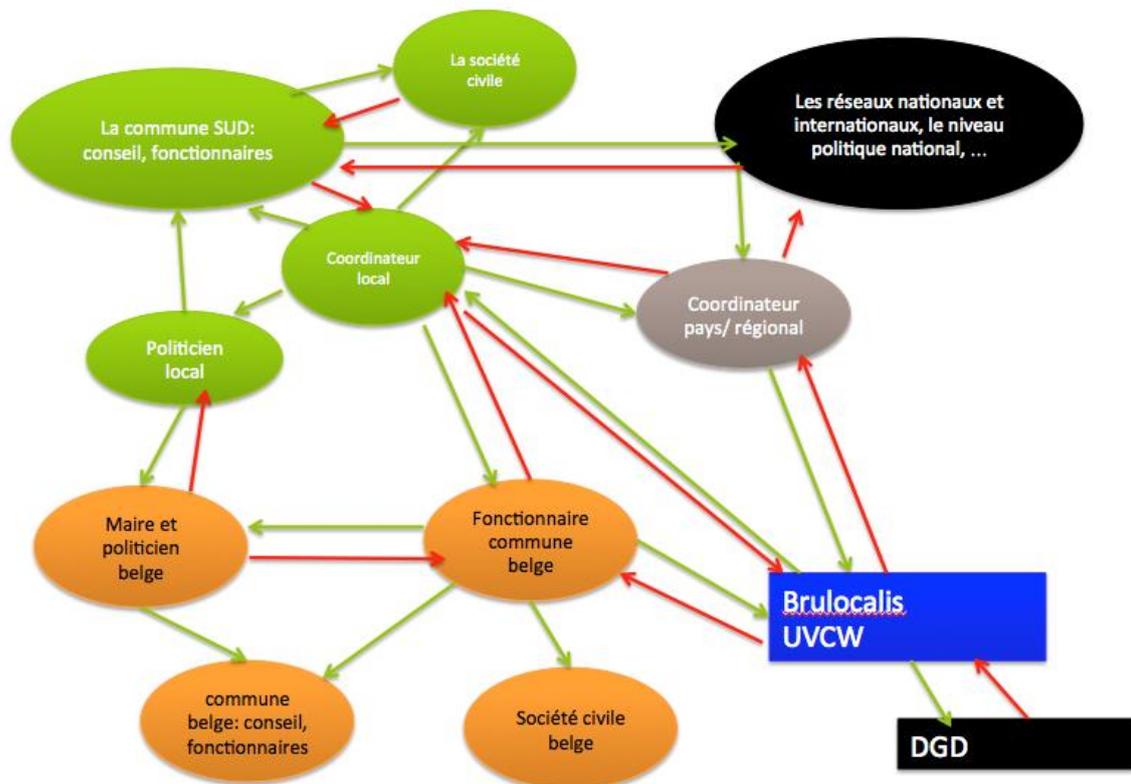
L'évaluation a constaté un déficit dans la communication, aussi bien au niveau interne, c-à-d entre les acteurs directement concernés par le programme, qu'au niveau externe, c-à-d vers le grand public, pour la visibilité du programme.

Concernant **la communication interne** nous recommandons de :

- faire une distinction entre les outils de communication et les outils de gestion. Les Associations ont beaucoup investi dans le développement des outils de planification et de gestion. Ces outils incitent des réflexions et fournissent toute information nécessaire à ceux directement impliqués dans la planification, la mise en œuvre et le suivi de programme c-à-d les coordinateurs locaux, les coordinateurs nationaux, les coordinateurs des activités types et les gestionnaires de l'UVCW et de Brulocalis. Les politiciens des communes Sud ont besoin d'une information sur les activités et les résultats atteints par le programme ainsi que des difficultés rencontrées pour qu'ils puissent prendre des décisions politiques. Ils n'ont pas le besoin ni le temps pour se familiariser avec les outils, ils ont besoin d'une note succincte qui donne toute cette information d'une manière accessible.

- En fonction du scénario choisi il est important de se demander de quelle information le coordinateur local et les politiciens des communes belges ont besoin. Si le programme décide à continuer avec des communes avec peu de ressources financières et humaines, on ne peut pas exiger aux fonctionnaires belges qu'ils maîtrisent et analysent toute information présentée dans les différents outils de gestion. Les associations ensemble avec les parties concernées doivent définir les informations dont chaque partie concernée doit disposer pour participer au programme et en fonction développer des outils de communication adaptés.

Le schéma suivant présente les flux d'information entre les différentes parties concernées par ce programme. Il faut définir plus en détail les informations que chaque partie doit fournir et recevoir des autres pour qu'il puisse bien fonctionner dans le programme. Ensuite il faut développer les outils et les moyens de communication à utiliser.



La communication externe

Le programme de Coopération Internationale Communale n'est pas vraiment connu au Nord. S'il est connu au Sud, c'est grâce aux dynamiques locales de participation sociale à la vie politique. La communication « formelle » se limite à intégrer les logos des communes et de la DGD sur les biens et quelques articles sur des sites web de quelques communes. Nous recommandons de

- développer une politique de communication externe pour rendre le programme plus visible dans les communes et au niveau de la région wallonne et la région de Bruxelles. Cette visibilité va inciter le niveau politique à s'intéresser plus au programme ;
- cette politique de communication doit spécifier le rôle des communes et celui des associations dans la communication externe ;
- prévoir un budget pour cette communication externe.

7. Adapter les moyens en fonction des résultats recherchés

Il est important de mettre à disposition des associations et des communes des moyens suffisants qui leur permettent d'atteindre les résultats escomptés. Les associations ont investi beaucoup de moyens dans l'élaboration d'outils de gestion pour des programmes Sud. Si la décision est prise de se concentrer sur le résultat et l'impact dans les communes Sud, les associations disposent des moyens nécessaires pour développer les scénarios un à trois.

Si l'on décide d'intégrer la composante d'une mise en œuvre d'une politique de Solidarité Internationale dans les communes belges à travers le PCIC, il est important de limiter les communes et de travailler avec des communes qui sont vraiment intéressées et qui veulent y investir. Les associations doivent diversifier leurs activités et intégrer des activités de renforcement ou d'accompagnement des communes belges dans leur mise en œuvre d'une politique de Solidarité Internationale.

1. Termes de Référence

Pouvoir adjudicateur: Union des Villes et Communes de Wallonie (UVCW)

Rue de l'Etoile, 14 à 5000 NAMUR

Personne de contact: Mme Isabelle COMPAGNIE

CAHIER SPECIAL DES CHARGES n° 2018-0335-INT
PROCEDURE NEGOCIEE SANS PUBLICATION PREALABLE

RELATIF AU

MARCHE PUBLIC CONJOINT CONCERNANT L'ÉVALUATION INTERMEDIAIRE

TABLE DES MATIERES

DÉROGATIONS AUX RÈGLES GÉNÉRALES D'EXÉCUTION	4
A. DISPOSITIONS GÉNÉRALES	4
1. Objet et nature du marché	4
2. Durée du contrat	4
3. Pouvoir adjudicateur	4
4. Informations complémentaires	5
<i>Session d'information</i>	5
5. Introduction des offres	5
<i>Droit et mode d'introduction des offres</i>	5
6. Service dirigeant – Fonctionnaire dirigeant	6
7. Description des services à prester	6
8. Documents régissant le marché	6
8.1 Législation	6
8.2 Documents du marché	6
9. Offres	6
9.1 Données à mentionner dans l'offre	6
9.2 Durée de validité de l'offre	7
9.3 Echantillons, documents et attestations à joindre à l'offre	7
10. Prix	7
10.1 Prix	7
10.2 Révision des prix	8
11. Motifs d'exclusion – Régularité des offres – Critères d'attribution	8
11.1 Motifs d'exclusion	8
11.2 Aperçu de la procédure - Régularité des offres finales (BAFO)	9
11.3 Critères d'attribution	10
12. Cautionnement	11
13. Modification en cours d'exécution	11
13.1 Remplacement de l'adjudicataire	11
13.2 Impositions ayant une incidence sur le montant du marché	11
13.3 Circonstances imprévisibles au détriment de l'adjudicataire	12
13.4 Circonstances imprévisibles en faveur de l'adjudicataire	13
13.5 Faits de l'adjudicateur et de l'adjudicataire	13
13.6 Indemnités suite aux suspensions ordonnées par l'adjudicateur et incidents durant la procédure	14
14. Exécution des services	15
14.1 Délais et clauses	15

14.2	Vérification et réception des services exécutés	15
15.	Facturation et paiement	15
16.	Responsabilité du prestataire de services	16
16.1	Responsabilité du prestataire de services	16
16.2	Engagements particuliers pour le prestataire de services	16
17.	Litiges	17
B.	PRESCRIPTIONS TECHNIQUES	18
1.	Champs d'évaluation	19
1.1	Champ contextuel	19
1.2	Champ légal et réglementaire	19
1.3	Champ institutionnel	19
1.4	Champ stratégique	20
1.5	Champ thématique	20
1.6	Champ géographique	22
1.7	Parties prenantes du Programme de CIC	22
1.8	Champ temporel	23
2.	Enjeux de l'évaluation	23
3.	Approche stratégique	24
4.	Déroulement de la mission d'évaluation	25
4.1	Avant adjudication	25
4.2	Après adjudication	25
5.	Budget et libération des fonds	27
6.	Le rapport d'évaluation	27
6.1	Indications de format	27
6.2	Critères de qualité	28
7.	Divers	28
C.	ANNEXE	29
	FORMULAIRE D'OFFRE	30

DÉROGATIONS AUX RÈGLES GÉNÉRALES D'EXÉCUTION¹

Néant

A. DISPOSITIONS GÉNÉRALES²

1. OBJET ET NATURE DU MARCHÉ

Le présent marché porte sur l'évaluation intermédiaire de la phase 2017-2021 du Programme fédéral de Coopération internationale communale (CIC), financé par la Coopération belge au développement, conçu et mis en œuvre par l'Union des Villes et Communes de Wallonie (UVCW) et Brulocalis.

Le pouvoir adjudicateur choisit la procédure négociée sans publication préalable.

Ce marché comporte un seul lot.

Il s'agit d'un marché à prix global³ (arrêté royal 18 avril 2017, art. 2, 3^o/4^o/5^o/6^o).

2. DURÉE DU CONTRAT

Le marché prend cours le premier jour calendrier qui suit le jour où l'adjudicataire a reçu la notification de la conclusion du marché et est conclu pour une période de 6 mois. Il n'est pas prévu de reconduction du marché. L'exécution des services prévus au présent cahier spécial des charges doit, dans tous les cas, être terminée dans le délai prévu, conformément au point 14.1.

3. POUVOIR ADJUDICATEUR

3.1 Le pouvoir adjudicateur est l'Union des Villes et Communes de Wallonie (UVCW) (représenté par Mme Michèle Boverie, Secrétaire générale, rue de l'Etoile, 14 à 5000 Namur), agissant en son nom et pour son compte et au nom et pour le compte de Brulocalis, dans le cadre d'un marché public conjoint.

Des informations complémentaires relatives à la procédure peuvent être obtenues auprès de Mme Isabelle Compagnie - Tél. 081/24 06 35, courriel: isabelle.compagnie@uvcw.be.

3.2 Aussi longtemps que le pouvoir adjudicateur n'a pas pris de décision, au sujet de la sélection ou de la régularité des offres, de l'attribution du marché ou de la renonciation à la passation du marché, les soumissionnaires et les tiers n'ont aucun accès aux documents relatifs à la procédure de passation, notamment aux offres et aux documents internes du pouvoir adjudicateur.

¹ Les dérogations aux règles générales d'exécution doivent être indiquées en tête du cahier spécial des charges et elles doivent être conformes à l'article 9 de l'AR du 14 janvier 2013.

² Ce titre ne doit être prévu que si un volet technique est inséré dans le cahier spécial des charges.

³ Choisir ce qui est d'application.

⁴ Choisir la mention correcte.

4. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Session d'information

Vu la complexité du marché, le pouvoir adjudicateur a décidé d'organiser une session d'information à l'intention des soumissionnaires potentiels. L'objet de cette session est de présenter les spécificités du Programme et les attentes de l'évaluation de ce dernier, et d'aborder les sources d'information principales. Au préalable, ils auront utilement consulté le site dédié au Programme à l'adresse: <http://www.uvcw.be/espaces/international/68.cfm>.

La participation à cette session est obligatoire et permettra aux soumissionnaires potentiels d'y poser leurs questions.

Elle aura lieu le mercredi 14 novembre 2018, de 10h à 12h, dans les locaux de la société Inforum, située rue d'Arlon 53 (6^{ème} étage), à 1040 Bruxelles. Afin de permettre un déroulement correct de la session d'information, il est demandé aux soumissionnaires potentiels de confirmer par e-mail qui les représentera à cette réunion pour le 12 novembre au plus tard. Il est également souhaitable qu'ils fassent pour cette même date parvenir leurs questions au pouvoir adjudicateur aux adresses e-mail suivantes: isabelle.compagnie@uvcw.be, clarisse.goffin@uvcw.be.

A l'entrée de la salle de réunion, il sera demandé aux soumissionnaires présents de mentionner l'identité de l'entreprise qu'ils représentent ainsi que leur adresse complète (en ce compris électronique) sur une liste de présences.

A l'issue de la session d'information, le pouvoir adjudicateur transmettra par mail le procès-verbal de celle-ci aux soumissionnaires y ayant participé.

