

Apprentissage

Module 4 :

Localiser les ODD grâce à la coopération décentralisée

Apprentissage Module 4 : Localiser les ODD grâce à la coopération décentralisée

Février 2021

Guide des formateur·rice·s



Co-funded by:



European Union



Présentation	5
Objectif et méthodologie de ce module	7
Logique du module	8
Module 4 : Localiser les ODD grâce à la coopération décentralisée	9
Chapitre 1: Qu'est-ce que la coopération décentralisée ?	13
Qu'est-ce que la coopération décentralisée ?	14
⊗ Exercice d'introduction	15
☞ Décorticage de la coopération décentralisée	16
⊗ Principes étayant la coopération décentralisée	19
☞ Quel cadre juridique guide la coopération décentralisée ?	19
☞ L'évolution de la coopération décentralisée	21
⊗ Personnalisez votre vélo de la CD - La coopération décentralisée alignée sur les ODD	25
⊗ Synthèse et discussion	25
Chapitre 2 : Pourquoi la coopération décentralisée est-elle importante pour l'Agenda politique mondial des GLR ?	28
⊗ Exercice d'introduction : La vue d'ensemble	30
☞ Se familiariser avec l'agenda politique mondial	30
☞ Décorticage de l'Agenda 2030 et des ODD	34
⊗ Le récit des ODD	37
☞ Construire un récit commun : la CD et les ODD	38
⊗ Le chemin vers le développement, Suivre les P	42
⊗ Synthèse et discussion	43
Chapitre 3 : Comment la coopération décentralisée fonctionne-t-elle dans la pratique ?	45
☞ Décorticage des typologies, modalités et formes de la coopération décentralisée	46
☞ Nouveaux flux de coopération décentralisée	52
⊗ Application des typologies de coopération décentralisée	56
☞ Comment démarrer : méthodes et formes d'implication dans la CD pour les ODD	56
⊗ Synthèse et discussion	61
Chapitre 4 : Comment pouvons-nous concevoir une coopération décentralisée alignée sur les ODD ? Une approche étape par étape	63
⊗ Discussion d'introduction : l'importance d'une politique de CD	64
☞ Concevoir une politique de coopération décentralisée efficace liée aux ODD	65
⊗ Les 6P : pratique politique	67

⊗	Observation au plus près : de combien d'expérience collective disposons-nous dans la gestion des projets des CD ?	68
☐	Concevoir un projet de CD générateur d'impact en lien avec les ODD	69
⊗	Incorporer les ODD dans la CD	73
☐	Comment mobiliser des financements pour les initiatives de CD : partage de conseils utiles	74
⊗	Financements fournis par les bailleurs internationaux pour les initiatives de CD : conseils pour José	79
⊗	Discussion plénière – Financer un projet lié aux ODD	80
	Résumé et conclusion	80
	Chapitre 5 : Avec qui le faisons-nous ? ODD17 : Mobiliser des partenariats territoriaux pluripartites pour la CD	83
⊗	L'importance de l'ODD 17 pour les GLR	84
☐	La coopération décentralisée, un « terrain de jeu » pour l'ODD 17	85
☐	Cartographier et mobiliser les multiples parties prenantes pour les partenariats liés aux ODD sur les territoires	87
☐	Acteur·rice·s en lien avec l'état	90
	Acteur·rice·s non étatiques	94
⊗	Jeu de rôles – La route vers un village reculé (Coopération des parties prenantes)	97
☐	Le potentiel de la CD à mobiliser des partenariats territoriaux pluripartites pour le développement durable	98
	Résumé et conclusion	101
⊗	Discussion plénière de clôture	102
	Chapitre 6 : Pour qui le faisons-nous ? Communication, rapports, suivi et évaluation des initiatives de coopération décentralisée	104
⊗	Discussion	105
☐	Communication	109
☐	L'importance de rapports efficaces	111
☐	Suivi et évaluation : comment veiller à des programmes de CD liée aux ODD générateurs de davantage d'impacts	113
☐	Chef/Cheffe du village	116
⊗	Discussion plénière : Étude de cas : le jumelage entre Rajkot et Leicester	119
⊗	Synthèse et discussion	120
⊗	Session de clôture	122
	Documentation	125

Présentation

Les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies ont établi des cibles audacieuses et nécessaires, qui associent inclusion sociale, développement économique et durabilité, à accomplir d'ici à 2030. Pour les gouvernements locaux et régionaux (GLR), il s'agit d'un agenda porteur de transformations, qui s'efforce d'améliorer la fourniture des services publics aux citoyen-ne-s et d'augmenter la participation active des citoyen-ne-s dans l'élaboration des politiques publiques, en rompant les silos des domaines politiques, et en connectant les différentes parties prenantes.

Les GLR sont confrontés et doivent faire face à une grande majorité des défis d'aujourd'hui, notamment le dérèglement climatique et la pollution de l'air, la ségrégation sociale et les changements démographiques, la gestion des déchets et l'efficacité énergétique, le développement économique, etc. En ce sens, il est important de noter que tous les ODD ont une dimension territoriale. En effet, selon plusieurs études, deux tiers de ces objectifs ne peuvent être réalisés sans l'implication directe des gouvernements locaux et régionaux.

La collaboration avec, et entre, villes et régions du monde entier affiche des résultats positifs dans la mise au point de politiques territoriales efficaces et pertinentes. De plus, les initiatives ville à ville et région à région, également connues comme « coopération décentralisée », présentent de nouvelles possibilités pour l'Agenda 2030. La coopération décentralisée est intégrée au processus moderne d'internationalisation des villes, car elle constitue l'un des principaux facteurs permettant à une ville de connaître les bonnes pratiques et solutions au cœur de l'arène internationale, en vue de résoudre ses propres défis nationaux.

Tout au long des 20^e et 21^e siècles, la coopération décentralisée a été développée et améliorée dans un travail conjoint des associations nationales des villes et gouvernements locaux, et les agendas mondiaux des gouvernements locaux et régionaux. Les objectifs de la coopération décentralisée sont de soutenir directement le développement local, les processus de décentralisation, le changement structurel et le renforcement institutionnel, et de mieux concevoir les politiques publiques territoriales, qui sont des facteurs de développement fondamentaux pour les territoires, et des moyens essentiels de parvenir à la localisation et à la mise en œuvre des ODD. En outre, la coopération décentralisée a démontré posséder des atouts concrets pour le développement local et territorial.

La coopération décentralisée attire de plus en plus d'attention, y compris par les organisations internationales. La Commission européenne soutient et co-finance la coopération décentralisée depuis des décennies et a demandé deux études (lancées en 2018) à l'OCDE, qui ont analysé la variété des pratiques de coopération décentralisée, ses modèles et instruments, en signalant leur potentiel et leurs points forts dans la réponse aux défis de l'Agenda 2030. La coalition paneuropéenne PLATFORMAⁱ a également mis en avant la diversité et la pertinence de la coopération décentralisée comme élément clé d'un développement plus efficace et plus durable. Une étude récente commandée par le Groupe de travail Renforcement institutionnel et des capacités (CIB)ⁱⁱ de CGLU conclut que la coopération décentralisée, si elle est organisée et façonnée de façon adéquate, peut constituer un niveau puissant pour le type de transformation requis dans les politiques publiques par l'Agenda 2030.

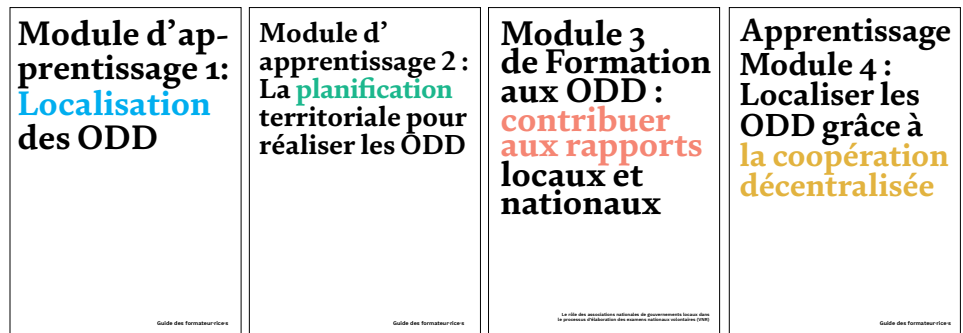
De fait, les ODD apportent un langage commun aux GLR du monde entier, pour travailler ensemble. Au sein de la coopération internationale, leurs avantages sont multiples. D'une part, ils aident à redynamiser les partenariats existants, en fournissant un regard nouveau et moderne sur la façon de travailler ensemble sur les projets en cours, vers des objectifs communs. D'autre part, ils proposent également un point d'entrée commun pour créer de nouveaux partenariats de coopération ou d'échanges de connaissances entre GLR, afin de renforcer leurs capacités en matière de conception et mise en œuvre des politiques publiques en cohérence avec l'Agenda 2030, et sa dimension de développement global. Comme le souligne l'ODD 17 (redynamiser le partenariat mondial pour le développement durable), les partenariats et la coopération sont centraux à l'élaboration et à la mise en œuvre des stratégies de localisation des ODD.

CGLU s'est alliée à PLATFORMA pour créer ce module de formation sur la façon de relier la coopération décentralisée aux ODD. Il s'agit là du quatrième module de la série des modules d'apprentissage de CGLU. En tant que réseau mondial de gouvernements locaux et régionaux, CGLU s'engage à la mise en œuvre des Objectifs de développement durable. Voilà pourquoi CGLU soutient fermement ses membres, en effectuant un suivi des processus de localisation des ODD et en mettant au point du matériel pédagogique pour former les formateur·rice·s à la sensibilisation aux ODD (*Module 1*), à la planification territoriale pour atteindre les ODD (*Module 2*), et aux rapports sur les progrès locaux vers la localisation des ODD (*Module 3*). Aux côtés de ses partenaires (ONU-Habitat, le PNUD-Art et le gouvernement de la province de Barcelone), l'engagement réussi de CGLU envers les ODD montre que le moyen le plus efficace est d'entamer et ancrer les processus de localisation à l'échelle locale et régionale, en intégrant ces efforts vers les agendas mondiaux. Ce module se focalise donc sur les expériences d'apprentissage interactives offertes par les modules 1, 2 et 3 de CGLU sur la localisation des ODD.

ⁱ PLATFORMA est la coalition paneuropéenne de villes et de régions et leurs associations nationales, européennes et internationales, fière d'être partenaire dans cette initiative de formation, car celles-ci sont très actives dans la coopération au développement ville à ville et région à région.

ⁱⁱ Le Groupe de travail Renforcement institutionnel et des capacités (CIB) de l'organisation mondiale des Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU) est une plateforme technique de professionnel·le·s issu·e·s des associations de gouvernements locaux (AGL) et de gouvernements locaux individuels actifs dans le domaine du développement des capacités et de la coopération au développement des gouvernements locaux.

Modules d'apprentissage sur les ODD élaborés par CGLU



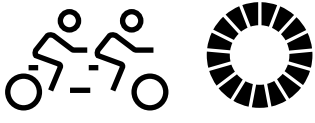
Avant de commencer à utiliser ce Guide des formateur·rice·s, vous trouverez au début de chaque chapitre un florilège de textes majeurs, dont nous vous recommandons la lecture.

Objectif et méthodologie de ce module

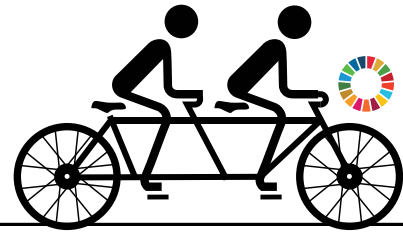
Le principal objectif de ce module est de faciliter la formation des formateur·rice·s à la localisation des ODD et à la coopération décentralisée. Il est bâti sur les réalités des gouvernements locaux, associations et organisations locales qui œuvrent grâce à la coopération décentralisée, en tenant compte de leurs expériences, des défis qu'il·elle·s rencontrent et des meilleures pratiques. Ce module sert de guide didactique et d'outil d'apprentissage pour la formation de nouveaux formateurs et de nouvelles formatrices, en proposant une nouvelle approche intégrée de faire la coopération décentralisée en tenant compte du cadre des ODD, de leurs principes, cibles et objectifs.

En outre, le module est construit pour servir de base à des activités de formation (des ateliers, par exemple) où agents de la ville, dirigeant·e·s locaux et autres parties prenantes sont formé·e·s au sujet et prennent alors conscience du rôle central de la coopération décentralisée pour les gouvernements locaux et régionaux et leurs associations. Le but est qu'après avoir suivi l'atelier, les participant·e·s puissent être en mesure de mener à bien leur propre atelier, et ce faisant, multiplient les connaissances acquises en ayant recours à la méthodologie de formation des formateur·rice·s.

Les activités d'apprentissage peuvent se baser sur tous les chapitres ou de façon modulaire, en s'appuyant sur des chapitres individuels. Pour une meilleure compréhension, les chapitres, étapes et résultats attendus sont identifiés par l'intermédiaire d'une analogie à un vélo. Ce recours à l'analogie aide à conceptualiser la nature transformatrice de la coopération décentralisée, en comparant la structure d'un vélo et ses différentes pièces qui fonctionnent ensemble aux éléments clés de la coopération décentralisée qui doivent travailler en harmonie pour atteindre nos objectifs du développement durable.

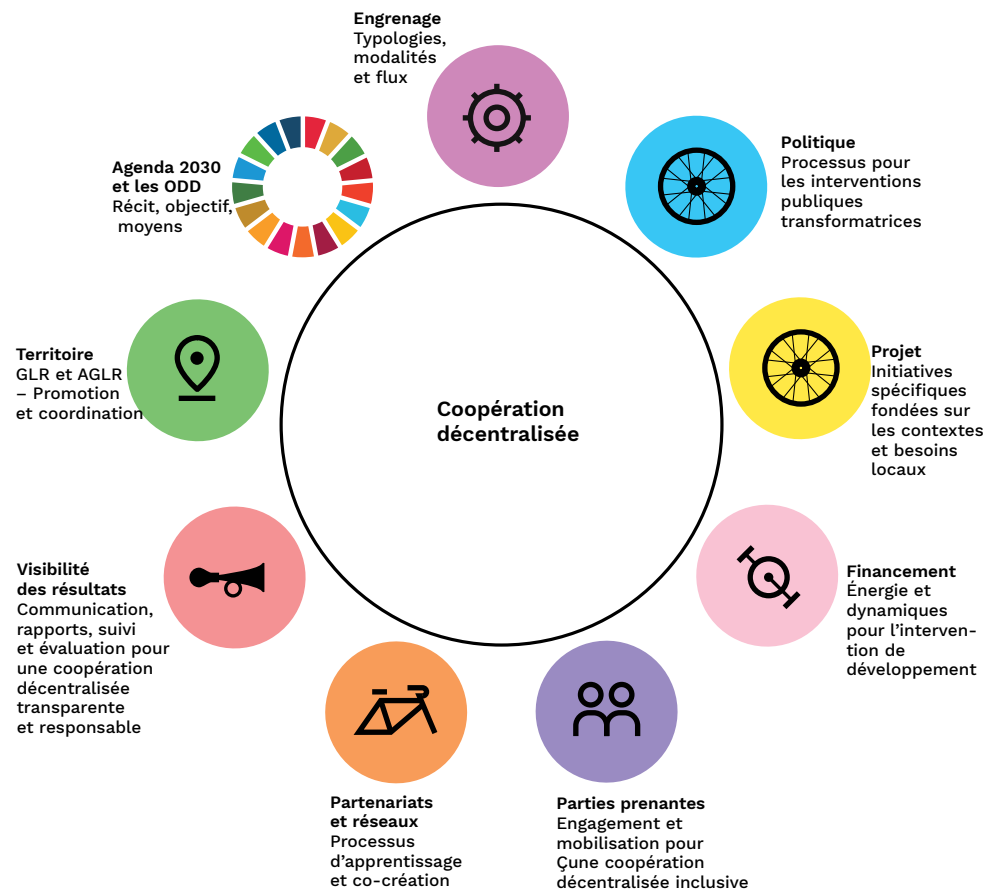


Logique du module



Coopération décentralisée pour les ODD

Un vélo et ses différentes parties seront utilisés comme outil méthodologique pour illustrer les différentes variables et interconnexions nécessaires à une coopération décentralisée porteuse de transformation pour les ODD.



Source : Équipe de CGLU Learning 2020

Public visé









La formation s'adresse aux GLR et à leurs associations (AGLR) sur le plan politique et technique, ainsi qu'aux autres acteurs de la gouvernance locale, qui pourront reproduire cette formation avec les représentant-e-s des GLR (représentant-e-s des états, des organisations internationales et des organisations de la société civile). Autant que possible, les parties prenantes non gouvernementales intéressées seront également incluses dans les sessions de formation, c'est-à-dire les représentant-e-s du secteur privé, de la société civile et du monde universitaire.