5. INTRODUCTION DES OFFRES

Droit et mode d'introduction des offres

Sans préjudice des variantes éventuelles, chaque soumissionnaire ne peut remettre qu'une offre par marché. Chaque participant à un groupement d'opérateurs économiques sans personnalité juridique est considéré comme un soumissionnaire. Les participants à un groupement d'opérateurs économiques sans personnalité juridique doivent désigner celui d'entre eux qui représentera le groupement à l'égard du pouvoir adjudicateur.

L'offre est obligatoirement envoyée par courriel à l'attention d'Isabelle Compagnie, Chef du Service Europe-International (isabelle.compagnie@uvcw.be) et de Clarisse Goffin, Conseiller (clarisse.goffin@uvcw.be).

Elle doit parvenir à l'adresse électronique du pouvoir adjudicateur au plus tard le lundi 3 décembre 2018 à 12h.

6. SERVICE DIRIGEANT – FONCTIONNAIRE DIRIGEANT

Le service dirigeant est le pouvoir adjudicateur. Seul le pouvoir adjudicateur est compétent pour la surveillance du marché ainsi que pour son contrôle.

Le fonctionnaire dirigeant (qui sera un fonctionnaire du pouvoir adjudicateur) sera désigné dans la notification de la conclusion du marché⁵. Les limites de ses compétences y seront indiquées. Il peut être remplacé en cours d'exécution du marché, ce remplacement sera notifié par écrit à l'adjudicataire.

7. DESCRIPTION DES SERVICES À PRESTER

La description détaillée des services figure en partie B - Prescriptions techniques⁶.

8. DOCUMENTS RÉGISSANT LE MARCHÉ

8.1 Législation

- La loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics;
- la loi du 17 juin 2013 relative à la motivation, à l'information et aux voies de recours en matière de marchés publics, de certains marchés de travaux, de fournitures et de services et de concessions;
- l'arrêté royal du 18 avril 2017 relatif à la passation des marchés publics dans les secteurs classiques;
- l'arrêté royal du 14 janvier 2013 établissant les règles générales d'exécution (RGE) des marchés publics et des concessions de travaux publics;
- toutes les modifications à la loi et aux arrêtés précités, en vigueur au jour de l'envoi de l'invitation à déposer une offre aux soumissionnaires potentiels.

8.2 Documents du marché

- Le présent cahier spécial des charges n° 2018-0335-INT;
- ainsi que le formulaire d'offre.

9. OFFRES

9.1 Données à mentionner dans l'offre

L'attention des soumissionnaires est attirée sur les principes généraux édictés aux articles 4, 5, 6, 7 et 11 de la loi du 17 juin 2016 et qui sont applicables à la présente procédure de passation.

⁵ Il a consciemment été choisi de ne pas mentionner l'identité de cette personne dans le cahier spécial des charges et ce, afin de donner la liberté au pouvoir adjudicateur de ne désigner cette personne qu'au dernier moment.

⁶ Si la description complète des services à exécuter est considérable, il est indiqué, pour cette rubrique, de renvoyer à une annexe ou à un volet technique du cahier spécial des charges.

Il est fortement recommandé au soumissionnaire d'utiliser le formulaire d'offre joint en annexe. A défaut d'utiliser ce formulaire, il supporte l'entière responsabilité de la parfaite concordance entre les documents qu'il a utilisés et le formulaire.

L'offre et les annexes jointes au formulaire d'offre sont rédigées en français. De façon générale, le français est la langue de travail utilisée, et l'ensemble des livrables doivent être rédigés en français.

Le soumissionnaire indique clairement dans son offre quelle information est confidentielle et/ou se rapporte à des secrets techniques ou commerciaux et ne peut donc pas être divulguée par le pouvoir adjudicateur.

Les renseignements suivants seront mentionnés dans l'offre:

- le prix global en lettres et en chiffres (hors TVA);
- le montant de la TVA;
- le numéro d'immatriculation complet du soumissionnaire auprès de la Banque Carrefour des Entreprises (pour les soumissionnaires belges).

L'offre doit être signée.

9.2 *Durée de validité de l'offre*

Les soumissionnaires restent liés par leur offre pendant un délai de 90 jours calendrier, à compter du jour qui suit celui de l'ouverture des offres.

9.3 *Échantillons, documents et attestations à joindre à l'offre*

Les soumissionnaires joignent à leur offre:

- une note de compréhension du sujet et de présentation de la problématique;
- une note méthodologique relative notamment aux approches et méthodes de collecte et d'analyse des données envisagées;
- une note mettant en lumière l'expérience du soumissionnaire en lien avec la mission, accompagnée des CV des personnes impliquées;
- un chronogramme;
- un devis détaillé.

10. PRIX

10.1 *Prix*

Le présent marché est un marché à prix global, ce qui signifie que le prix global est forfaitaire. A titre indicatif, le budget disponible pour le présent marché est de l'ordre de 40.000 € HTVA.

L'adjudicataire est censé avoir inclus dans son prix global tous les frais possibles grevant les services, à l'exception de la TVA.

Sont notamment inclus dans le prix:

- les frais d'assurance;
- la livraison des documents ou pièces liés à l'exécution des services;
- le coût de la documentation exigée par le présent cahier des charges;
- les obligations imposées par le pouvoir adjudicateur dans les "exigences techniques" du présent cahier spécial des charges;
- le stockage et la production de pièces liées à la bonne exécution du marché;
- tous droits, taxes ou impositions quelconques;
- les frais de déplacement nationaux et internationaux;
- tous les frais administratifs, tels que les frais de secrétariat, d'ouverture ou de clôture de dossier, d'archivage, de dactylographie, de télécopie, de correspondance, de mail, ...

Tous les aspects logistiques et administratifs (gestion des plannings et calendriers, envoi des invitations, réservation de salle, du matériel pédagogique et du catering, impression de tous les documents à l'intention des participants, gestion des inscriptions) sont pris en charge par l'UVCW, en collaboration avec Brulocalis pour les journées de formation organisées à Bruxelles.

10.2 Révision des prix

Pour le présent marché, aucune révision des prix n'est applicable.

11. MOTIFS D'EXCLUSION – RÉGULARITÉ DES OFFRES - CRITÈRES D'ATTRIBUTION

11.1 Motifs d'exclusion

Par le dépôt de son offre, le soumissionnaire atteste qu'il ne se trouve pas dans un des cas d'exclusion figurant ci-dessous. Le pouvoir adjudicateur vérifiera l'exactitude de cette déclaration sur l'honneur implicite dans le chef du soumissionnaire dont l'offre est la mieux classée.

Le pouvoir adjudicateur demandera lui-même les documents et certificats qu'il peut obtenir gratuitement par l'intermédiaire d'une base de données. Pour tous les autres documents et certificats, notamment le casier judiciaire ou, à défaut, un document équivalent délivré par l'autorité judiciaire ou administrative compétente du pays d'origine ou d'établissement de l'opérateur économique et dont il résulte que ces conditions sont remplies, l'offre du soumissionnaire devra comporter ce(s) document(s).

A l'exception des motifs d'exclusion relatifs aux dettes fiscales et sociales, le soumissionnaire qui se trouve dans l'une des situations d'exclusion obligatoires peut fournir des preuves qu'il a pris des mesures correctives afin de démontrer sa fiabilité. A cette fin, le soumissionnaire prouve d'initiative qu'il a versé ou entrepris de verser une indemnité en réparation de tout préjudice causé par l'infraction pénale ou la faute, qu'il a clarifié totalement les faits et circonstances en collaborant activement avec les autorités chargées de l'enquête et qu'il a pris des mesures concrètes de nature technique et organisationnelle et en matière de personnel propres à prévenir une nouvelle infraction pénale ou une nouvelle faute.

MOTIFS D'EXCLUSION OBLIGATOIRES:

- 1° participation à une organisation criminelle;
- 2° corruption;
- 3° fraude;
- 4° infractions terroristes, infractions liées aux activités terroristes ou incitation à commettre une telle infraction, complicité ou tentative d'une telle infraction;
- 5° blanchiment de capitaux ou financement du terrorisme;
- 6° travail des enfants et autres formes de traite des êtres humains;
- 7° occupation de ressortissants de pays tiers en séjour illégal.

Les exclusions du 1° à 6° s'appliquent pour une période de 5 ans à compter de la date du jugement. Le critère d'exclusion 7° quant à lui s'applique pour une période de 5 ans à partir de la fin de l'infraction.

Est exclu de la présente procédure, le soumissionnaire qui ne satisfait pas à ses obligations de paiement de dettes fiscales et de cotisations de sécurité sociale. Néanmoins, le soumissionnaire qui se trouve dans les conditions suivantes peut participer:

- 1° il ne dispose pas d'une dette supérieure à 3.000 euros, ou
- 2° il a obtenu pour cette dette un délai de paiement qu'il respecte strictement.

Lorsque la dette est supérieure à 3.000 euros, sous peine d'exclusion, le soumissionnaire démontre qu'il détient, à l'égard d'un pouvoir adjudicateur ou d'une entreprise publique, une ou des créances certaines, exigibles et libres de tout engagement à l'égard de tiers pour un montant au moins égal à sa dette diminuée de 3.000 euros.

Lorsque l'attestation en possession du pouvoir adjudicateur ne démontre pas que le soumissionnaire est en règle avec ses obligations fiscales et sociales, il en informera le soumissionnaire. A compter du lendemain de la notification de la constatation, le soumissionnaire dispose d'un délai unique de 5 jours ouvrables pour fournir la preuve de sa régularisation.

11.2 Aperçu de la procédure - Régularité des offres finales (BAFO)

11.2.1 Aperçu de la procédure

Dans une première phase, les offres introduites par les soumissionnaires seront examinées sur le plan de la régularité.

Sur base de l'article 76, § 5 de l'AR du 18 Avril 2017, le pouvoir adjudicateur décidera soit de déclarer nulle l'offre entachée d'une irrégularité substantielle, soit de régulariser cette anomalie. De même si l'offre contient de multiples irrégularités non substantielles, lorsque le cumul ou la combinaison produit les effets visés au paragraphe 1, troisième alinéa de l'article 76.

Puis suivra la phase des négociations.

Le pouvoir adjudicateur négociera les offres initiales et toutes les offres ultérieures que ceux-ci présenteront en vue d'améliorer leur contenu, à l'exception des offres finales.

Les exigences minimales et les critères d'attribution ne font pas l'objet de négociations.

Le pouvoir adjudicateur se réserve la faculté de ne pas négocier les offres initiales dans le cas où lesdites offres seraient suffisamment complètes que pour permettre la comparaison des offres.

A la suite des négociations, les soumissionnaires pourront introduire une offre finale (*Best And Final Offer - BAFO*).

11.2.2 Régularité des offres finales

Lorsque le pouvoir adjudicateur annoncera la fin des négociations, il invitera par la même occasion les soumissionnaires concernés à introduire leurs offres finales. Les offres finales seront examinées du point de vue de leur régularité. Les offres substantiellement irrégulières seront exclues. Seules les BAFO régulières seront confrontées aux critères d'attribution. 11.3 Critères d'attribution

Le pouvoir adjudicateur choisira, pour attribuer le présent marché public, l'offre économiquement la plus avantageuse. Les offres régulières des soumissionnaires seront confrontées au(x) critère(s) d'attribution ci-après.

Ces critères seront pondérés afin d'obtenir un classement final. Les

critère(s) d'attribution sont les suivants:

<p><i>Qualité de l'offre (90 %)</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Compréhension du sujet et présentation de la problématique (15 %)- Méthodologie et approche proposée (20 %)- Expérience du soumissionnaire en lien avec la mission et qualité des personnes proposées (et notamment leur capacité à évaluer des évaluations complexes) (25%)- Organisation générale, budget détaillé et chronogramme (20 %)- Lisibilité de l'offre (10 %) <p><i>Prix (10 %)</i></p>

Les cotations pour les deux critères d'attribution seront additionnées. Le marché sera attribué au soumissionnaire qui obtient la cotation finale la plus élevée, après que le pouvoir adjudicateur aura vérifié, à l'égard de ce soumissionnaire, l'exactitude de la déclaration implicite sur l'honneur.

L'évaluation des critères d'attribution se fera comme suit:

- le critère d'attribution 1 sera évalué sur base des documents listés au point 9.3;
- le critère d'attribution 2 sera évalué sur base du formulaire d'offre.

L'évaluation des offres dans le cadre du critère prix se fera sur base du prix total TVA comprise.

12. CAUTIONNEMENT

Pour ce marché, aucun cautionnement n'est exigé.

13. MODIFICATION EN COURS D'EXÉCUTION

Sans préjudice des cas de modifications de marché prévus aux articles 38/1, 38/2, 38/3, 2°, 38/4, 38/5 et 38/6, le présent marché ne peut être modifié sans nouvelle procédure de passation, sauf en application des clauses de réexamen suivantes:

13.1 Remplacement de l'adjudicataire

Pour autant qu'il remplisse les critères de sélection ainsi que les critères d'exclusions repris dans le présent document, un nouvel adjudicataire peut remplacer l'adjudicataire avec qui le marché initial a été conclu dans les cas autres que ceux prévus à l'article 38/3 des RGE.

L'adjudicataire introduit sa demande le plus rapidement possible par envoi recommandé, en précisant les raisons de ce remplacement, et en fournissant un inventaire détaillé de l'état des exécutions déjà faites par lui, les coordonnées relatives au nouvel adjudicataire, ainsi que les documents et certificats auxquels le pouvoir adjudicateur n'a pas accès gratuitement.

Le remplacement fera l'objet d'un avenant daté et signé par les trois parties. L'adjudicataire initial reste responsable vis-à-vis du pouvoir adjudicateur pour l'exécution de la partie restante du marché.

13.2 Impositions ayant une incidence sur le montant du marché

L'adjudicataire peut se prévaloir des modifications des impositions en Belgique ayant une incidence sur le montant du marché aux conditions suivantes:

- 1° la modification est entrée en vigueur après le dixième jour précédant la date ultime fixée pour la réception des offres, et
- 2° soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un indice, ces impositions ne sont pas incorporées dans la formule de révision prévue dans les documents du marché en application de la révision de prix⁷.

En cas de hausse des impositions, l'adjudicataire doit établir qu'il a effectivement supporté les charges supplémentaires qu'il a réclamées et que celles-ci concernent des prestations inhérentes à l'exécution du marché. En cas de baisse, il n'y a pas de révision si l'adjudicataire prouve qu'il a payé les impositions à l'ancien taux.

Sous peine de déchéance, l'adjudicataire doit transmettre par écrit au pouvoir adjudicateur la justification chiffrée de sa demande dans les délais suivants:

⁷ Si le marché prévoit une révision de prix.

- 1° avant l'expiration des délais contractuels pour obtenir une prolongation des délais d'exécution ou la résiliation du marché;
- 2° au plus tard nonante jours à compter de la date de la notification à l'adjudicataire du procès-verbal de la réception provisoire du marché, pour obtenir une révision du marché autre que celle visée au 1° ou des dommages et intérêts;
- 3° au plus tard nonante jours après l'expiration de la période de garantie, pour obtenir une révision du marché autre que celle visée au 1° ou des dommages et intérêts, lorsque ladite demande d'application de la clause de réexamen trouve son origine dans des faits ou circonstances survenus pendant la période de garantie.

13.3 Circonstances imprévisibles au détriment de l'adjudicataire

Le marché peut faire l'objet d'une modification lorsque l'équilibre contractuel est bouleversé au détriment de l'adjudicataire par des circonstances quelconques auxquelles le pouvoir adjudicateur est resté étranger.

L'adjudicataire ne peut invoquer l'application de cette clause de réexamen que s'il démontre que la révision est devenue nécessaire à la suite des circonstances qu'il ne pouvait raisonnablement pas prévoir lors du dépôt de son offre, qu'il ne pouvait éviter et aux conséquences desquelles il ne pouvait obvier, bien qu'il ait fait toutes les diligences nécessaires.

L'adjudicataire ne peut invoquer la défaillance d'un sous-traitant que pour autant que ce dernier puisse se prévaloir des circonstances que l'adjudicataire aurait pu lui-même invoquer s'il avait été placé dans une situation analogue.

La révision peut consister soit en une prolongation des délais d'exécution, soit, lorsqu'il s'agit d'un préjudice très important, en une autre forme de révision ou en la résiliation du marché.

L'étendue du préjudice subi par l'adjudicataire est appréciée uniquement sur la base des éléments propres au marché en question. Ce préjudice doit s'élever au moins à 15 % du montant initial du marché.

Dans les trente jours de leur survenance ou de la date à laquelle l'adjudicataire ou le pouvoir adjudicateur aurait normalement dû en avoir connaissance, l'adjudicataire dénonce les faits ou les circonstances de manière succincte au pouvoir adjudicateur et décrit de manière précise leur incidence sur le déroulement et le coût du marché.

Sous peine de déchéance, l'adjudicataire doit transmettre par écrit au pouvoir adjudicateur la justification chiffrée de sa demande dans les délais suivants:

- 1° avant l'expiration des délais contractuels pour obtenir une prolongation des délais d'exécution ou la résiliation du marché;
- 2° au plus tard nonante jours à compter de la date de la notification à l'adjudicataire du procès-verbal de la réception provisoire du marché, pour obtenir une révision du marché autre que celle visée au 1° ou des dommages et intérêts;
- 3° au plus tard nonante jours après l'expiration de la période de garantie, pour obtenir une révision du marché autre que celle visée au 1° ou des dommages et intérêts, lorsque ladite

demande d'application de la clause de réexamen trouve son origine dans des faits ou circonstances survenus pendant la période de garantie.

13.4 Circonstances imprévisibles en faveur de l'adjudicataire

Le marché peut faire l'objet d'une modification lorsque l'équilibre contractuel du marché a été bouleversé en faveur de l'adjudicataire en raison de circonstances quelconques auxquelles le pouvoir adjudicateur est resté étranger.

La révision peut consister soit en une réduction des délais d'exécution, soit, lorsqu'il s'agit d'un avantage très important, en une autre forme de révision des dispositions du marché ou en la résiliation du marché.

L'étendue de l'avantage dont a bénéficié l'adjudicataire est appréciée uniquement sur la base des éléments propres au marché en question. Cet avantage doit s'élever au moins à 15 % du montant initial du marché.

L'adjudicateur qui veut se baser sur cette clause de réexamen doit dénoncer les faits ou les circonstances sur lesquels il se base, par écrit, dans les trente jours de leur survenance ou de la date à laquelle l'adjudicataire ou l'adjudicateur aurait normalement dû en avoir connaissance. Il décrit de manière précise leur incidence sur le déroulement et le coût du marché.

L'adjudicateur qui demande l'application de la clause de réexamen doit le faire au plus tard nonante jours à compter de la date de la notification à l'adjudicataire du procès-verbal de la réception provisoire du marché en vue de la révision du marché.

13.5 Faits de l'adjudicateur et de l'adjudicataire

Lorsque l'adjudicataire ou l'adjudicateur a subi un retard ou un préjudice suite aux carences, lenteurs ou faits quelconques qui peuvent être imputés à l'autre partie, l'adjudicataire ou l'adjudicateur pourra, lorsque les conditions seront réunies, obtenir une ou plusieurs mesures suivantes:

- 1° la révision des dispositions contractuelles, en ce compris la prolongation ou la réduction des délais d'exécution;
- 2° des dommages et intérêts;
- 3° la résiliation du marché.

L'adjudicateur qui veut se baser sur cette clause de réexamen doit dénoncer les faits ou les circonstances sur lesquels il se base, par écrit, dans les trente jours de leur survenance ou de la date à laquelle l'adjudicataire ou l'adjudicateur aurait normalement dû en avoir connaissance. Il décrit de manière précise leur incidence sur le déroulement et le coût du marché.

Sous peine de déchéance, l'adjudicataire doit transmettre par écrit au pouvoir adjudicateur la justification chiffrée de sa demande dans les délais suivants:

- 1° avant l'expiration des délais contractuels pour obtenir une prolongation des délais d'exécution ou la résiliation du marché;

- 2° au plus tard nonante jours à compter de la date de la notification à l'adjudicataire du procès-verbal de la réception provisoire du marché, pour obtenir une révision du marché autre que celle visée au 1° ou des dommages et intérêts;
- 3° au plus tard nonante jours après l'expiration de la période de garantie, pour obtenir une révision du marché autre que celle visée au 1° ou des dommages et intérêts, lorsque ladite demande d'application de la clause de réexamen trouve son origine dans des faits ou circonstances survenus pendant la période de garantie.

Lorsque les conditions seront réunies, l'adjudicataire pourra obtenir une ou plusieurs mesures suivantes:

- 1° la révision des dispositions contractuelles, en ce compris la prolongation ou la réduction des délais d'exécution;
- 2° des dommages et intérêts;
- 3° la résiliation du marché.

13.6 Indemnités suite aux suspensions ordonnées par l'adjudicateur et incidents durant la procédure

Le pouvoir adjudicateur se réserve le droit de suspendre l'exécution du marché pendant une période donnée, notamment lorsque le marché ne peut pas être exécuté sans inconvénient. Dans ce cas, le délai d'exécution est prolongé à concurrence du retard occasionné par cette suspension, pour autant que le délai contractuel ne soit pas expiré.

L'adjudicataire est tenu de prendre, à ses frais, toutes les précautions nécessaires pour préserver les prestations déjà exécutées et les matériaux des dégradations pouvant provenir de conditions météorologiques défavorables, de vol ou d'autres actes de malveillance.

L'adjudicataire a droit à des dommages et intérêts pour les suspensions ordonnées par l'adjudicateur dans les conditions cumulatives suivantes:

- 1° la suspension dépasse au total un vingtième du délai d'exécution et au moins dix jours ouvrables ou quinze jours calendrier, selon que le délai d'exécution est exprimé en jours ouvrables ou en jours calendrier;
- 2° la suspension n'est pas due à des conditions météorologiques défavorables; 3°

la suspension a lieu endéans le délai d'exécution du marché.

Dans les trente jours de leur survenance ou de la date à laquelle l'adjudicataire ou le pouvoir adjudicateur aurait normalement dû en avoir connaissance, l'adjudicataire dénonce les faits ou les circonstances de manière succincte au pouvoir adjudicateur et décrit de manière précise leur incidence sur le déroulement et le coût du marché.

Sous peine de déchéance, l'adjudicataire doit transmettre par écrit au pouvoir adjudicateur la justification chiffrée de sa demande dans les délais suivants:

- 1° avant l'expiration des délais contractuels pour obtenir une prolongation des délais d'exécution ou la résiliation du marché;

- 2° au plus tard nonante jours à compter de la date de la notification à l'adjudicataire du procès-verbal de la réception provisoire du marché, pour obtenir une révision du marché autre que celle visée au 1° ou des dommages et intérêts;
- 3° au plus tard nonante jours après l'expiration de la période de garantie, pour obtenir une révision du marché autre que celle visée au 1° ou des dommages et intérêts, lorsque ladite demande d'application de la clause de réexamen trouve son origine dans des faits ou circonstances survenus pendant la période de garantie.

14. EXÉCUTION DES SERVICES

14.1 Délais et clauses

Le prestataire respecte les étapes à suivre et le délai fixé pour chacune d'entre elles, tel que mentionné à l'article 4 des *Prescriptions techniques*. Ces étapes et délais ne pourront être modifiés que moyennant autorisation expresse écrite du pouvoir adjudicateur.

14.2 Vérification et réception des services exécutés

Les services seront suivis de près pendant leur exécution par le Comité de pilotage constitué à cet effet. La composition de ce Comité sera communiquée au prestataire de services au moment où débutera l'exécution des services.

Si pendant l'exécution des services, des anomalies sont constatées, ceci sera immédiatement notifié à l'adjudicataire par un message e-mail, qui sera confirmé par la suite au moyen d'un envoi recommandé. L'adjudicataire est tenu de recommencer les services exécutés de manière non conforme.

Le pouvoir adjudicateur dispose d'un délai de vérification de trente jours à compter de la date de la fin totale ou partielle des services, constatée conformément aux modalités fixées dans les documents du marché, pour procéder aux formalités de réception et en notifier le résultat au prestataire de services. Ce délai prend cours pour autant que le pouvoir adjudicateur soit, en même temps, en possession de la liste des services prestés ou de la facture.

Lorsque les services sont terminés avant ou après cette date, le prestataire de services en donne connaissance par envoi recommandé au fonctionnaire dirigeant et demande de procéder à la réception. Dans ce cas, le délai de vérification de trente jours prend cours à la date de réception de la demande du prestataire de services.

La réception visée ci-avant est définitive.

15. FACTURATION ET PAIEMENT

L'adjudicataire envoie les factures (en un seul exemplaire) à l'adresse suivante:

Union des Villes et Communes de Wallonie, rue de l'Etoile 14, à 5000 Namur
A l'attention de Mme Isabelle Compagnie.

Le paiement du montant dû doit intervenir dans le délai de paiement de trente jours à compter de l'échéance du délai de vérification ou à compter du lendemain du dernier jour du délai de vérification si ce délai est inférieur à trente jours. Et pour autant que le pouvoir adjudicateur soit, en même temps, en possession de la facture régulièrement établie ainsi que d'autres documents éventuellement exigés.

Lorsque les documents du marché ne prévoient pas une déclaration de créance séparée, la facture vaut déclaration de créance.

La facture doit être libellée en EUROS.

Les factures pourront être introduites et les paiements libérés comme suit:

- 30 % du montant total après approbation par le pouvoir adjudicateur de la matrice d'évaluation;
- 40 % du montant total après approbation du rapport provisoire;
- 30 % du montant total après approbation du rapport final.

En cas de retard dans la mise à disposition du rapport final, le pouvoir adjudicateur se réserve le droit d'appliquer une pénalité de 500 € par jour d'indisponibilité du document, tenant compte du fait que le pouvoir adjudicateur devra disposer d'un délai de 10 jours calendrier pour rédiger sa réponse managériale.

16. RESPONSABILITÉ DU PRESTATAIRE DE SERVICES

16.1 Responsabilité du prestataire de services

Le prestataire de services assume la pleine responsabilité des fautes et manquements présentés dans les services fournis.

Par ailleurs, le prestataire de services garantit le pouvoir adjudicateur des dommages et intérêts dont celui-ci est redevable à des tiers du fait du retard dans l'exécution des services ou de la défaillance du prestataire de services.

16.2 Engagements particuliers pour le prestataire de services

Le prestataire de services et ses collaborateurs sont liés par un devoir de réserve concernant les informations dont ils ont connaissance lors de l'exécution de ce marché. Ces informations ne peuvent en aucun cas être communiquées à des tiers sans l'autorisation écrite du pouvoir adjudicateur. Le prestataire de services peut toutefois faire mention de ce marché en tant que référence.

Le prestataire de services s'engage à faire exécuter le marché par les personnes indiquées dans l'offre, sauf cas de force majeure. Les personnes mentionnées ou leurs remplaçants sont tous censés participer effectivement à la réalisation du marché. Les remplaçants doivent être agréés par le pouvoir adjudicateur.