Il est important de signaler ici que la focalisation sera faite sur les plans de développement stratégiques et intégraux, non sectoriels, avec une portée territoriale. Les participant·e·s sont supposé·e·s avoir une compréhension solide des processus des gouvernements locaux, que ce soit dans les villes, provinces, régions ou autres niveaux. Le module est conçu spécifiquement pour stimuler les réflexions sur la façon dont les principes essentiels de l'Agenda 2030 peuvent aider à améliorer les processus de planification locale ; ceci n'est donc pas un guide sur la façon de mettre en place la planification du développement local dans chaque contexte.

Ce que vous pouvez en attendre

Le présent module vous permettra de comprendre et transformer votre coopération décentralisée à la lumière et vers les ODD. Le chapitre 1 explique ce qu'est la coopération décentralisée, pourquoi elle est importante et qui se trouve derrière. Le chapitre 2 aborde les possibilités et les défis qui émergent avec l'agenda sur le financement du développement et l'Agenda 2030 et les Objectifs de développement durable (ODD). Le chapitre 3 se focalise sur la « pratique » de la coopération décentralisée, avec la présentation d'exemples de différents types, modalités et flux. Le chapitre 4 adopte une démarche plus « concrète », en vous permettant de motiver le changement à l'échelle locale et régionale et obtenir les contributions de parties prenantes à une approche stratégique, en formulant par exemple une politique, un projet ou en mobilisant des fonds. Le chapitre 5 se concentre en particulier sur la pertinence de l'ODD 17 et vous donne un aperçu des parties prenantes, réseaux et organisations internationales concernées et de la contribution des partenariats territoriaux pluripartites aux ODD. Enfin, le dernier chapitre s'attarde sur le besoin d'une meilleure communication, de meilleurs rapports et d'une meilleure information, pour effectuer ensuite un suivi et une évaluation des initiatives de coopération décentralisée et rappelle l'importance que cela suppose envers les citoyen·ne·s.

Apprentissage Module 4 : Localiser les ODD grâce à la coopération décentralisée

Chapitre 1	Qu'est-ce que la coopération décentralisée ?	
Chapitre 2	Pourquoi la coopération décentralisée est-elle importante pour l'agenda politique mondial des GLR ?	 
Chapitre 3	Comment la coopération décentralisée fonctionne-t-elle dans la pratique ?	 
Chapitre 4	Comment concevoir une coopération décentralisée porteuse de transformation en cohérence et vers les odd ?	  

Chapitre 5 **Avec qui** le faisons-nous ?
ODD17 : Mobiliser les partenariats territoriaux



Chapitre 6 **Pour qui** le faisons-nous ?
Communication, rapports, suivi et évaluation de la coopération décentralisée



Informations techniques

Selon la méthodologie de ce module, la taille optimale du groupe de formation est de **25-30 personnes**, 30 personnes pour une formation en présentiel et 15-20 personnes pour une formation virtuelle. Dans le cas de groupes plus nombreux, nous vous recommandons fortement la présence de deux formateur·rice·s ou plus, en particulier pour les exercices demandant de la modération. L'espace où vous effectuerez la session d'apprentissage doit être équipé d'un projecteur, de Wi-Fi (nécessaire pour lire les vidéos) et d'un tableau à feuilles. Le lieu doit être muni de tables et de chaises pouvant être déplacées, pour vous permettre de réorganiser l'espace pour les exercices. Ceci permettra également aux participant·e·s de s'asseoir et bouger en fonction de leurs besoins. Il est également important d'avoir à disposition des tableaux ou tout du moins de la place sur les murs pour y accrocher des fiches, car cela facilitera le processus d'apprentissage, si la formation est effectuée en modalité présenteielle. Des instructions particulières seront précisées pour la formation en modalité virtuelle.

Afin de mener à bien la session de formation en *modalité virtuelle*, il vous faudra utiliser les plateformes Zoom et Mural. S'assurer que les formateur·rice·s et les participant·e·s sont muni·e·s de caméras, micros ou casques-micro de qualité peut grandement améliorer l'expérience de formation et d'apprentissage pour tout le monde.

Iconographie

Tout au long du guide des formateur·rice·s, vous retrouverez une série d'icônes, qui apparaîtront normalement dans la marge de gauche et qui vous aideront à retrouver plus facilement les informations et à naviguer entre les chapitres. Les ressources pédagogiques sont séparées entre deux grandes catégories : cours et exercices, et elles s'accompagnent des icônes suivantes :








Cours



Exercice

Chaque cours et chaque exercice contiennent d'autres icônes. Outre les icônes, vous retrouverez également dans la marge gauche des conseils et des renseignements indiquant si une préparation est nécessaire au préalable (impression et découpe du matériel, etc.).

	Durée	Estimation du temps nécessaire
	Diapositives	Montre les diapositives à utiliser
	Ressources	Indique les ressources, publications, vidéos, etc.
	Documentation	Précise la documentation à utiliser
	Formation en ligne	Muestra los recursos para las sesiones virtuales

Au-dessous de chaque section, vous retrouverez des ressources supplémentaires telles que des liens vers des publications, vidéos, sites Web utiles.

Documents complémentaires

Ce guide des formateur·rice·s s'assortit de documents complémentaires : Un **questionnaire initial** que vous remettrez aux participant·e·s à la formation en vue d'obtenir un aperçu des connaissances qu'il·elle·s ont en matière d'ODD et de processus de localisation. En fonction des réponses, vous évalueriez si une introduction plus approfondie est nécessaire sur les ODD ou si, au contraire, vous pouvez passer directement au contenu de module.

Une **présentation** avec un support visuel pour la formation basée sur les principales informations et éléments graphiques du guide des formateur·rice·s. La présentation sera accessible au format PowerPoint, ce qui facilite son adaptation à chaque session d'apprentissage.

La **documentation** destinée aux participant·e·s, contenant les exercices, les informations essentielles, les résumés des différents modules, etc.

Chaque exercice ou cours dans le guide des formateur·rice·s s'accompagne des renseignements dans la marge, avec une indication des diapositives et de la documentation correspondantes. Lorsque vous préparez vos sessions d'apprentissage, n'oubliez pas que la documentation doit être imprimée à l'avance.

Glossaire

CCRE – Conseil des communes et régions d'Europe

Groupe de travail CIB – Groupe de travail Renforcement institutionnel et des capacités de CGLU

OSC – Organisation de la société civile

CD – Coopération décentralisée

CDD – Coopération décentralisée au développement

UE – Union européenne

GL – Gouvernement local

GLR – Gouvernements locaux et régionaux

- AGLR** – Association des gouvernements locaux et régionaux
- ONG** – Organisations non gouvernementales
- N/S** – Nord-Sud
- APD** – Aide publique au développement
- OCDE** – Organisation de coopération et de développement économiques
- SCI** – Sister Cities International
- ODD** – Objectifs de développement durable
- PME** – Petites et moyennes entreprises
- CGLU** – Cités et Gouvernements Locaux Unis
- ONU ou NU** – Organisation des Nations unies ou Nations unies.
- UNDRR** – United Nations Office for Disaster Risk Reduction (Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe)
- UTO** – United Town Organization
- VLR** – Examen local volontaire (Voluntary Local Review)
- VNR** – Examen national volontaire (Voluntary National Review)

Chapitre 1 : Qu'est-ce que la coopération décentralisée ?

Finalité pédagogique

- Compréhension de base des complexités de la coopération décentralisée.

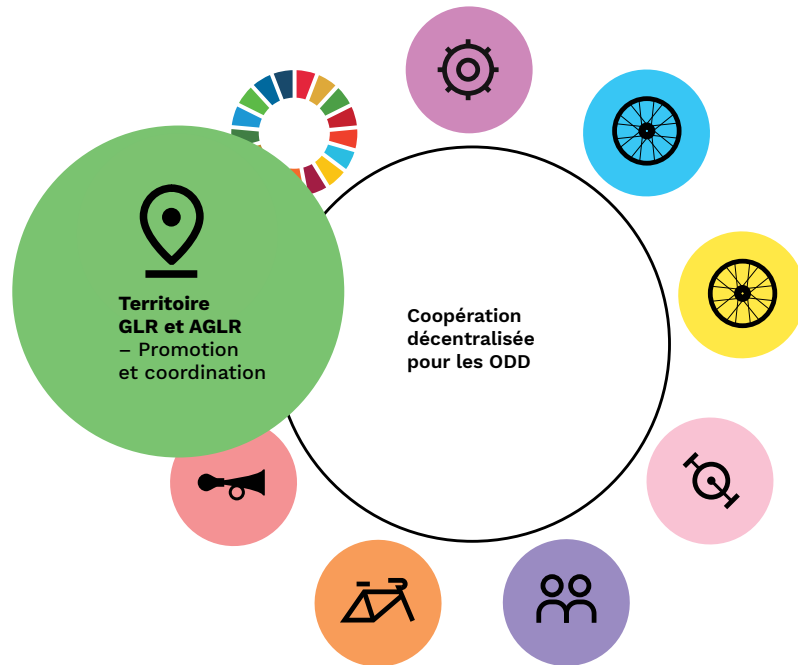
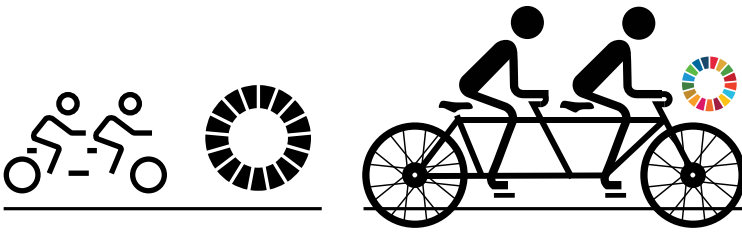
Pour les formateur·rice·s