17 LITIGES

Tous les litiges relatifs à l'exécution de ce marché sont exclusivement tranchés par les tribunaux compétents de l'arrondissement judiciaire de Namur.

Le pouvoir adjudicateur n'est en aucun cas responsable des dommages causés à des personnes ou à des biens qui sont la conséquence directe ou indirecte des activités nécessaires à l'exécution de ce marché. L'adjudicataire garantit le pouvoir adjudicateur contre toute action en dommages et intérêts par des tiers à cet égard.

B. PRESCRIPTIONS TECHNIQUES

INTRODUCTION

L'UVCW et Brulocalis se sont inscrites dans le créneau échéant au 17 avril 2019 proposé par la DGD pour introduire une demande de certification en matière d'évaluation par le Service d'Evaluation spéciale (SES). Afin de satisfaire aux conditions requises, les Associations devront notamment et au préalable pouvoir soumettre une évaluation 2018. Etant donné les délais serrés endéans lesquels ce processus devra se clôturer, il conviendra, dans un souci de qualité, de limiter le champ de l'évaluation tout en permettant à cette dernière de générer des conclusions portant sur des questions suffisamment étendues que pour répondre aux attentes principales.

Bien que la demande de certification soit propre à chaque ACNG, le fait que le Programme de CIC soit conduit communément par l'UVCW et Brulocalis fera en sorte que l'évaluation portera, sur le principe, sur l'ensemble du Programme de CIC indépendamment du rôle joué par l'une ou l'autre des Associations. En tant que coordinateur général du Programme, l'UVCW prendra la direction des opérations, auxquelles elle associera en bonne concertation Brulocalis.

1. CHAMPS DE L'ÉVALUATION

Etant donné la nature du Programme, plusieurs champs doivent être considérés parallèlement, et en tout cas les champs stratégique, thématique et géographique. Compte tenu des ressources (notamment budgétaires et de temps) disponibles pour la présente mission, l'évaluateur construira donc sa stratégie d'évaluation de la manière la plus efficiente possible.

1.1 *Champ contextuel*

La phase 2014-2016 du Programme de CIC a été marquée par l'adoption de pratiques pilotes pour sa mise en œuvre, surtout pour ce qui concerne le Bénin et le Burkina Faso. Celles-ci ont fait l'objet d'une auto-évaluation collective qui a permis de dégager les enseignements nécessaires à des ajustements de ces pratiques, voire d'introduire de nouveaux principes de fonctionnement afin de répondre à des difficultés organisationnelles, ainsi qu'à des soucis d'efficacité et d'efficience. Ces évolutions ont été adoptées dans le cadre de la phase en cours (2017-2021). Ainsi, les programmes pays Maroc, RDC et Sénégal se sont saisis de certaines avancées méthodologiques enregistrées dans les programmes pays Bénin et Burkina Faso, tandis que ces deux programmes procédaient à de nouveaux ajustements pilotes.

La réforme toujours en cours de la Coopération belge a par ailleurs obligé à d'autres évolutions majeures, qui, ajoutées à celles issues des conclusions de l'auto-évaluation collective, ont fait en sorte que le visage du Programme de CIC a singulièrement évolué depuis la phase précédente, elle-même ayant en son temps déjà connu des innovations significatives.

Parmi les nouvelles exigences de la Coopération belge, on compte notamment la nécessité pour les ACNG de se faire certifier en matière d'évaluation. Afin de satisfaire aux exigences requises à cette fin, les Associations sont tenues d'attester de la réalisation d'au moins une évaluation externe du Programme au cours des trois années précédant l'année de l'introduction de la demande de certification. Or, essentiellement pour des raisons de calendrier, le Programme n'a plus pu bénéficier d'évaluation externe depuis 2012. La demande de certification étant prévue à l'échéance du 17 avril 2019, il est donc devenu urgent d'organiser, encore en 2018, une évaluation intermédiaire externe dont le processus entier devra être finalisé avant cette échéance.

1.2 *Champ légal et réglementaire*

La présente évaluation s'inscrit dans le cadre:

- des lois du 19 mars 2013 et du 16 juin 2016 relatives à la Coopération belge au développement;
- des arrêtés royaux du 11 septembre 2016 concernant respectivement la coopération non gouvernementale, et le nombre des cadres stratégiques communs de la coopération non gouvernementale et leur couverture géographique ou thématique;
- de la législation nationale des pays partenaires

1.3 *Champ institutionnel*

Le champ institutionnel du Programme de CIC est circonscrit par la Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire (DGD), les Associations de villes et communes (Wallonie et

Région de Bruxelles-Capitale), les communes partenaires du Programme, les autorités politiques et administratives des pays partenaires.

Bien sûr, l'échelle de participation au Programme est variable. Le centre de gravité du Programme se situe à l'intersection du triangle institutionnel formé par les communes africaines, les communes belges, et les Associations de villes et communes (UVCW et Brulocalis).

De la réforme de la Coopération belge en cours est né un nouveau cadre institutionnel qui risque encore de connaître des évolutions à moyen terme. Parmi les structures nouvelles autres que celles internes à la DGD, on compte notamment:

- les fédérations d'acteurs de la Coopération belge, et notamment Fiabel, dont sont membres les Associations;
- les Cadres stratégiques communs (CSC) spécifiques à chaque pays partenaire.

1.4 *Champ stratégique*

Le champ stratégique du Programme de CIC se décline en trois niveaux:

1. *stratégie générale du Programme (voir dossier d'agrément § 2.3);*
2. *stratégie opérationnelle (voir dossier d'agrément § 4):*
 - a. renforcement des capacités des institutions locales du Sud:
 - concentration sectorielle,
 - partenariat international communal;
 - b. autonomisation des institutions locales du Sud dans la conduite de leur développement:
 - concentration géographique,
 - plateformes pays;
3. *stratégies pays (voir PPA 2017-2021, Partie II).*

1.5 *Champ thématique*

Le Programme de CIC a connu plusieurs coups de projecteur de natures diverses ces dernières années:

- évaluation finale externe de la phase 2008/2009-2012 du Programme, réalisée par la société PwC (décembre 2011 à juillet 2012);
- ateliers-bilans de la phase 2008/2009-2012 du Programme (décembre 2012 à mars 2013);
- analyses contextuelles communes (ACC) (2015);
- auto-évaluations collectives (par pays) de la phase 2014-2016 du Programme, auxquelles ont été adossés les ateliers de programmation de la phase 2017-2021(avril-mai 2016), dont les contenus ont été précisés lors des ateliers de démarrage (août-octobre 2017);
- élaboration des Cadres stratégiques communs (CSC) (2016).

Le Programme 2017-2021 n'en étant, à ce jour, qu'une bonne année après son démarrage effectif et les procédures opérationnelles ayant par ailleurs évolué significativement par rapport à la phase

précédente, il paraît prématuré d'organiser une évaluation visant à mesurer son efficacité. Par contre, le moment se prête parfaitement à une évaluation de pertinence des actions programmées et de l'organisation mise en place pour la mise en œuvre, en ce compris les aspects de suivi et d'évaluation. Cela permettra en outre d'affiner pertinemment les outils et processus d'application, voire d'ajuster le tir pour les années nous séparant de la fin de la présente phase et d'envisager en connaissance de cause la phase suivante.

Les orientations thématiques principales retenues sont donc les suivantes:

a. le suivi et l'évaluation du Programme de CIC

Un regard méta-évaluatif semble prioritaire, d'une part parce qu'il s'agit d'un exercice d'évaluation et que l'évaluateur pourrait nourrir sa propre approche en prenant en compte certains points d'attention, voire certaines pratiques, internes au Programme en la matière et, d'autre part, parce que les Associations pourraient en profiter puisqu'elles se préparent à entreprendre un parcours d'amélioration en matière d'évaluation en vue d'obtenir la certification de la DGD.

Concernant les aspects de fonctionnement, l'évaluateur pourra se pencher sur:

- le processus global suivi (y compris les suites données aux recommandations) par les Associations à l'occasion de l'évaluation réalisée par PwC en 2012 et des auto-évaluations fonctionnelles collectives de 2016;
- les lessons learned 2017;
- la préparation des scores de performance et la rédaction des lessons learned 2017 dans le cadre du rapportage moral souhaité par la DGD pour avril 2018..

Concernant le fond, les résultats de ces anciennes évaluations ne constitueront potentiellement pour l'évaluateur qu'une référence historique dans son appréciation de la phase 2017-2021.

L'auto-évaluation collective 2016 repose dans chaque pays sur différents thèmes majeurs identifiés. Ils correspondent aux éléments clés du champ stratégique du Programme de CIC.

b. La stratégie générale du Programme de CIC 2017-2021

Un regard critique croisé entre:

- les attentes légitimes du terrain et autres priorités objectives inscrites notamment dans les cadres stratégiques de la Coopération belge;
- la structure institutionnelle du Programme de CIC, tenant compte des niveaux effectifs d'implication;
- les principes méthodologiques privilégiés (approches sectorielle, programmatique, de gestion, de coordination, de communication, d'apprentissage, de gestion des connaissances, de pérennisation des acquis, de capitalisation, etc.);
- pour ce qui concerne les TOC: le processus suivi dans son élaboration (analyse/connaissance du contexte, ...), sa structure (changements, hypothèses, sa justification, ...), son usage (dans la planification, le suivi, l'évaluation,...), son appropriation (sa connaissance, sa documentation, la communication autour d'elle,...);

- les moyens financiers matériels et humains disponibles; et
- l'ambition et la logique des théories du changement;

permettra d'apprécier le Programme de CIC sur sa pertinence et sa cohérence d'ensemble.

c. *La stratégie opérationnelle du Programme de CIC 2017-2021*

La mise en œuvre du Programme de CIC repose sur des processus et des méthodes spécifiques. Ceux-ci sont par essence continuellement évolutifs pour s'adapter au mieux aux capacités des acteurs opérationnels et aux réguliers changements de contexte. Partant de là, le regard à porter sur les aspects organisationnels devra tenir compte des différentes logiques de mise en œuvre et être dynamique eu égard aux situations particulières observées dans le temps.

L'évaluateur se concerta avec les Associations et arbitra entre la nature des objectifs spécifiques (*outcomes*) et les pays bénéficiaires du Programme de CIC pour définir précisément l'échantillon thématique et géographique de son observation. Dans ce cadre, il fera la part des choses pour disposer de la diversité des données et informations requises et ainsi répondre de manière complète aux questions de l'évaluation.

1.6 *Champ géographique*

Le champ géographique du Programme inclut:

- la Belgique,
- les pays partenaires (Bénin, Burkina Faso, Maroc, RDC, Sénégal).

Néanmoins, l'évaluateur est libre d'ajuster la zone géographique du champ d'évaluation⁸ en fonction de la stratégie qu'il aura retenue en vue de répondre de manière efficiente mais néanmoins nuancée aux différentes questions qui s'adressent à lui (voir à ce propos le point IV. Déroulement de la mission, 6^{ème} §).

1.7 *Parties prenantes du Programme de CIC*

- Au sein des Associations de villes et communes:
 - la Direction,
 - l'équipe de gestionnaires du Programme de CIC.
- Au sein des communes partenaires du Programme de CIC:
 - 1° les responsables politiques locaux,
 - 2° les coordinateurs pays/régionaux,
 - 3° les référents thématiques,
 - 4° les coordinateurs locaux:
 - coordinateurs locaux belges,

⁸ Il s'agit ici de l'objet géographique de l'évaluation; nous ne traitons pas ici de la question de l'opportunité d'effectuer ou non des déplacements nationaux et/ou internationaux.

- coordinateurs locaux africains,
 - 5° les responsables des Services bénéficiaires,
 - 6° le personnel communal actif sur le terrain,
 - 7° la population locale bénéficiaire (finale) des actions entreprises.
- Au sein des autres institutions⁹ belges:
 - 1° la DGD et les Affaires étrangères,
 - 2° les autorités de tutelle,
 - 3° les fédérations belges d'ACNG: Fiabel et fédérations d'ONG,
 - 4° l'Association flamande de villes et communes (VVSG) et ses partenaires communaux financés par la Coopération belge,
 - 5° l'ensemble des organisations avec lesquelles les Associations ont signé des accords de collaboration.
 - Au sein des autres institutions africaines:
 - 1° les autorités de tutelle,
 - 2° les Ministères concernés,
 - 3° les Associations nationales de villes et communes.

L'ensemble de ces parties prenantes pourront être consultées afin de réunir les informations utiles à l'évaluation.

1.8 *Champ temporel*

L'évaluation porte sur les années 2017 et 2018.

Néanmoins, l'évaluateur:

- pourra, en ce qui concerne les aspects de suivi et évaluation, s'informer des pratiques antérieures et donc remonter utilement jusqu'en 2011;
- devra, étant donné que les attentes de cet exercice d'évaluation sont orientées vers l'avenir, se prononcer en tenant compte du contexte légal et réglementaire en vigueur au niveau de la Coopération belge.

2. ENJEUX DE L'ÉVALUATION

Partant du champ de l'évaluation, nous retiendrons les enjeux majeurs suivants:

- permettre de faire le point sur une expérience au bout d'un an de mise en œuvre du Programme de CIC 2017-2021 et d'identifier les points positifs et négatifs des aspects innovants du fonctionnement et les perspectives d'amélioration;

⁹ Sans être exhaustifs.

- dans le cadre des principes de fonctionnement privilégiés par la Coopération belge, donner aux divers acteurs de la mise en œuvre l'occasion de s'exprimer sur leurs impressions par rapport à leur vécu des mécanismes en place ainsi que sur leurs attentes pour le futur;
- permettre aux gestionnaires du mécanisme ainsi qu'aux décideurs (la DGD, les politiques locaux et supra-locaux et les gestionnaires du Programme) de disposer d'un outil de décision pertinent pour l'avenir (au travers de recommandations pour la programmation 2022 et suivante) basé sur les enseignements de l'expérience passée (et en particulier depuis 2014);
- apprécier les capacités des Associations à gérer l'évaluation du Programme de CIC et à l'exploiter.

L'orientation majeure de cet exercice d'évaluation sera donc davantage tournée vers l'action future que vers la communication au sujet de l'existant: apprendre du passé pour mieux envisager l'avenir.

Il est essentiel que les enjeux de cette évaluation soient bien connus et puissent être partagés en amont avec les bénéficiaires du Programme ainsi qu'avec un maximum des autres acteurs de la mise en œuvre.

3. APPROCHE STRATÉGIQUE

A titre indicatif, la question principale de l'évaluation pourrait être formulée comme suit:

"Dans quelle mesure les évolutions stratégiques et opérationnelles intégrées au Programme de CIC au cours de la phase 2017-2021 ont-elles permis de rencontrer plus adéquatement qu'auparavant les objectifs poursuivis?"

L'intérêt d'une évaluation externe est d'apporter un éclairage extérieur neutre sur le Programme. Etant donné les enjeux identifiés (ci-dessus), il paraît intéressant qu'à minima, l'évaluateur:

- apprécie (de son point de vue) l'auto-évaluation collective de 2016 sur la forme;
- retienne les champs thématiques de cette évaluation 2016 dans son analyse du démarrage de la phase 2017-2021;
- apprécie¹⁰ la cohérence du Programme de CIC *au niveau des (et entre les) volets suivants*:
 - *stratégique* - objectifs, légitimité politique, vision programmatique, exploitation, communication,
 - *organisationnel* - structure du programme, structure institutionnelle, processus de mise en œuvre, méthode de travail, documentation,
 - *matériel* - moyens budgétaires, humains et techniques, et
 - *évaluabilité* - notamment partant des constats sur les autres volets;
- tire les conclusions stratégiques qui s'imposent pour les années restantes de la phase actuelle et pour la phase ultérieure, et propose des recommandations réalistes (stratégiques, organisationnelles et en termes d'évaluation), tenant compte du cadre institutionnel.

¹⁰ L'évaluateur est à cet effet aussi invité à se prononcer en faisant référence à des conventions internationales comme les Objectifs de Développement Durable des Nation Unies ou la Déclaration de Paris.

Les Associations sont bien évidemment ouvertes à toute proposition alternative et se tiennent prêtes à la concertation. A charge ainsi de l'évaluateur d'apprécier cette approche stratégique en fonction de la finalité de l'évaluation, d'en redéfinir par lui-même et en toute liberté les contours et de proposer (à validation par les Associations) un processus participatif d'évaluation ad hoc respectant néanmoins strictement l'échéance de calendrier annoncée ainsi que le budget.

4. DÉROULEMENT DE LA MISSION D'ÉVALUATION

4.1 Avant adjudication

Les Associations tiendront une séance d'information obligatoire destinée aux prestataires sollicités (voir partie générale, article 4).

4.2 Après adjudication

Dans le cadre d'une première réunion de concertation, les Associations remettront à l'évaluateur une liste documentaire utile à la définition précise des champs de l'évaluation ainsi qu'à son analyse.

Afin de garantir une analyse rigoureuse, transparente et objective, l'évaluateur organisera son travail autour d'une matrice d'évaluation révélant comment les questions concrètes de collecte d'informations sont identifiées et traitées pour en tirer des conclusions. Cette matrice reprendra explicitement et de manière structurée:

- la structure des questions d'évaluation ainsi que leur justification et les hypothèses liées;
- les critères d'évaluation¹¹ (pertinence, cohérence, complémentarité, synergie et coordination);
- les critères d'appréciation;
- les indicateurs utilisés;
- les sources d'information retenues;
- le calendrier de mise en œuvre.

Cette matrice d'évaluation sera validée par le Comité de pilotage de la mission avant que l'évaluateur ne procède à la collecte des données et informations utiles.

Si l'évaluateur le souhaite, les Associations pourront, sans apport de secrétariat en tant que tel, l'appuyer afin de lui permettre l'accès aisé, voire de l'introduire, auprès des interlocuteurs qu'il souhaiterait interroger dans le cadre de sa mission. Dans le même ordre d'idées, les Associations pourront, si la demande leur est faite et en fonction des possibilités, mettre leurs locaux à disposition afin de soutenir les rencontres.

Bien que la consultation d'acteurs de terrain des pays partenaires s'avère indispensable, le déplacement dans ces pays n'est pour autant pas une obligation. Une consultation à distance peut être organisée.

¹¹ Ces critères doivent être considérés à la fois au niveau interne (Associations et communes partenaires) et au niveau externe (autres institutions belges et africaines). Voir à ce propos supra § 1.7, Parties prenantes du Programme de CIC.

ETAPES DU PROCESSUS D'ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE 2018 DU PROGRAMME DE CIC 2017-2021

<i>Étapes</i>	<i>Évaluation</i>	<i>Remarques</i>	<i>Calendrier</i>
1	Constitution du Comité de pilotage de l'évaluation.		19 octobre 2018
2	Relecture des TdR par le Comité de pilotage et lancement du marché.		6 novembre 2018
3	Les Associations tiennent la séance d'information sur le PCIC à destination des soumissionnaires potentiels, prévue dans le cahier des charges.	La date et l'heure de la séance d'information est inscrite dans le cahier des charges. L'objet de cette séance est de présenter les spécificités du Programme, de préciser les attentes de l'évaluation et de répertorier les sources d'informations principales.	14 novembre 2018
4	Réception des offres et choix du prestataire par le Comité de pilotage.	Le choix est basé sur les avis rendus par le Comité de pilotage.	3 décembre 2018 et 11 décembre 2018 respectivement
5	Les Associations tiennent une première séance d'information et de concertation avec l'évaluateur.	Précision des champs de l'évaluation sur les aspects concrets, choix des options stratégiques et passage en revue des sources potentielles de données. L'évaluateur est pour sa part invité à informer dès qu'il y a lieu les Associations des difficultés ou besoins de révisions méthodologiques éventuelles.	Date à convenir entre le 17 et le 20 décembre 2018
6	Le Comité de pilotage reçoit pour validation la matrice d'évaluation proposée par l'évaluateur.	Le Comité de pilotage informera la DGD (D3) des questions spécifiques d'évaluation finalement retenues et des pays concernés.	Au plus tard le 21 janvier 2019
7	L'évaluateur collecte les données d'évaluation et analyse les résultats.	En accord avec l'évaluateur, les Associations informent les parties prenantes de l'éventualité d'être contactées dans le cadre de l'évaluation.	Dès validation de la matrice d'évaluation
8	L'évaluateur présente un rapport provisoire (contenant les conclusions principales) au Comité de pilotage.	Dans ce cadre, l'évaluateur s'assure notamment auprès des Associations du réalisme (faisabilité) des recommandations.	Au plus tard le 10 mars 2019

9	Les Associations rédigent la réponse managériale du Comité de pilotage.		Dans les 10 jours calendrier à dater de la réception du
10	L'évaluateur présente le rapport définitif de l'évaluation à l'occasion d'une séance de		29 mars 2019
11	Les Associations organisent la diffusion du rapport d'évaluation en mentionnant les observations éventuelles du		Au plus tard pour le 15 avril 2019

5 BUDGET ET LIBÉRATION DES FOND

Le budget de l'évaluateur est établi en suivant les étapes du déroulement de l'évaluation.

6 LE RAPPORT D'ÉVALUATION

6.1 Indications de format

<i>Chapitres</i>	<i>Remarques</i>	<i>Nombre indicatif de pages</i>
Résumé exécutif	A destination du bailleur et des parties prenantes du PCIC	2 pages
DANS LE CORPS DU TEXTE		
Introduction	Présentation du contexte et des attentes et propos originaux de l'évaluateur concernant la mission d'évaluation	2 pages
Définition du champ précis de l'évaluation	Présentation précise de l'objet et du terrain de l'analyse	5 pages
Éléments de stratégie et de méthodologie de l'évaluation et leurs limites	Y compris la matrice de l'évaluation et justifications en termes de pertinence vis-à-vis de l'objectif de l'évaluation ¹²	5 pages
Observations	Constats détaillés	Entre 20 et 30 pages
Conclusions	Rappel des observations clés et recommandations en regard	Entre 5 et 10 pages
EN ANNEXE		
Données et documents de référence		NA

¹² L'évaluateur recourra à des indicateurs quantitatifs et à des indicateurs qualitatifs. Il justifiera ses choix. Il précisera à propos des données d'évaluation: leur origine (qui, auprès de qui et comment elles ont été collectées), leur représentativité, les méthodes utilisées pour leur analyse (forces et faiblesses comprises), les moyens qu'ils ont exigés.

Liste des personnes interrogées	NA
Annexes (document de support)	NA

6.2 Critères de qualité

Le rapport sera apprécié sur la base des critères suivants:

- clarté et précision de l'objet et des contours (champs) de l'évaluation;
- fiabilité de l'analyse: son étendue (méthodes et données), son objectivité (triangulation) et ses limites;
- potentiel d'exploitation: pertinence et exhaustivité du contenu (cohérence et "utilisabilité" des conclusions) au regard des objectifs de l'évaluation et présentation (claire, synthétique et visuelle).

7 DIVERS

- L'évaluateur respectera la confidentialité des données.
- L'évaluateur respectera la propriété intellectuelle du travail d'autrui et disposera des autorisations requises dans le cadre des méthodologies, observations, documentations et publications de l'évaluation.
- L'évaluateur fera preuve d'intégrité et agira dans l'intérêt du Programme de CIC. Il considèrera d'ailleurs toutes les parties prenantes aussi équitablement que possible dépendant des questions traitées.
- Les Associations mettront à la disposition de l'évaluateur toute information ou documentation qu'ils jugeront utile à l'évaluation et le tiendront informé des éventuelles évolutions de contexte pouvant influencer le contenu de sa mission.

2. Cadre évaluatif

Questions évaluatives Critères d'appréciation/indicateurs	
PERTINENCE	
1.	Quelle est la pertinence du programme
1.1.	au niveau de la politique (N + S)? <i>degré d'appropriation</i> <i>degré d'implication</i> <i>degré de cohérence avec les priorités nationales</i> <i>degré de cohérence avec les priorités locales</i>
1.2.	au niveau de l'administration (N + S) ? <i>degré d'implication</i> <i>degré d'appropriation</i>
1.3.	au niveau de la participation citoyenne (N + S) ? <i>degré d'implication</i> <i>degré d'appropriation</i>
2.	Quelles sont les pistes d'amélioration pour renforcer l'appui des responsables politiques locaux au programme (N + S) ? gestion du législatif et exécutif, implication dans l'opérationnel,.. ?)
3.	Quelle est la pertinence de la vision programmatique
3.1	en ce qui concerne les évolutions vers une approche plus collective ? <i>degré d'appréciation</i>
3.2	en ce qui concerne la structure organisationnelle (responsabilités, modalités de concertation et de coordination) ? <i>degré d'appréciation</i>
3.3	en ce qui concerne le choix des secteurs ? <i>degré d'appréciation</i>
4.	La structure institutionnelle externe
4.1	De quelle(s) manière(s) le PCIC pourrait-il s'inscrire dans des partenariats multi-acteurs (ONG, institutions de micro-crédit, secteur privé) ? Quels pourraient être les objectifs d'un tel partenariat ?
4.2	Quelle est la pertinence du PCIC par rapport au CSC ?
EFFICACITE	
5.	La structure institutionnelle interne
5.1.	Y a-t-il un risque de recouvrement entre le rôle d'UVCW/Brulocalis d'une part, et le rôle des villes/communes elles-mêmes d'autre part dans la gestion des partenariats ? Quelle est la plus-value de chaque acteur ? Comment ces dynamiques sont-elles perçues par les différentes parties, le cas échéant ? Quelles sont les pistes à concevoir à cet égard ? <i>Degré d'appréciation de la plus-value de chaque acteur</i>
5.2	Comment le programme peut-il travailler vers un ancrage plus important au Nord ? (les axes de travail prioritaire)
5.3	Comment le PCIC peut-il absorber les déficiences potentielles de partenaires belges ? (solutions sud-sud, Nord-sud, inter pays)
5.4	Quelles sont les pistes à concevoir pour renforcer le potentiel des communes belges dans un cadre collectif ?