Chaque chapitre de ce module démarre par une question cruciale. Dans cette session d'ouverture, nous commençons par poser la question : qu'est-ce que la coopération décentralisée ? (ci-après CD)

Nous décortiquons peu à peu ce concept complexe, qui n'a pas une seule définition acceptée par les universitaires et les praticien·ne·s. Aux fins de cette formation, et afin que nous soyons tou·te·s sur la même longueur d'onde, nous considérerons la CD comme la coopération au développement qui a lieu entre gouvernements locaux et régionaux et leurs associations, qui agissent au-delà des frontières, afin de renforcer mutuellement leurs capacités et impliquer les acteurs économiques et sociaux à l'échelle locale et régionale, pour aborder les défis liés au développement.

Dans cette session d'introduction, nous passons en revue les principes fondamentaux qui étayent la CD et consoliderons cette compréhension grâce à un exercice. Par la suite, les impératifs législatifs, l'histoire et l'évolution de la CD seront esquissés, avant d'évoquer la conceptualisation transformatrice contemporaine de la CD et son rôle dans les progrès de l'agenda mondial de la durabilité.

Du côté de l'analogie avec le vélo, notre chapitre se focalise davantage sur le territoire, avec les GLR et les AGLR comme promoteur·rice·s et coordinateur·rice·s de la CD.



Qu'est-ce que la coopération décentralisée ?

Nous insistons sur le fait que la CD prend différentes formes selon les contextes, et chaque GLR dispose de sa propre approche unique, lorsqu'il décide de recourir à la CD comme mécanisme de localisation de l'Agenda 2030. Il est donc important pour le formateur ou la formatrice de se familiariser avec le contexte local et les efforts déployés correspondants. La localisation est comprise comme l'environnement favorable renforcé pour la mise en œuvre de l'Agenda 2030, ses objectifs et cibles, à l'échelle locale et régionale.

Ce guide de formation s'appuie sur d'innombrables références provenant de l'abondante littérature écrite sur la CD. Nous recommandons toutefois que le formateur ou la formatrice lise le florilège indiqué ci-dessous avant le commencement du cours.



Documents pouvant aider le formateur ou la formatrice à contextualiser la situation :

- ↳ Étude de PLATFORMA : « *La coopération décentralisée pour atteindre les objectifs de l'Agenda 2030 : Vers une nouvelle génération de partenariats multipartites* »
- ↳ Étude de PLATFORMA : « *Comment les associations de collectivités territoriales concrétisent les ODD* »
- ↳ Étude de l'OCDE (en anglais) : Refaçonner la coopération décentralisée au développement : « *Le rôle clé des villes et des régions pour l'Agenda 2030* »

- ↳ Rapport de l'OCDE (en anglais) : « *La coopération décentralisée au développement, valoriser le potentiel des villes et des régions* »
- ↳ Étude de CGLU (en anglais) : « *Ville à ville, Guide de l'univers de CGLU Apprentissage* »
- ↳ CIB de CGLU (en anglais) : « *Document d'Orientation sur l'Efficacité de l'Aide et les Gouvernements Locaux* »
- ↳ Étude du CIB de CGLU (en anglais) : « *Travail en cours - Trois ans plus tard. Aperçu des stratégies des membres du CIB vers la mise en œuvre des ODD* »
- ↳ Rapport du CIB de CGLU (en anglais) : Publication « *Les ODD et la coopération décentralisée* » de PLATFORMA et VNG : *Résumé succinct : comment les programmes nationaux et régionaux des États membres de l'UE soutiennent les activités de développement des gouvernements locaux dans les pays partenaires* »
- ↳ Publication de VNG (en anglais) : « *Les ODD : Engagement global, Coopération internationale, Action locale* »



Exercice



15 minutes

Exercice d'introduction

Finalité pédagogique

- Présentation des participant·e·s.
- Création d'un environnement plus participatif.
- Évaluation rapide du degré de sensibilisation à la coopération décentralisée chez les participant·e·s.

Il est toujours bon de commencer une formation avec un tour de présentation. En tant que formateur·rice, cela vous est utile car vous créez ainsi un environnement plus participatif et instaurez de la confiance au sein du groupe. La formation étant conçue pour des groupes de 30 participant·e·s maximum, nous vous recommandons l'exercice suivant pour briser la glace.

Instructions de l'exercice

1. Les participant·e·s peuvent « briser la glace » en se présentant et présentant la ville d'où ils et elles viennent, ou le lieu où il·elle·s se trouvent actuellement. Tout le monde est remercié de sa participation. Pour établir un lien au cours d'introduction, il est ensuite demandé à chaque personne d'écrire sur une carte un mot ou une phrase qui saisit au mieux l'essence de la coopération décentralisée selon elle. Exemples possibles : « partage des connaissances », « échanges techniques » ou « esprit de solidarité mondiale ».
2. Toutes les cartes (y compris la vôtre) sont ensuite recueillies et accrochées au tableau devant la salle. Les cartes et les idées peuvent être regroupées pour obtenir une idée générale de la compréhension initiale qu'a le groupe de la « coopération décentralisée », avant de démarrer la formation. Il est toujours bon de prendre une photo de cette mosaïque à des fins d'apprentissage et de documentation.

3. Dans le cas de la modalité virtuelle, nous recommandons d'utiliser les options telles que Mentimeter ou l'usage des mêmes technologies que les cartes et de paramétrer les options de Zoom en vue galerie, lorsque les cartes sont affichées. Sinon, les animateur·rice·s peuvent utiliser un outil comme « MURAL » pour cet exercice. À cette fin, CGLU Learning a préparé un modèle MURAL avec deux sections : à gauche, une carte du monde où les participant·e·s peuvent écrire leur nom et leur ville et les ajouter à la carte ; à droite, un tableau où les participant·e·s ajoutent le mot ou la phrase qui saisit l'essence de la CD, comme précisé auparavant. Le modèle peut être demandé à l'adresse : learning@uclg.org.



Cours 1.1



15 minutes

Décorticage de la coopération décentralisée

Finalité pédagogique

- Compréhension de base du concept de coopération décentralisée et de ses principes fondamentaux sous-jacents.

Pour les formateur·rice·s

Nous reconnaissons que le concept de coopération décentralisée est en lui-même un concept assez complexe. Une complexité d'autant plus grande si l'on considère la coopération décentralisée comme un mécanisme pouvant faciliter la localisation des ODD. Nous recommandons donc de transmettre le contenu de façon simple et facile à comprendre, afin de ne pas submerger les participant·e·s de l'atelier. L'utilisation de présentations multimédias alliée à la participation active du groupe aidera à parvenir à notre finalité pédagogique. Nous suggérons ici quelques vidéos introductives courtes et informatives sur la CD. Nous recommandons de projeter ces vidéos, qui peuvent constituer une bonne introduction à la session et au reste de l'atelier dans son ensemble :



La coopération décentralisée : qu'est-ce que c'est exactement ?

Tout d'abord, il convient de noter que le terme « coopération décentralisée au développement (CDD) » est utilisé de manière interchangeable avec coopération décentralisée (CD). Lorsque l'on examine la littérature écrite sur la coopération décentralisée, on constate également une absence de consensus chez les praticien·ne·s et les universitaires concernant la définition exacte de ce terme vague. En effet, seulement 7 pays sur 28 que compte l'UE ont une définition officielle de la CD¹. Il est également intéressant de voir que tous les pays ne reconnaissent pas aux villes et aux régions l'autorité de la conduite d'affaires internationales. Par exemple, les états fédéraux américains ne sont pas autorisés à conclure de traités, d'alliances ou d'accords avec des puissances étrangères. Ils peuvent toutefois participer régulièrement à la coopération au développement avec des nations étrangères².

Traditionnellement, la CD était comprise comme la pratique de coopération au développement gérée par des acteurs séparés des gouvernements centraux (tels que les acteurs de la société civile, des gouvernements locaux, des universités)³. Néanmoins, la littérature actuelle conceptualise la CD comme les partenariats entre GLR pairs et/ou leurs associations, dans le but de fournir des services liés au développement au-delà des frontières⁴. Il convient de noter que les points de vue divergent sur le fait que la CD fasse ou non référence seulement à la coopération au développement entre les autorités à l'échelle locale ou régionale et les partenaires dans les pays participants ou si elle comprend également des partenariats avec d'autres autorités actrices non locales. Les résultats de l'enquête complète menée par l'OCDE montrent que dans la pratique, la plupart des pays combinent plusieurs modalités et ne s'appuient que très rarement uniquement sur la CDD ville à ville ou région à région⁵.

Plus récemment, l'accent a été mis de plus en plus sur le renforcement et l'amélioration mutuelle de leurs capacités institutionnelles et opérationnelles et leur aptitude à mobiliser les acteurs économiques et sociaux clés, tels que la société civile, le secteur privé (principalement les PME), les institutions culturelles, les universitaires, les centres de recherche et autres organismes publics. Une définition utile qui cerne cette compréhension et qui pilotera cette formation est la suivante :

La coopération décentralisée est la coopération au développement entre les GLR et leurs associations œuvrant au-delà des frontières afin de renforcer mutuellement leurs capacités et en vue d'impliquer des acteurs économiques et sociaux à l'échelle locale et régionale pour aborder les défis de développement.

Quels sont les principes partagés étayant la coopération décentralisée ?

Étant donné les définitions divergentes et la complexité de conceptualisation de la CD, il est également bon de caractériser ce processus par certains de ses principes partagés uniques, qui définissent la grande majorité de la coopération décentralisée actuellement en cours. Nous présentons ici une synthèse de cinq principes partagés, tels qu'énoncés dans le rapport du CIB de CGLU sur les ODD et la Coopération décentralisée (2020)⁶ :

Tableau 1.1. Principes de la coopération décentralisée

<p>1. Réciprocité et relations horizontales</p>	<p>Les relations entre partenaires de coopération dans la CD sont horizontales et mutuellement bénéfiques. Elles diffèrent des relations habituelles bailleur-bénéficiaire. Il existe dans la CD une symétrie et un respect entre partenaires de coopération.</p>
<p>2. Proximité et participation</p>	<p>Contrairement aux États, les gouvernements locaux, les régions et leurs parties prenantes dans la CD sont bien placés pour aborder les défis car il/elle-s sont plus proches des communautés et peuvent trouver plus facilement des solutions. Ceci est fait au travers du dialogue avec les acteurs géographiques, via des processus participatifs.</p>
<p>Gouvernance 3. multiniveaux et multipartite</p>	<p>L'objectif à long terme de la CD est, in fine, d'améliorer la gouvernance locale en mobilisant les autorités locales respectives et leurs parties prenantes. Les processus de CD peuvent faciliter la collaboration et la prise de décisions conjointe par les acteurs non étatiques.</p>
<p>4. Alliance fondée sur l'échange, l'apprentissage mutuel et l'exhaustivité</p>	<p>Contrairement à la coopération conventionnelle menée par l'État, la CD se fonde sur des partenariats avec les gouvernements décentralisés dans les pays du Nord comme du Sud. De telles alliances appuient les agendas politiques et objectifs partagés, ce qui facilite l'appropriation et les résultats.</p>
<p>5. De plus grandes possibilités de solidarité</p>	<p>Encore une fois, à la différence de la coopération menée par l'État, en général la CD est moins soumise potentiellement aux limites et contraintes d'ordre diplomatique et/ou commercial, étant donné la nature localisée des défis qui sont affrontés.</p>

Source : CIB de CGLU (2020)

Grâce à ces principes, nous pouvons nous faire une idée de quelques-unes des raisons sous-jacentes pour lesquelles les GLR participent à la coopération décentralisée. **Bien qu'ils varient énormément, nous avons tenté de distiller les facteurs de motivation suivants :**

- Promouvoir la solidarité, la paix et la bienveillance
- Apprendre des pratiques locales et les améliorer
- Renforcer les capacités des professionnel-le-s des équipes locales
- Améliorer les politiques publiques locales et régionales
- Initier des projets novateurs
- Améliorer en définitive les services publics locaux et le niveau de vie des citoyen-ne-s

Comme nous l'étudierons au chapitre 4, la CD implique un éventail de parties prenantes essentielles qui vont au-delà des simples gouvernements locaux et régionaux. Le secteur privé, le monde universitaire, les organisations de la société civile, les autres sphères et niveaux de gouvernement, leurs agences et réseaux, ainsi que les organisations internationales multilatérales jouent toutes un rôle dans l'obtention des résultats.



Exercice 1.1



15 minutes



Documentation 1.1

Principes étayant la coopération décentralisée

Instructions de l'exercice

En vue de consolider les connaissances apprises sur ces cinq principes fondamentaux étayant la CD, il est recommandé d'effectuer un court exercice de groupe :

1. L'animateur·rice constitue des groupes de 5 participant·e·s.
2. Chaque groupe reçoit 5 cartes, qu'il place sur la table face cachée.
3. Le premier participant choisit une carte et commence à expliquer le principe de coopération décentralisée, sans en dire le nom ni les trois mots interdits, précisés sur la carte. Si le participant utilise l'un des mots interdits, la carte est perdue et il perd son tour.
4. Le reste du groupe dispose de 30 secondes pour deviner le mot sur la carte.
5. Lorsque le groupe devine le bon mot ou que le temps est épuisé, le participant suivant prend une nouvelle carte. Le jeu se termine lorsque toutes les cartes ont été utilisées, même si les participant·e·s n'ont pas réussi à deviner tous les mots.
6. Pour récapituler, en fin d'exercice, l'animateur·rice demande à tous les groupes combien de principes de CD il·elle·s sont parvenu·e·s à deviner.

Préparation nécessaire à l'exercice

Préparer la documentation 1.1 pour chaque groupe de 5 et découper 5 cartes pour le jeu.



Formation en ligne

Ressources nécessaires pour la formation en ligne

1. Le formateur/La formatrice crée des salles de répartition Zoom avec cinq participant·e·s par salle.
2. Le formateur/La formatrice envoie une carte à chacun des cinq participant·e·s avant de commencer l'exercice. Les cartes pour la formation en ligne sont disponibles sur demande à l'adresse : learning@uclg.org.
3. Le reste des étapes est identique à la version présentielle de l'exercice expliqué plus haut.



Cours 1.2



15 minutes

Quel cadre juridique guide la coopération décentralisée ?

Même si chaque pays réglemente la CD en fonction de ses propres structures et règles juridiques internes, certaines tendances législatives perceptibles ont été identifiées⁷. En premier lieu, un petit groupe de pays ont mis au point des instruments juridiques très spécifiques en vue de réglementer l'action internationale de leurs gouvernements locaux et régionaux. La France et l'Équateur sont de bons exemples ici, car ces deux pays ont des outils juridiques innovants sur mesure pour aider à financer la CDD. Certains pays européens se caractérisant par des systèmes juridiques fédéraux ou semi-fédéraux ont institué des lois régionales en matière de coopération internationale, comme

c'est le cas en Belgique et en Italie. D'autres nations telles que le Brésil, passent des accords internationaux avec des institutions étrangères. Il est donc clair que différentes permutations sont possibles.

<p>Pays ayant mis au point des instruments juridiques très spécifiques en vue de réglementer l'action internationale de leurs gouvernements locaux et régionaux (France et Équateur / Belgique et Italie / Brésil)</p>	<p>Pays ayant opté pour faciliter les activités décentralisées transfrontalières, à travers un « ensemble de mesures législatives internationales » (Espagne et Mexique)</p>
<p>Pays reconnaissant la CD dans la législation ayant à voir avec l'organisation territoriale de l'État (Maroc et Équateur)</p>	<p>Pays ne fournissant pas de cadre juridique pour régir la CD mais qui acceptent et soutiennent la CD, en ayant recours à un éventail de modalités juridiques (Association des municipalités néerlandaises - VNG)</p>

Un deuxième groupe de pays ont opté pour ne pas utiliser de structures juridiques internes, mais plutôt faciliter les activités décentralisées transfrontalières, par le biais d'une législation s'occupant de la politique de coopération au développement international de leur gouvernement national respectif, en d'autres mots un « ensemble de mesures législatives internationales ». C'est le cas de l'Espagne et du Mexique. Il est intéressant de signaler ici que certains gouvernements locaux espagnols investissent 0,7 % de leur budget dans la CD, suivant l'engagement des nations à continuer après les OMD (objectifs du millénaire pour le développement).