5.5 Quelles sont les expertises et les ressources minimales (humaines et financiers) nécessaires pour faire vivre les différentes formes de gestion possible de la CIC (au Nord et au Sud
5.7 Comment mobiliser l'expertise requise?
6. Communication – visibilité
6.1. Au Nord : Dans quelle mesure la communication (1) en interne, (2) au niveau local, et (3) au niveau plus général renforce-t-elle la visibilité du PCIC ? Quelles sont les résultats d'une visibilité accrue, le cas échéant ?
6.2 Au Sud : Dans quelle mesure les efforts de communication contribuent-ils à une visibilité accrue des changements au niveau de l'administration de la commune auprès la population ? Le Fonds de développement communal, dans quelle mesure est-il un outil efficace à cet effet ? Quels sont les résultats d'une visibilité accrue, le cas échéant ?
6.3 Quelles sont les pistes d'amélioration pour renforcer la visibilité du PCIC en vue de son efficacité ?
7. Fonctionnement - aspects innovants
7.1 Dans quelle mesure la façon dont le programme conçoit de et donne forme à la fonction de coordination pays et régionale est-elle efficiente et efficace ?
7.2 Dans quelle mesure la façon dont le programme conçoit de et donne forme à la fonction de référent thématique est-elle efficace ? Quelles sont les contraintes par rapport à l'appropriation de la responsabilisation thématique ?
7.3 Dans quelle mesure la façon dont le programme conçoit de et donne forme à la fonction de coordination d'activité-type est-elle efficace ?
7.4 Dans quelle mesure les nouvelles modalités de planification et de suivi sont-elles efficaces (PS/PO/PST, POL ; tableaux de bord ; Yammer ; fiches) ?
7.5 Dans quelle mesure la façon dont le programme conçoit de et donne forme aux plateformes (N + S) est-elle efficace ?
7.6 Dans quelle mesure la façon dont le programme conçoit de et donne forme aux foyers de compétence est-elle efficace ? Comment peut-on renforcer le potentiel de démultiplication des foyers de compétences existants ?
7.7 Dans quelle mesure ces modes de fonctionnement contribuent-ils à la bonne gouvernance interne au programme? <i>degré d'appropriation</i> <i>degré de transparence</i>
7.8 Quelles sont les pistes d'amélioration quant aux aspects innovants de fonctionnement ?
EFFICIENCE
8 Ressources
8.1 Quelles sont les pistes à concevoir pour concilier l'intérêt croissant aux partenariats avec des contraintes budgétaires ?
8.2 Dans quelle mesure les ressources humaines disponibles (N + S) disposent-elles de l'expertise requise ?
DURABILITE
9 De quelle manière le programme tient-il compte de la durabilité des structures organisationnelles et institutionnelles ?
10 Quelles sont les pistes d'amélioration pour renforcer la durabilité organisationnelle et institutionnelle ?
EVALUABILITE
<i>Analyse des documents suivantes : programmes, rapports d'activités, rapports de mission, les auto-évaluations, pour voir si toutes les informations requises sont disponibles.</i>

3. Agenda de l'évaluation

Date	Actions
Lundi 7 janvier	Comité de pilotage : démarrage de l'évaluation
Mardi 29 janvier	Plateforme Nord Bénin : 13 participants
Jeudi 31 janvier	Plateforme Nord Burkina Faso : 6 participants
Mardi 5 février	Plateforme Nord RDC : 6 participants
Jeudi 7 février	Plateforme Nord Maroc : 7 participants
Lundi 11 février	Envoie du questionnaire électronique
Mardi 12 février	Comité de pilotage
Jeudi 14 février	Jour de travail avec UVCW
Vendredi 15 février	Plateforme Nord Sénégal : 5 participants
Lundi 18 février	Demi jour de travail avec Brulocalis
Du 23 au 28 février	Mission Maroc
Du 23 février au 1 mars	Mission Bénin
Mardi 5 mars	Comité de Pilotage

4. Agenda des missions de terrain

4.1 Bénin

Date	Activités	Personnes interviewées
25/02/2019	Réunion avec l'ambassade belge, Cotonou	<ul style="list-style-type: none"> Mélanie Schellens, Responsable Coopération Annick Mireille Azandjeme, Chargée de Programmes
	Réunion avec le coordinateur national, Bohicon	<ul style="list-style-type: none"> Serges Kassa Beré, Coordinateur National PCIC Bénin
	Réunions informelles avec 3 groupes de coordinateurs locaux	
26/02/2019	Premier jour d'atelier avec les coordinateurs locaux et le coordinateur national	
	Échanges informels avec les coordinateurs locaux	
27/02/2019	Deuxième partie d'atelier de travail avec les coordinateurs	
	Visite et entretiens à Zagnanado	<ul style="list-style-type: none"> Symphorien Missegbetche, Maire de Zagnanado XX, Responsable Planification Henri Hountewadan, Coordinateur Local Personnel de la commune
	Visite et entretiens à Cové	<ul style="list-style-type: none"> August Aïhounhin, 1^{er} Adjoint au Maire Philippe-Néré Adangnihoun, Coordinateur Local Personnel de la commune
	Échanges informels avec coordinateurs locaux	
28/02/2019	Entretien avec maire de Djidja (à son domicile)	<ul style="list-style-type: none"> Théophile Dako, Maire de Djidja Cassien Dossouhouan, Coordinateur Local
	Visite et entretiens à Djidja	<ul style="list-style-type: none"> Personnel de la commune
	Entretien avec Maire de Cové	<ul style="list-style-type: none"> Ferdinand Houessou, Maire de Cové
	Visite et entretiens à Abomey	<ul style="list-style-type: none"> Guillaume Hollo, Secrétaire Général de la Mairie d'Abomey Marc Kpatcha, Coordinateur Local Personnel de la commune
01/03/2019	Visite et entretien à Bohicon	<ul style="list-style-type: none"> Hugues Tchaou, Coordinateur Local
	Entretien avec Délégation de l'UE, Cotonou	<ul style="list-style-type: none"> Claudi Ferrer, Chargé de Programmes Economie, Finances Publiques et Secteur Privé

4.2 Maroc

(A compléter)

Date	Activités	Personnes interviewées
25/02/2019	Réunion avec les coordinateurs régionaux de 10h à 16h30 à Agadir	
26/02/2019	Visite à Belfaa	<ul style="list-style-type: none"> Ahmed Bendahmad, Coordinateur local et régional
	Visite à Oued Essafa	<ul style="list-style-type: none"> Hamdan Abdelkirim, Vice-Président
	Visite à Ait Baha	<ul style="list-style-type: none"> Fatima Lamine, Coordinatrice locale Mohammed Aliourbouï, Président
27/02/2019	Déplacement d'Agadir à Ouarzazate	
	Visite à Ouisselsate	<ul style="list-style-type: none"> Mohamed Mansouri, Chargé du Bureau des Affaires sociales, culturelles et sportives Rabïaa Kanfar, Chargée du Bureau des Affaires sociales, culturelles et sportives
28/02/2019	Visite à Ait Zineb	<ul style="list-style-type: none"> Mohamed Chakir, coordinateur local et régional Ahmed Lamaoui, Président Amerzgane Zaida Benhsain, Coordinatrice locale Amerzgane

5. Personnes interviewées hors missions de terrain

Nom	Institution
De Swaef, Nathalie	Échevine, Jette
Farhi Cibalonza, Joséphine	Coordinateur local, ville de Lubumbashi et coordinateur régional
Gorissen, Karlien	VVSG
Hons, Benoît	Échevin, Neupré
Ladavid, Coralie	Première Échevine, Tournai
Laloux, Stéphanie	Iles de Paix, Coordination des acteurs belges de la coopération
Laviolette, Pierre	Plan Belgique, Bruxelles
Ndimu, Augustin	Coordinateur Régional Kivu Nord
Nique, Bertrand	Échevin, Libramont
Ouedraogo, Germain	Coordinateur National, Burkina Faso
Pirlet, Noella	Ex-Échevine, Leuze-en-Hainaut
Siola, Nathalie	Responsable PCIC, Neupré
Van Ravestyn, Ysaline	DGD service D3.2
Verstraeten, Magalie	Iles de Paix

6. Questionnaire de l'enquête en ligne pour les coordinateurs Sud

Evaluation intermédiaire - Programme de Coopération Internationale Communale (CIC)

South Research, un bureau d'études belge, effectue actuellement l'évaluation intermédiaire du Programme de Coopération Internationale Communale. Il s'agit d'une évaluation formative qui veut contribuer aux processus d'apprentissage, et qui se focalise notamment sur les aspects organisationnels du programme, pour en tirer des leçons pour les prochaines années du programme tout comme pour la phase suivante. En Belgique, l'équipe d'évaluation a organisé des réunions avec les plateformes pays. Outre ces réunions, deux missions de terrain seront réalisées, une au Bénin et une au Maroc. Pour inclure également les points de vue des partenaires dans les autres pays ou dans les régions non visitées, nous vous invitons à remplir ce questionnaire.

L'équipe d'évaluation tient à vous remercier d'avance pour votre collaboration, et reste disponible pour toute question.

1. Nom du pays

Mark only one oval.

- Burkina Faso
 Bénin
 République Démocratique du Congo
 Maroc
 Sénégal

2. Nom de la commune

LE PARTENARIAT

3. De quand date votre partenariat avec la commune Nord?

4. Comment décririez-vous votre partenariat avec la commune Nord?

Mark only one oval.

- 1 2 3 4 5
Distant Très chaleureux

5. Comment décririez-vous votre partenariat avec la commune Nord?

Mark only one oval.

- 1 2 3 4 5
Non professionnel Très professionnel

6. Comment décririez-vous votre partenariat avec la commune Nord?
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Pas de plus-value	<input type="radio"/>	Beaucoup de plus-value				

7. Quelle est la plus-value du partenariat avec la commune Nord pour votre commune?

8. Qu'est-ce que vous attendriez d'autre du partenariat?

PERTINENCE DU PROGRAMME

9. Dans quelle mesure le thème traité par le programme CIC est-il pertinent au niveau de la politique de votre commune?
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout pertinent	<input type="radio"/>	Très pertinent				

10. Dans quelle mesure le programme CIC contribue-t-il au bien-être des citoyens de votre commune?
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout	<input type="radio"/>	Dans une très large mesure				

11. Dans quelle mesure le programme CIC peut-il compter sur le soutien des élus au niveau de votre commune?
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout	<input type="radio"/>	Dans une très large mesure				

12. **Quelle est votre appréciation de l'implication d'autres fonctionnaires dans le programme CIC?**

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Insuffisante	<input type="radio"/>	Large­ment suffisante				

13. **Quelle est votre appréciation du processus de définition du thème que vous traitez dans le cadre du programme CIC?**

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout apprécié	<input type="radio"/>	Fort apprécié				

14. **Quels autres thèmes seraient pertinents à traiter?**

15. **Quelle est votre appréciation du processus d'élaboration des plans stratégiques et opérationnels?**

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout apprécié	<input type="radio"/>	Fort apprécié				

16. **Avez-vous des recommandations ou remarques par rapport à l'élaboration des plans stratégiques et opérationnels?**

PLATEFORMES

17. **Dans quelle mesure les plateformes Nord - Sud contribuent-elles à la bonne mise en oeuvre du programme?**

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout	<input type="radio"/>	Dans une très large mesure				

18. Avez-vous des recommandations ou remarques par rapport aux plateformes Nord - Sud?

19. Dans quelle mesure les plateformes Sud - Sud contribuent-elles à la bonne mise en oeuvre du programme?

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout	<input type="radio"/>	Dans une très large mesure				

20. Avez-vous des recommandations ou remarques par rapport aux plateformes Sud - Sud?

RAPPORTAGE

21. Quelle est votre appréciation du rapportage en termes de

Tick all that apply.

	Pas du tout adapté	Pas adapté	Adapté	Très adapté
Formulation des questions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fréquence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quantité d'information demandée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pertinence des questions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Avez-vous des recommandations ou remarques par rapport au rapportage?

COORDINATION

23. **Quelle est votre appréciation de la plus-value d'organiser des activités en commun au niveau régional ou au niveau du pays?**

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Pas de plus-value Beaucoup de plus-value

24. **Avez-vous des recommandations ou remarques par rapport à l'organisation des activités en commun?**

25. **[Uniquement pour Burkina Faso et Bénin:] Dans quelle mesure la fonction de référent thématique contribue-t-elle à la bonne mise en oeuvre du programme?**

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Pas du tout Dans une très large mesure

26. **[Uniquement pour Burkina Faso et Bénin:] Avez-vous des recommandations ou remarques par rapport au référent thématique?**

27. **[Uniquement pour Burkina Faso et Bénin:] Dans quelle mesure la fonction de coordinateur d'activité type contribue-t-elle à la bonne mise en oeuvre du programme?**

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Pas du tout Dans une très large mesure

28. **[Uniquement pour Burkina Faso et Bénin:] Avez-vous des recommandations ou remarques par rapport au coordinateur d'activité type?**

29. [Uniquement pour Maroc et RDC:] Dans quelle mesure la fonction de coordinateur régional contribue-t-elle à la bonne mise en oeuvre du programme?

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Pas du tout Dans une très large mesure

30. [Uniquement pour Maroc et RDC:] Avez-vous des recommandations ou remarques par rapport à la fonction de coordinateur régional?

31. [Uniquement pour Bénin, Burkina Faso et Sénégal:] Dans quelle mesure la fonction de coordinateur pays contribue-t-elle à la bonne mise en oeuvre du programme?

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Pas du tout Dans une très large mesure

32. [Uniquement pour Bénin, Burkina Faso et Sénégal:] Avez-vous des recommandations ou remarques par rapport à la fonction de coordinateur pays?

33. [Uniquement pour les coordinateurs régionaux et le coordinateur pays des 5 pays:] Dans quelle mesure votre collaboration avec Brulocalis/UVCW facilite-t-elle la mise en oeuvre du programme?

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Pas du tout Dans une très large mesure

34. [Uniquement pour les coordinateurs régionaux et le coordinateur pays des 5 pays:] Avez-vous des recommandations ou remarques par rapport à la collaboration avec Brulocalis/UVCW?