Un troisième groupe de pays reconnaissent la CD dans la législation ayant à voir avec l'organisation territoriale de l'État. Un bon exemple ici est le Maroc, qui a élaboré une charte municipale qui entérine les droits des municipalités à établir des accords de CD qui restent toutefois sous la tutelle du gouvernement central. Un autre cas intéressant est celui de l'Équateur, qui a délégué aux gouvernements locaux l'autorité de gérer la coopération internationale pour l'accomplissement de leurs obligations dans sa Constitution (article 264, paragraphe 14).

Le quatrième et plus grand groupe de pays, curieusement, sont ceux qui ne fournissent pas de cadre juridique pour régir la CD. Il faut toutefois préciser qu'ils acceptent et soutiennent même activement la CD, en ayant recours à un éventail de modalités juridiques. Les Pays-Bas en sont un bon exemple, qui sont devenus une référence mondiale pour la modalité « agence » avec un système de coordination solide et efficace entre le gouvernement central et VNG International, l'agence de coopération internationale de l'association des municipalités néerlandaises (VNG).

Pour résumer, il est donc clair qu'il n'existe pas de définition unique de la CD et que les variantes sont grandes dans la façon dont la coopération est régie juridiquement d'un pays à l'autre. Nous allons ensuite évoquer comment est née la CD et plus important encore, comment elle a évolué depuis ses tout débuts post Seconde Guerre mondiale et ses dynamiques actuelles et itérations spécifiques à chaque contexte.



Cours 1.3

15 minutes

L'évolution de la coopération décentralisée

Finalité pédagogique

- Reconnaissance de la longue histoire de la CD et de la façon dont elle a évolué au fil des années.

L'histoire et les origines détaillées de la CD sont intéressantes car elles font ressortir la valeur toujours plus grandissante des GLR sur la scène mondiale. Cette compréhension historique n'est toutefois PAS importante aux fins de la formation. Comme nous avons déjà une compréhension de base de ce qu'est la CD, dans ce prochain cours, il sera suffisant pour nous de nous rendre compte de l'évolution de la CD et de son importance accrue dans le développement global actuel. Ce cours est tout particulièrement important car il présente une proposition pour le cadre actuel de la CD lié aux ODD et suggère une approche méthodologique qui encadre le contenu de l'ensemble du module.

L'évolution de la CD : des partenariats Nord-Sud aux partenariats horizontaux

L'une des premières formes de CD est le jumelage entre villes, un procédé qui remonte à la reconstruction d'après Seconde Guerre mondiale. À cette époque, il était employé en vue de promouvoir la paix, l'unité, mais aussi développer des liens interculturels, la solidarité internationale, pour construire les capacités institutionnelles⁸. Il semble que de nombreuses municipalités de l'Europe de l'ouest ont appliqué cette méthode pendant la période de la décolonisation, afin d'établir des partenariats avec les autorités locales des pays en développement.

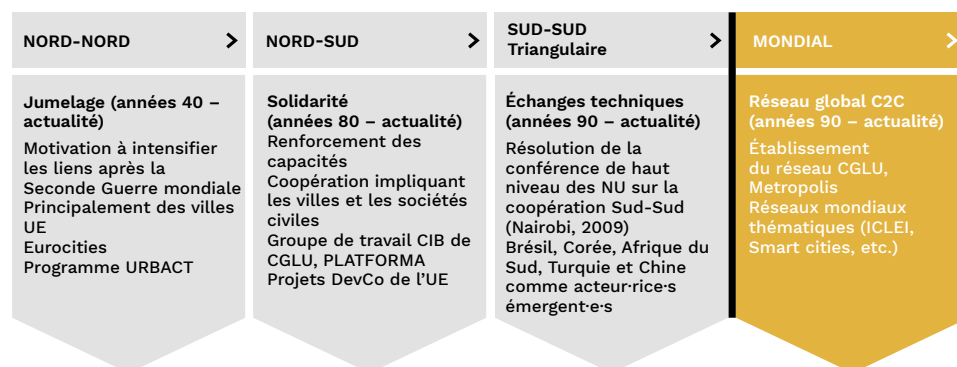
Pendant les années 60, un modèle de partenariat de « jumelage de coopération » a été mis en place entre villes des pays du Nord et celles des pays du Sud. Il convient de noter qu'au cours de cette première phase, les réseaux de villes et régions tels que l'United Town Organization (UTO), l'International Union of Local Authorities (IULA), le Conseil des municipalités et régions européennes (CCRE) et Sister Cities International (SCI) ont joué un rôle primordial dans la promotion du jumelage⁹. Une étape majeure dans l'histoire de la CD a été la reconnaissance du jumelage municipal comme outil de coopération internationale par l'Assemblée générale des Nations unies en 1971.

La CD a lentement évolué du jumelage municipal bilatéral à des partenariats et réseaux pluripartites plus complexes. Elle a d'abord été popularisée à la Convention de Lomé de l'Union européenne en 1990, et a renforcé le jumelage des villes pour susciter de meilleures stratégies de développement. Encore une fois, à la Conférence de Rio en 1992, il a été reconnu globalement que les gouvernements locaux étaient des acteurs de développement à part entière, donnant alors lieu dans nombre de pays à la décentralisation des responsabilités de développement aux municipalités, facilitant alors la promotion des échanges villes à villes.

Le Sommet des villes 1996 d'ONU-Habitat à Istanbul et les événements Istanbul + 5 en 2001 focalisés sur la coopération horizontale et le Sommet 2002 sur le Développement durable de Johannesburg sont des efforts clairs et importants déployés par les NU et ses alliés de développement pour constituer ce que Campbell (2002) a appelé une « institutionnalisation internationale et une approbation de la participation active des municipalités au développement urbain local ».

La plus significative de toutes les réunions restera peut-être le Sommet d'Istanbul en 1996, et c'est là que CGLU a été créée, pour être la voix des villes et de leurs associations, autorisée à parler auprès des NU.

Schéma 1.1. L'évolution de la coopération Ville à Ville



Source : CGLU (2016:9)¹⁰

Avec le temps, les acteurs infranationaux (les autorités et agences publiques) ont rejoint leurs collègues des autres villes pour élargir les partenariats, à la fois comme participant-e-s, mais également sous l'angle sectoriel¹¹. La nature de ces partenariats a évolué avec le temps¹². Ceci a ouvert la voie à l'émergence de nouvelles formes de CD et a marqué un éloignement de la notion binaire des relations Nord-Sud, riches-pauvres, bailleur-destinataire.

En tant que praticien-ne-s de la CD, il est important de comprendre les raisons de l'engouement pour la CD. Dans leur tentative de comprendre leur rôle dans la CD, les Nations unies insistent sur le caractère évolutif de la CD, passant de liens d'amitié, paix et solidarité, accords de jumelages entre villes à « des partenariats complexes favorisant les échanges culturels, éducatifs et municipaux réciproques, les échanges et projets techniques et professionnels »¹³.

Elles notent que dans le contexte des efforts pour améliorer l'impact de l'Aide publique au développement (ci-après « APD »), ces liens transfrontaliers avaient par la suite pour rôle de servir de mécanismes pour les bailleurs occidentaux en vue de fournir une aide au développement aux pays du Sud, donnant lieu à l'émergence du concept de coopération décentralisée.

Il est important de ne pas perdre de vue cette histoire car selon l'OCDE, le premier des deux principaux facteurs responsables de la CD a été la nécessité de plus d'impact et d'efficacité des flux de l'APD. Ceci était tout particulièrement important dans les contextes fragiles où la coopération avec les gouvernements centraux était plus problématique.

La CD était donc vue comme un financement du développement externe fourni par les gouvernements infranationaux pour aider leurs pays partenaires. En 2008 par exemple, la Commission européenne a utilisé le concept de coopération décentralisée au développement « pour décrire l'aide financée publiquement et de façon privée fournie par et via les autorités locales, réseaux et autres acteurs locaux », utilisant ainsi le terme pour faire référence à l'aide fournie par les autorités locales et les acteurs de la société civile¹⁴.

Schéma 1.2. L'évolution des modalités de CD.



Adapté de CGLU (2016:15)

Toutefois, plus qu'un mécanisme pour le transfert des financements, la seconde raison importante et celle sur laquelle nous nous concentrons ici, était l'émergence des GLR comme acteurs primordiaux au sein des relations internationales.

De plus en plus, la communauté du développement internationale a reconnu les avantages comparatifs distincts des GLR qui étaient en mesure de promouvoir une coopération efficace au développement, en particulier avec les organisations non gouvernementales (ONG) ou les agences nationales de développement.