APPRECIATION GENERALE

35. **Quelle note attribueriez-vous au programme CIC?**

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Note	<input type="radio"/>									

36. **Veillez citer deux points nécessitant des améliorations:**

37. **Veillez citer deux points forts du programme CIC:**

Powered by
 Google Forms

7. Etude de l'évaluabilité

A travers cette étude nous analysons la disponibilité et l'accessibilité des informations pour l'évaluation des PCIC selon les critères OECD/DAC, c.-à.-d. la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. Une étude d'évaluabilité peut également servir pour définir ce qui peut être évalué compte tenu de la complexité du programme et du budget disponible.

Le tableau suivant donne notre appréciation de l'évaluabilité des différents aspects d'un programme CIC (A étant « très bien », B « bien », C « passable mais à améliorer », D « pas disponible »).

critère	disponibilité et accessibilité de l'information	score	observations et recommandations
pertinence	<ul style="list-style-type: none"> description du processus de prise de décision concernant les thématiques et objectifs 	A	<ul style="list-style-type: none"> il faut prendre plus de temps pour étudier le contexte lors des rencontres des plateformes
	<ul style="list-style-type: none"> description du contexte et de la problématique à laquelle le PCIC veut répondre est trop sommaire, pas assez contextualisé et ne prend pas suffisamment en compte la réalité locale dans chaque commune 	B	<ul style="list-style-type: none"> une meilleure description du contexte par commune ainsi que les changements visés dans chaque commune sur base d'une analyse d'acteurs (cartographie des incidences)
	<ul style="list-style-type: none"> la cohérence avec les politiques locales ; peu de référence est faite au PDC 	B	<ul style="list-style-type: none"> faire des références au PDC et montrer comment le programme s'y insère
efficacité	<ul style="list-style-type: none"> la logique de l'intervention est bonne et cohérente ainsi que la TdC 	A	
	<ul style="list-style-type: none"> bonne description des objectifs, des résultats à atteindre et des IOV bonne distinction entre les objectifs et les résultats (parfois la distinction pourrait être plus nette) 	B	<ul style="list-style-type: none"> les IOV des résultats 1 (résultats communs) sont à spécifier et mettre en lien avec le résultat. Plusieurs indicateurs se trouvent au niveau des activités et sont vérifiables il s'agit des indicateurs globaux d'ensemble des communes : est-ce les indicateurs sont traduits par commune ?
	<ul style="list-style-type: none"> une bonne description des groupes cibles et des changements au niveau de chaque groupe cible 	B	<ul style="list-style-type: none"> il s'agit surtout des agents de services, peu d'indicateurs sont formulés au niveau des bénéficiaires
	<ul style="list-style-type: none"> une bonne description des risques 	A	<ul style="list-style-type: none"> pour chaque résultat les risques sont formulés et tenus en compte
	<ul style="list-style-type: none"> le genre : les indicateurs ne sont pas genre-spécifique 	C	<ul style="list-style-type: none"> spécifier le genre dans les indicateurs mieux spécifier les femmes comme groupe cible et les changements voulus au niveau des femmes
	<ul style="list-style-type: none"> les moyens sont spécifiés et réalistes 	C	<ul style="list-style-type: none"> il s'agit des montants globaux peu spécifiés par activité et par résultat. Peu de bases pour comprendre les différences entre pays et la prise en considération des contextes les budgets sont spécifiés sur base du PO
Le processus de planification,	<ul style="list-style-type: none"> sur base du cadre logique, un plan stratégique est développé 	A-B	<ul style="list-style-type: none"> toute l'information est disponible mais sous différentes formes

de suivi et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • RDC, Sénégal et Maroc : un PST de 5 ans avec échanges annuelles et après un plan opérationnel est développé par commune • Burkina Faso et Bénin : un plan stratégique PCIC est élaboré tous les 6 mois (flexible en tenant compte des circonstances). Cette planification est faite en groupe Sud et les actions de chaque commune sont reprises dans le même tableau et dans la planification opérationnelle (tableau PO) • RDC, Maroc et Sénégal : le suivi se fait sur base des plans opérationnels par commune • Burkina Faso et Benin : les ACTY donnent toute l'information et une planification opérationnelle très détaillée par activité Type et dans le tableau un suivi est prévu 		<ul style="list-style-type: none"> • les PS de RDC, Sénégal et Maroc sont moins détaillés et à des intervalles d'un ou deux ans ce qui semble trop éloigné • Burkina Faso, Bénin : les PS sont très détaillés et disponibles tous les 6 mois mais les tableaux sont assez complexes et peu user-friendly
Le suivi des résultats et activités	<ul style="list-style-type: none"> • Burkina Faso et Bénin : les plateformes se réunissent régulièrement (tous les 6 mois). Par activité type retenu il y a un rapport/commentaire et sur base de cette analyse le nouveau PO est élaboré. En RDC, Maroc et Sénégal ceci se passe annuellement. Les communes donnent des informations concernant les résultats (IOV) et les activités 	A-B	<ul style="list-style-type: none"> • le processus est très intense et demande beaucoup d'énergie • les outils sont compliqués et ne tiennent pas compte des besoins des différents acteurs impliqués (politiques N et S, fonctionnaires N et S, les coordinateurs etc.)
Le suivi des hypothèses	<ul style="list-style-type: none"> • le suivi des hypothèses n'est pas prévu 	B	<ul style="list-style-type: none"> • dans les plans de suivi il faut mettre plus l'accent sur les hypothèses
Les ressources humaines et financières pour garantir un bon suivi	<ul style="list-style-type: none"> • Les ressources au niveau des communes sont trop limitées (ressources humaines et ressources financières) • les instruments Excel sont compliqués et peu accessibles • les ressources au niveau des communes wallonnes et bruxelloises sont insuffisantes 	B-C	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut plus tenir compte des capacités des différentes parties concernées et investir dans les outils pour les rendre plus user-friendly
Les rôles des différentes parties concernées pour le suivi et l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • pour les coordinateurs locaux, les coordinateurs pays et les associations les rôles sont clairs. Pour les communes Nord leur participation et rôles sont à clarifier tenant compte de leur capacités 	B	<ul style="list-style-type: none"> • quel rôle pour les communes Nord tenant compte de leurs capacités ?

(collecte d'information, analyse, prise de décisions) sont clairs			
La clarté des positions des parties concernées dans le S&E et les prises de décisions	<ul style="list-style-type: none"> • l'information est disponible pour les coordinateurs Sud et pour les associations mais peu accessible aux communes wallonnes et bruxelloises • quid au niveau des communes Sud 	B	<ul style="list-style-type: none"> • adapter les outils et les moyens de communications aux différentes parties concernées
L'information de base pour chaque partie concernée est disponible	<ul style="list-style-type: none"> • ce n'est pas le cas pour les politiciens et les fonctionnaires qui ne sont pas directement impliqués dans le programme 	C	<ul style="list-style-type: none"> • investir dans une politique de communication adaptée aux différentes parties concernées
La fiabilité des informations collectées sur le terrain (par les coordinateurs locaux, les coordinateurs pays..)	<ul style="list-style-type: none"> • nous manquons l'information 		
Les dépenses par activité sont disponibles	<ul style="list-style-type: none"> • dans les PO cette information est disponible mais peu accessible pour ceux qui ne maîtrisent pas l'outil 	A	
Les systèmes de S&E sont articulés aux systèmes utilisés dans les communes	<ul style="list-style-type: none"> • pas d'information sur les systèmes utilisés dans les communes 		

La motivation interne des parties concernées pour le S&E	<ul style="list-style-type: none"> • les coordinateurs locaux et pays sont motivés ainsi que Brulocalis et UVCW. Les communes Nord sont moins motivés. 	B	<ul style="list-style-type: none"> • alléger les processus et outils pour que les communes Nord restent intéressées
Les processus d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • peu de temps est prévu durant l'exécution d programme (durant les plateformes p.ex.) • à la fin de programme l'auto-évaluation a donné lieu à des apprentissages 	B	<ul style="list-style-type: none"> • intégrer l'apprentissage dans les plateformes

8 Réponse managériale évaluation intermédiaire PCIC 2017-2021



PROGRAMME DE COOPERATION INTERNATIONALE COMMUNALE (CIC) 2017-2021

REPONSE MANAGERIALE AU RAPPORT D'ÉVALUATION INTERMEDIAIRE EXTERNE

10 AVRIL 2019

Remarque préalable : En complément à la présente réponse managériale, qui se veut synthétique, est disponible et a été communiquée à l'évaluateur une version reprenant de façon exhaustive tous les commentaires plus détaillés et spécifiques émanant du Comité de pilotage et des Coordinateurs pays/régionaux des 5 pays partenaires du Programme.

COMMENTAIRE GÉNÉRAL	Compte tenu du temps et des budgets disponibles pour l'évaluation, les Associations expriment leur satisfaction quant aux résultats de celle-ci, dont elles partagent globalement les diagnostics et conclusions. Si les divers scénarios proposés en conclusion du rapport font sens (d'autant qu'ils sont selon elles, en tout ou en partie, combinables et surtout phasables dans le temps), elles estiment toutefois que la question des moyens et sources de financement alternatives , essentiels pour les mettre en œuvre, est assez peu évoquée.
COMMENTAIRES SPECIFIQUES SUR LES CONSTATS	
1	De façon générale, il eut été utile de mieux distinguer : <ul style="list-style-type: none">- ce qui est relaté (les propos des participants)- des constats de l'évaluateur. Ceux-ci auraient d'ailleurs pu faire office de conclusions et servir de point de départ aux liens à faire avec les conclusions/recommandations de l'évaluation (voir commentaire spécifique 10 ci-dessous). <p>Si les Associations sont bien conscientes que l'évaluation s'est focalisée sur des aspects très stratégiques, et ce dans des délais très brefs, et que, pour ces raisons, il eut été difficile de prédéfinir explicitement une structure rigoureuse d'analyse (distinguant des indicateurs et des critères d'appréciation), il n'en demeure pas moins que la méthode d'analyse ayant amené aux conclusions n'est pas réellement explicitée/justifiée dans le rapport. Ainsi, il apparaît que l'évaluateur a choisi de faire</p>

	reposer ses recommandations pour une grande partie sur la confrontation des constats (issus d'une triangulation minutieuse de l'information) à un choix de scénarios prospectifs visant une réorientation de la structure institutionnelle du Programme de CIC.
2	2.3.1 La structure organisationnelle - Les plateformes : Les Associations précisent que, si les plateformes Sud au Bénin et au Burkina Faso se réunissent en moyenne 3 fois par an, il est en sus de nombreuses et diverses occasions durant lesquelles les Coordinateurs se rencontrent (formations, attributions de marchés publics, etc.).
3	2.4 Durabilité : la durabilité au Nord et celle au Sud eussent dû être mieux distinguées.
COMMENTAIRES SPECIFIQUES SUR LES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	
1	Les Associations sont bien conscientes que l'évaluation était limitée en temps et en budget. Cependant, certaines quantifications leur semblent floues , et elles observent un certain recours à des expressions vagues (peu de, certains, ...). Il eut été préférable de s'exprimer en des termes du type « une majorité/minorité de », « dans quelques cas isolés/exceptionnels », etc. Les informations en seraient devenues plus instructives.
2	Les Associations souhaitent rappeler que, quels que soient les garde-fous mis en place, il restera toujours une autre forme d'instabilité inhérente au Programme de CIC, liée au renouvellement (au moins partiel) des élus en charge tous les six ans en Belgique (sans parler des changements liés aux élections dans les pays partenaires). Bref, le travail d'explication du PCIC en vue de son appropriation par les fonctionnaires et les élus est sans cesse à refaire.
3	Si les Associations partagent l'opinion selon laquelle les pouvoirs locaux ont effectivement un rôle à jouer en termes de sensibilisation au développement , elles savent que l'ensemble des Communes n'y adhèrent pas, notamment parce qu'elles ne se sentent pas toujours légitimes dans ce rôle, compte tenu du fait également que des ONG spécialisées en la matière sont compétentes pour ce faire. Ce phénomène est certainement lié au fait que : <ul style="list-style-type: none"> - précisément, les Communes n'ont généralement pas élaboré de Politique de SI ; - en Wallonie, les autorités de tutelle n'ont pas elles-mêmes développé de vision en ce sens ; - la DGD, depuis une décennie au moins, n'a eu de cesse de mettre l'accent exclusif sur les résultats à obtenir dans le Sud, avec une efficacité maximale, sans qu'aucune attention (pour ne pas dire aucun moyen dans le cadre du Programme de CIC) ne soit consacrée au Nord. Les Associations estiment aujourd'hui que l'objectif souhaité par elle est assez largement atteint (cf. les constats faits par les évaluateurs) et les conclusions tirées pour le Nord sont les conséquences logiques des orientations prises par la Coopération belge.
4	Il apparaît que les Associations sont, à diverses reprises dans le document, présentées comme des « exécuteurs » ou « gestionnaires financiers du PCIC ». Il s'agit là d'une vision trop restrictive de leur rôle ; en effet, actuellement et quel que soit le scénario envisagé (y compris le scénario 2), les Associations sont et resteront aussi les concepteurs du PCIC, ses gestionnaires généraux et, dans une mesure variable selon les pays, ses coordinateurs, et pas uniquement ses « facilitateurs ».
5	Il est fréquent dans le document que ne soit pas clairement précisé de qui l'on parle : Commune belge, Commune partenaire et/ou Associations. Il eut été utile de le préciser systématiquement.
6	Dans les scénarios envisagés, les Associations auraient trouvé approprié que soit introduit un volet complémentaire « Faisabilité » (humaine, financière, technique).
7	De façon générale, même si les Associations en comprennent les raisons, le volet Sud (pour ce qui est des recommandations) est peu développé par rapport au volet Nord. Également, le lien entre les constats et les recommandations n'apparaît pas toujours clairement. Il eut été utile de rédiger des conclusions à ces constats (somme toute très positifs) et de les faire apparaître en introduction du chapitre « Conclusions et recommandations », de sorte que le lien entre constats et recommandations soit plus explicite.
8	Si la notion de SI est très présente, les Associations constatent que d' autres sujets , que la Coopération belge met davantage au cœur de sa politique, tels que les partenariats public-privé ou encore la contribution au développement économique, ne sont pas abordés.