Les GLR sont les mieux placés car ils sont au plus près du terrain et disposent d'un meilleur savoir-faire et expertise du développement local et de la fourniture de services, de la planification et de la participation active de la communauté¹⁵.

Plus récemment, dans le cadre de l'évolution de la CD, une transition progressive s'est opérée des liens Nord-Sud et bailleur-destinataire vers une approche davantage fondée sur les partenariats, avec le renforcement et l'amélioration des capacités institutionnelles et opérationnelles. Ainsi, de plus en plus d'importance a été accordée à la composante non-APD de la CDD, notamment l'apprentissage entre pairs entre gouvernements locaux et régionaux¹⁶.

En tant que praticien-ne-s de la CD, il est important de noter que l'approche est plus inclusive avec l'intégration des GLR des pays du Sud et plus vaste, avec l'adoption de nouveaux concepts et principes de coopération au développement, tels que la notion d'efficacité du développement, par opposition à l'efficacité de l'aide¹⁷.

Cette dernière forme de CD est enthousiasmante car elle rompt avec les anciennes notions de Nord-Sud et riches-pauvres pour faciliter les échanges innovants (matériels et immatériels) entre territoires, en se basant sur l'idée de co-développement¹⁸. Veuillez noter que des exemples de bonnes pratiques illustrant les échanges latéraux seront fournis au chapitre 3.

Néanmoins, il est important d'insister ici sur le fait que l'évolution renforce l'émergence des partenariats non financiers « entre pairs », qui favorisent les activités d'apprentissage entre pairs et l'échange d'expériences et de bonnes pratiques entre partenaires.

La nature transformatrice de la CD : être en cohérence avec les ODD et les rendre opérationnels

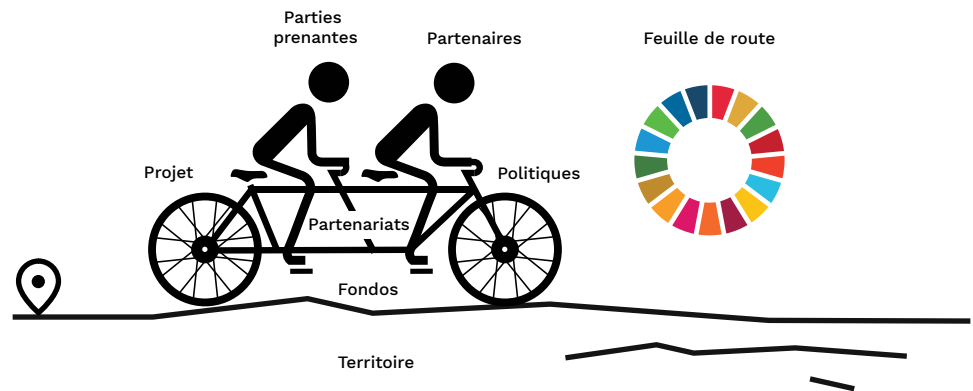
La CD a évolué pour mieux s'adapter aux nouveaux discours et dynamiques sur le développement. L'Agenda 2030 et les ODD sont devenus sa principale feuille de route et elle motive et mobilise de multiples parties prenantes et renforce leurs moyens d'entrer en lien, se connecter, communiquer et se

coordonner, afin que les actions et les efforts de CD soient significatifs et pérennes.

En outre, le nouvel agenda de développement a offert une nouvelle possibilité pour les GLR de renouveler leur engagement politique envers le développement et donc, la façon dont ils planifient, travaillent, mettent en œuvre et documentent leurs stratégies de CD. De cette façon, la CD est devenue un processus qui n'est pas uniquement concentré sur un projet, mais qui est conçu et relié pour mettre au point ou éclairer un cadre de politiques publiques pour la coopération internationale. Appuyé et soutenu par des réseaux et partenariats forts, ce processus permet l'apprentissage et la co-création vers la configuration d'une CD transformatrice pour le développement durable.

Schéma 1.4. L'agenda mondial en mouvement.

Logique pour une CD transformatrice pour les ODD



Source : Équipe de CGLU Learning (2020)

Dans cette optique, le Module propose de se focaliser sur cette approche en envisageant la CD comme un processus avec différentes variables et interconnexions. Pour reprendre le parallèle fait avec le vélo, les ODD servent de principale feuille de route et de récit orientant le voyage et, en fonction des nécessités et demandes territoriales, les projets correspondent à la roue arrière du vélo, qui peuvent être conçus et adaptés aux priorités politiques des administrations et acteurs impliqué-e-s. Tout en étant important en eux-mêmes, ces projets sont guidés par la roue avant qui pilote le vélo pour avancer, au travers des politiques publiques de coopération internationale.

Bien entendu, disposer d'un véhicule totalement fonctionnel est absurde sans une personne pour le conduire. Nous suggérons donc que les ressources, la force et l'énergie des partenaires clés et des parties prenantes correspondantes sont essentielles au pilotage du cap de la coopération. Pour ce faire, elle doit se fonder sur les partenariats territoriaux qui orientent les efforts et les actions vers le développement durable.

Dans cette approche, les GLR sont définis comme l'acteur clé de coordination pour assurer l'équilibre, gérer les défis, susciter la participation, mobiliser et harmoniser les parties prenantes et les intérêts, comme moyen donner du sens et un effet catalyseur à la CD. Comme le montre l'illustration du vélo

ci-dessus, toutes les pièces sont essentielles pour que le processus/cadre de CD soit en place et elles ont un rôle fondamental pour mettre en mouvement la CD et l'Agenda mondial.



Exercice 1.2



30 minutes



Documentation 1.2

Personnalisez votre vélo de la CD - La coopération décentralisée alignée sur les ODD

Le but de cet exercice est de réfléchir aux caractéristiques uniques de chaque territoire. Cette activité vient compléter le parallèle fait avec le vélo, expliqué plus haut, et elle est supposée approfondir la compréhension des défis auxquels fait face chaque participant-e.

1. L'animateur·rice distribue la documentation 1.2 à chaque participant-e. Les participant-e-s travailleront individuellement.
2. L'animateur·rice explique l'objectif de l'exercice : les participant-e-s doivent choisir des pièces et personnaliser le vélo qui sera adapté à leur territoire.
3. Il·elle-s ont 10 minutes pour personnaliser leur vélo mais aussi pour réfléchir aux pièces supplémentaires possibles qui rendraient le vélo encore plus résistant aux défis.
4. L'animateur·rice finalise l'exercice en demandant aux participant-e-s de décrire leur vélo et d'expliquer les pièces qu'il·elle-s ont choisies et pourquoi elles sont bien adaptées aux défis de leur territoire.



Formation en ligne

Ressources nécessaires pour la formation en ligne

1. Le formateur/La formatrice crée des salles de répartition Zoom pour les participant-e-s venant de la même municipalité ou région.
2. La documentation pour MURAL est disponible sur demande à l'adresse : learning@uclg.org. Retrouvez-en un aperçu en Annexe 2 - Documentation virtuelle.
3. Lisez les descriptions à côté de chaque partie du vélo et sélectionnez celles qui s'adaptent le mieux à votre projet, à votre organisation ou à votre contexte territorial. Faites glisser la pièce au centre et placez-la sur le vélo. Déterminez si des pièces supplémentaires sont nécessaires et ajoutez une note pour expliquer pourquoi.



Discussion



10 minutes



Documentation 1.3

Synthèse et discussion

Dans le récapitulatif de la session d'apprentissage 1, il sera utile de synthétiser une fois de plus et rapidement les principaux points abordés :

- Les principes fondamentaux de la CD.
- Le cadre juridique étayant la CD.
- L'évolution de la CD, de la coopération Nord-Sud aux partenariats horizontaux.

Effectuez ensuite un tour de questions rapide d'éclaircissement pour consolider la compréhension de la CD par les participant-e-s. Il est important que la compréhension partagée soit installée dès ce stade, cette base de connais-

sances devant se construire sur les deux prochaines journées de formation. Vous pouvez achever la session en effectuant cet exercice rapide avec la globalité du groupe :

Évoquez la série de cartes qui ont été placées au tableau au début de la session par les participant·e·s. Placez ensuite les phrases découpées de la documentation 1.1 sur le tableau. Demandez aux participant·e·s les idées véhiculées par les cartes, en cohérence avec les phrases découpées abordées lors du cours. Ceci est une bonne technique de renforcement des apprentissages.