9	Pour ce qui est des recommandations (en particulier 3, 4 et 5), l'on y trouve des propositions qui, dans les faits, sont déjà largement mises en application . Il aurait été utile de préciser les pays pour lesquels c'est le cas.
10	Il aurait été pertinent de structurer la conclusion finale du document en faisant le lien avec les questions d'évaluation .

RÉPONSES AUX RECOMMANDATIONS					
	Recommandation	Réponse managériale : - <i>Acceptée (entièrement/partielle) ou rejetée</i> - <i>Motivation</i>	Degré de priorité : <i>Haut,</i> <i>Moyen,</i> <i>Faible</i>	Première(s) action(s) prévue(s) : - <i>Nature</i> - <i>Objectif</i> - <i>Temporalité</i>	Responsable(s)/ Coordination(s)
R1	Une appropriation et une implication plus grande des politiciens belges dans le programme	Partiellement acceptée. Pour que soit prise en compte cette recommandation, se pose clairement la question des moyens , et ce d'autant plus si l'encadrement des Associations est censé être individualisé. <u>Exemple</u> : pour ce qui est de la note de Politique internationale que les Associations devraient rédiger, s'agirait-il d'une note standard, rédigée au mieux de manière participative avec les communes, qui pourrait au besoin être complétée individuellement ? Mais cela n'aurait pas le même effet que d'appuyer chaque commune dans la rédaction de sa propre note. En termes de moyens, cela ne représenterait pas le même investissement ni pour les Associations, ni pour les Communes. Également, il faut souligner que les sources de financement alternatives pour un tel renforcement dans le Nord sont réalistement très limitées et, si elles existent, il aurait été utile de préciser lesquelles.	Moyen	Voir R2.	Voir R2.
R2	Mieux spécifier et être plus transparent sur les rôles et les obligations des communes Nord,	Partiellement acceptée. Les Associations rappellent que cette recommandation, dans le cadre strict du PCIC en tout	Moyen	- Poser le problème au niveau du CA de l'UVCW et de Brulocalis (en cours de renouvellement), en concertation avec la Direction, afin de voir s'il est éventuellement possible de réunir les	UVCW/Brulocalis

	communes Sud et les Associations	<p>cas, est largement intégrée, au travers de divers documents détaillés à cet effet.</p> <p>Mais elles soulignent que ce dont il est question ici est de développer une politique (de solidarité internationale), non un programme. De leur point de vue, il eut donc été plus approprié d'énoncer cette recommandation comme suit : « Spécifier et partager les rôles et les obligations des communes Nord, des communes Sud et des Associations au sein d'un Programme de Solidarité Internationale ».</p> <p>Également, si elles ne peuvent qu'adhérer au principe, se posent ici diverses questions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Est-ce politiquement à l'UVCW ou à Brulocalis à s'en charger seules, alors que les autorités de tutelle elles-mêmes n'ont pas toujours développé de vision en ce sens ? - Comment opérationnaliser les choses, en l'absence de programme, et donc aussi de moyens, d'autant plus nécessaires qu'il n'existe pas actuellement dans les Communes de réelle politique de solidarité internationale ? A noter qu'à notre connaissance, les programmes Nord soutenus par la DGD n'ont pas vocation à renforcer les capacités des autorités locales belges. - Comment ne pas se perdre dans des enjeux spécifiquement Nord (question de la réciprocité) ? 		<p>conditions préalables à un nécessaire lobbying et, en cas de positionnement favorable du CA, prendre les dispositions conformes à sa décision (4^{ème} trimestre 2019, mais dépendant de l'agenda politique du nouveau CA)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coucher dans une note de synthèse générale les rôles et obligations des différentes parties prenantes et la diffuser largement (4^{ème} trimestre). 	Brulocalis
R3	Renforcer l'approche collective du programme	Acceptée.	Haut	<p>Pour la RDC, le Maroc et le Sénégal :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organiser une session de travail de Coordinateurs régionaux (CR), en y 	UVCW/Brulocalis

		<p>Pour ce qui est du Sud, les Associations précisent que ce qui est décrit en termes d'approche collective se fait déjà <i>a minima</i> pour le Bénin et le Burkina Faso, et dans une certaine mesure sur d'autres pays.</p> <p>Pour ce qui est du Nord, leur sentiment est qu'une approche collective serait surtout à développer dans le cadre d'une réelle politique de solidarité internationale. Dans le cadre du Programme de CIC actuel, une telle démarche est déjà envisagée mais n'a pu être concrétisée par manque de moyens et de temps, tant dans le chef des Associations que des Communes.</p>		<p>associant si possible les Coordinateurs pays (CP) expérimentés, afin de faire profiter ces CR de pratiques réussies dans les pays pilotes et de renforcer ce faisant leurs capacités d'action (<i>2^{ème} semestre 2019</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organiser l'identification plus systématique des activités à mener collectivement (par les Coordinateurs régionaux (CR) en collaboration avec les partenaires belges) afin de générer une dynamique collaborative et de maximiser les possibilités d'être efficace et efficient (<i>2^{ème} semestre 2019</i>) - Faire le bilan et repenser le cas échéant la fonction de CR/Coordinateur local (en ce compris la question de la valorisation du travail presté) (<i>2^{ème} trimestre 2019</i>) <p>Pour la Belgique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envisager, en concertation avec les plateformes Nord, la création de « clusters » de Communes qui piloteraient certaines activités collectives au Nord afin, tout comme dans le Sud, de mutualiser les ressources (sujets à identifier et faisabilité du pilotage par les Communes Nord à vérifier) (<i>1^{er} trimestre 2020</i>) 	<p>UVCW/Brulocalis/ Plateformes Nord et Sud</p> <p>UVCW/ Brulocalis</p> <p>UVCW/Brulocalis/ Plateformes Nord</p>
--	--	--	--	--	--

R4	Renforcer la structuration du Programme de CIC	<p>Acceptée.</p> <p>Les Associations précisent que, pour ce qui est des plateformes Nord et Sud, leur fonctionnement est déjà, tous pays confondus, conforme à ce qui est préconisé.</p> <p>Par ailleurs, les Associations partagent le constat des évaluateurs quant au fonctionnement défaillant des Comités de pilotage (même si, sur papier, l'existence de ces Comités est obligatoire, que les Associations s'en sont assurées et en ont vérifié la composition équilibrée).</p>	Moyenne	Objectiver l'ampleur et la nature des problèmes de fonctionnement des Comités de pilotage (au Nord et au Sud) par une analyse complète de la situation afin de prendre des mesures d'amélioration adéquates (<i>dès le 2^{ème} trimestre 2019</i>)	UVCW/Brulocalis
R5	Mieux spécifier le rôle et le mandat des acteurs impliqués dans le Programme et les outiller en fonction de leurs mandats	<p>Acceptée.</p> <p>Pour ce qui est du Sud, les Associations précisent que ce qui est décrit ici se fait déjà largement pour le Bénin et le Burkina Faso, et dans une certaine mesure pour d'autres pays.</p> <p>Mais elles partagent le constat selon lequel, quand bien même les rôles sont spécifiés, ils ne sont pas toujours bien appropriés (par exemple, mais pas uniquement, dans le cas des Coordinateurs locaux belges). C'est le cas également de la procédure d'opérationnalisation de la ToC.</p>	Haute	<ul style="list-style-type: none"> - Pour la RDC, le Maroc et le Sénégal : rédiger un cahier des charges plus complet des rôles (au Nord et au Sud) et y intégrer les évolutions faisant suite à la R3 et à la R2 (<i>2^{ème} semestre 2019</i>) - Pour le Bénin et le Burkina Faso : convertir les outils de gestion actuels (notamment la fiche ACTY) en Excel et, plus généralement et dans la mesure du possible, rendre les outils de gestion plus conviviaux tout en conservant le niveau de rigueur requis (<i>2^{ème} semestre 2019</i>) - Pour la Belgique : organiser un atelier sur les bonnes pratiques en matière d'exercice du rôle de Coordinateur Nord (<i>2^{ème} semestre 2019</i>) 	UVCW/Brulocalis UVCW UVCW/Brulocalis/ Plateformes Nord

R6	Adapter les outils de gestion et de communication en fonction des rôles que les différents acteurs doivent jouer	<p>Partiellement acceptée.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour ce qui est de la communication interne, les Associations précisent qu'une lettre d'information vulgarisée, à l'attention première des politiques (mais dont la diffusion est élargie à d'autres publics), a été développée pour le Bénin et le Burkina Faso, et devrait en principe remplir l'exigence exprimée. S'il s'agit de concevoir d'autres supports de vulgarisation que ceux qui existent déjà, se pose alors la question des moyens. A noter que, pour ce qui est des Coordinateurs, les Associations doutent que cela les motive à s'impliquer plus ; en outre, une information trop généraliste ne permettrait pas de maîtrise de gestion satisfaisante. Enfin, si elles comprennent l'intérêt de repreciser l'organisation des flux d'informations entre toutes les parties, elles craignent, sur base de leurs expériences passées, que les parties prenantes ne s'y conforment qu'assez peu. - Pour ce qui est de la communication externe, la question des moyens (notamment humains) se pose de manière plus cruciale encore, tant pour les Associations que pour les Communes, qui ont un rôle à jouer en termes de communication locale vers leurs populations. 	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> - Envisager d'élargir la rédaction d'une lettre d'information à tous les pays afin que tous les politiques disposent d'une information vulgarisée, voire éventuellement de réouvrir un blog couvrant l'ensemble des pays (<i>2^{ème} trimestre 2019</i>) - Etablir une procédure de communication interne entre toutes les parties prenantes, en concertation avec les plateformes Nord (<i>2^{ème} semestre 2019</i>) afin de formaliser davantage « qui doit recevoir quoi » et fluidifier ainsi les flux d'information (<i>2^{ème} trimestre 2019</i>) - Réenvisager la création d'un logo du Programme afin qu'il soit plus reconnaissable à l'externe (<i>2^{ème} trimestre 2019</i>) - Présenter le Programme, via une rencontre, aux futurs Ministres wallons et bruxellois des Pouvoirs locaux et des Relations internationales, au Conseil Wallonie-Bruxelles de la Coopération internationale, aux Ambassades en Belgique et dans les pays partenaires afin de mieux le faire connaître à ces différents niveaux de pouvoir et de s'assurer de leur soutien progressif – voir aussi R2 (<i>4^{ème} trimestre 2019 - 1^{er} trimestre 2020</i>) 	<p>UVCW/Brulocalis</p> <p>UVCW/Brulocalis/ Plateformes Nord</p> <p>UVCW/Brulocalis/ Plateformes Nord et Sud</p> <p>UVCW/Brulocalis</p>
----	--	--	-------	---	--

			<ul style="list-style-type: none"> - Envisager la création d'un « cluster » Communication au sein des plateformes belges (voir R3) afin de mutualiser les ressources humaines pour développer une meilleure visibilité du Programme au niveau local (<i>2^{ème} semestre 2019</i>) - Envisager avec les Services de Communication des Associations qu'un bref reportage télévisuel sur le Programme puisse être réalisé et diffusé à une heure de grande écoute afin de le faire connaître au plus grand nombre (<i>1^{er} semestre 2020</i>) - Fixer aux Communes belges quelques exigences de base en matière de communication au niveau local (site, diffusion dans les écoles, etc.) afin d'en assurer une connaissance minimale auprès de leurs citoyens (<i>4^{ème} trimestre 2019 - 1^{er} trimestre 2020</i>) 	<p>UVCW/Brulocalis/ Plateformes Nord</p> <p>UVCW/Brulocalis</p> <p>UVCW/Brulocalis / Plateformes Nord et Sud</p>
R7	En guise de conclusion : adapter les moyens en fonction des résultats recherchés	Partiellement acceptée. Les Associations adhèrent pleinement à l'idée que les moyens soient adaptés. Mais la présente recommandation, de même que la plupart des scénarios et recommandations proposés, va dans le sens d'une réduction du nombre de partenariats, surtout du côté wallon. Les Associations attirent l'attention sur le fait que, si l'on garde le partenariat de ville à ville comme pilier du Programme, une réduction du nombre de partenaires belges aboutirait		

		<p>alors mathématiquement à une réduction du nombre de partenaires africains. Deux questions fondamentales se poseraient alors :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment les Associations gèreraient-elles la situation de ces partenaires africains « abandonnés » ? Aucune piste n'est donnée dans le rapport à ce sujet. - Cette diminution aurait vraisemblablement des effets collatéraux négatifs : perte de dynamisme et d'expertise au sein des plateformes Sud, perte de poids politique (notamment pour les plaidoyers) et de visibilité dans les pays, ce qui risque d'être vécu comme un retour en arrière. <p>Ce sont ces deux questions centrales, outre celle des moyens, qui devront être mises en balance avec le renfort du volet Nord. C'est le résultat de cette équation qui déterminera le dimensionnement futur du volet Nord.</p>			
--	--	--	--	--	--