Références du chapitre

- ↳ 1. OCDE (2018), *Refaçonner la coopération décentralisée au développement : Le rôle clé des villes et des régions pour l'Agenda 2030*, Éditions OCDE, Paris (en anglais).
- ↳ 2. OCDE (2019), « *La coopération décentralisée au développement, valoriser le potentiel des villes et des régions* », Documents d'orientation de l'OCDE sur le développement, n° 22, Éditions OCDE, Paris (en anglais).
- ↳ 3. Fernández de Losada, A. (2017), « *Façonner une nouvelle génération de coopération décentralisée pour une efficacité et une responsabilité accrues* », CPRM-PLATFORMA
- ↳ 4. DAES de l'ONU, 2014. "Study on Effective Decentralized Development Cooperation: Flows, modalities and challenges". Fernández de Losada, A. (en anglais).
- ↳ 5. Voir note 1.
- ↳ 6. Martinez, I. and Martinez, P. Colectivo La Mundial (2020) "Final Report on The SDGs and Decentralized Cooperation". CGLU-CIB
- ↳ 7. Voir le rapport du DAES de l'ONU – note 4 ci-dessus.
- ↳ 8. Janssens, B. (2011), *Winning through Twinning – Municipal International Cooperation in Flanders (Belgium)*, Association des villes et municipalités flamandes (en anglais).
- ↳ 9. Hafteck, P. (2003), "An introduction to decentralized cooperation: Definitions, origins and conceptual mapping", *Public Administration and Development Journal*, Vol. 23, pp. 333-345 (en anglais).
- ↳ 10. CGLU (2016), *"Ville à ville : Guide de l'univers de CGLU Apprentissage"*. Friedemann, B (en anglais).
- ↳ 11. Grupstra, J. and M. van Eerdt (2017), *Public-Public Development Cooperation – Motivations and Practices of Dutch Subnational Public Actors in Development Cooperation in Sub-Saharan Africa*, Background Report, PBL Netherlands Environmental Assessment Agency.
- ↳ 12. Hafteck, P. (2003), "*An introduction to decentralized cooperation: Definitions, origins and conceptual mapping*", *Public Administration and Development Journal*, Vol. 23, pp. 333-345.
- ↳ 13. UNU-CPR, (2015), *Decentralized Cooperation and the New Development Cooperation Agenda: What Role for the UN?* Université des Nations unies - Centre de recherche politique.

- ↳ 14. Commission des communautés européennes, « Les autorités locales : des acteurs pour le développement », communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social et au Comité des régions (Bruxelles : Commission des Communautés européennes, 2008), p. 3.
- ↳ 15. Voir note 15.
- ↳ 16. Voir note 1.
- ↳ 17. Voir note 3.
- ↳ 18. CeSPI (2010), *La Cooperazione Decentrata Allo Sviluppo: Riflessioni Teoriche e Spunti Dall'esperienza della Toscana Nel Campo della Salute Globale* [La coopération décentralisée au développement : Réflexions théoriques et idées provenant de l'expérience de la Toscane dans le domaine de la santé mondiale].

Chapitre 2: ¿Por qué es tan importante la cooperación descentralizada para la agenda política mundial de los GLR?

Finalité pédagogique

- Connaissance de la façon dont la coopération décentralisée promeut la localisation de l'agenda politique mondial.
- Compréhension de la façon dont les ODD en particulier peuvent être localisés par le biais de la coopération décentralisée.

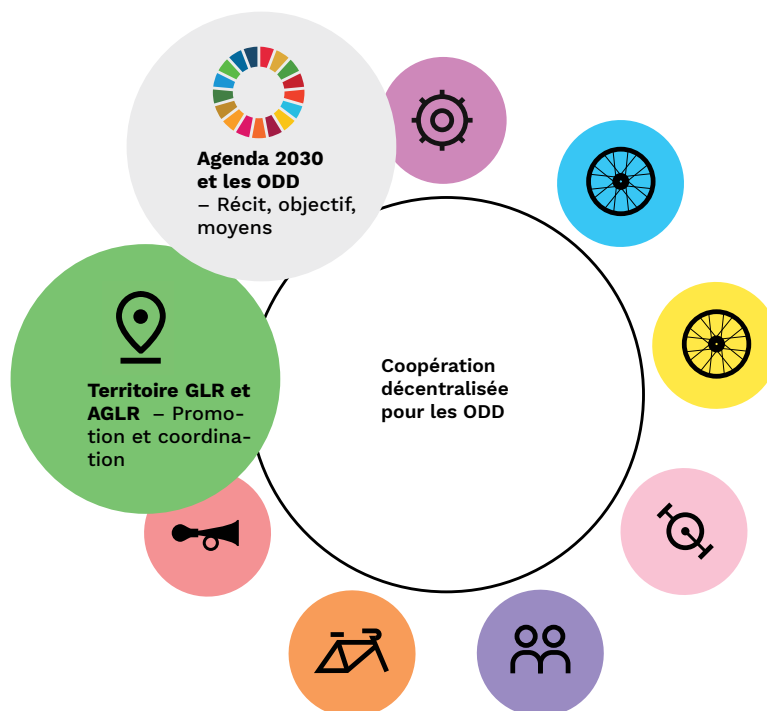
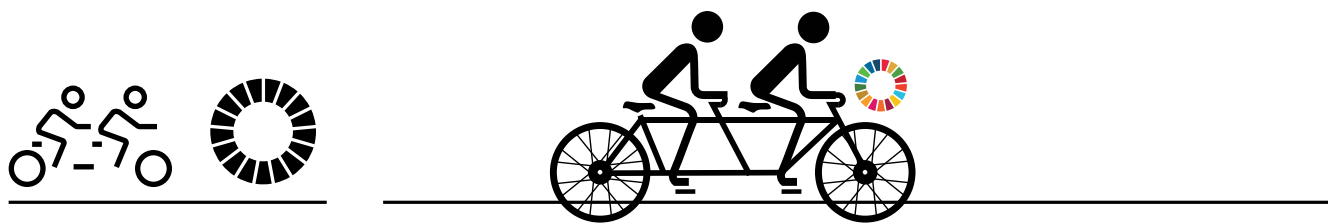
Pour les formateur·rice·s

En tant que formateur·rice, il est important de savoir que de tous les chapitres de ce guide de formation et de toutes les sessions à effectuer dans ce module, le décorticage de la relation entre agenda politique mondial et coopération décentralisée est le plus abstrait !

C'est dans cette session que nous essaierons de dessiner précisément le lien et établir la connexion entre l'Agenda 2030 et les ODD comme agenda politique mondial guide d'un côté et la CD comme véhicule territorial primordial de l'autre, pour aider les GLR à aller vers la réalisation des objectifs mondiaux. Pour reprendre notre parallèle fait avec le vélo, cette session se focalisera sur l'importance de l'alignement du véhicule sur la destination du voyage vers le développement durable.

Compte tenu du caractère plus abstrait de cette session, il est important pour nous de présenter le contenu le plus simplement possible. Après chaque section, il sera bon de vérifier auprès du groupe que tout le monde est bien sur la même longueur d'onde. Cette session contient également des exercices qui aident à rompre la monotonie des cours et participent au renforcement de l'apprentissage, par l'intermédiaire de travaux individuels et en groupe.

Il faut également signaler que le Module 1 aborde plusieurs concepts de base qui seront réexaminés plus en détail dans ce module.



Quelques documents utiles pour aider le formateur/la formatrice à se familiariser avec les concepts :

Résolution 70/1 des Nations unies, Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030

Résolution 71/256 des Nations unies, Nouveau Programme pour les Villes

CGLU - Objectifs de développement durable : ce que les gouvernements locaux doivent savoir

Rapport de l'OCDE (en anglais) : « La coopération décentralisée au développement, valoriser le potentiel des villes et des régions »

Étude de l'OCDE (en anglais) : « Refaçonner la coopération décentralisée au développement : Le rôle clé des villes et des régions pour l'Agenda 2030 »

Vidéos de CGLU Learning sur la localisation de plusieurs ODD (3, 4, 6, 8, 11, 16, 17)

CGLU, Vers la localisation des ODD, 2017-2020 (en anglais)



Exercice



15 minutes

Note : retrouvez un tutoriel vidéo de l'exercice ici

Exercice d'introduction : La vue d'ensemble

Finalité pédagogique

Démonstration pratique de la façon dont « la vue d'ensemble » de la CD peut être obtenue grâce au développement à l'échelle locale et régionale.

Instructions de l'exercice

Cet exercice plante le décor permettant de comprendre comment la CD peut aider à localiser l'agenda politique mondial.

1. On distribue une feuille A4 à chaque participant·e, ainsi qu'un stylo ou un marqueur (tous doivent être de la même couleur).
2. L'animateur·rice demande aux participant·e·s de placer la feuille au format paysage devant eux/elles, de la plier en deux et de l'ouvrir. Un pli doit se trouver au milieu de la feuille (pli de façon à ce que la feuille soit toujours orientée horizontalement, au format paysage).
3. On demande aux participant·e·s de penser à un ODD auquel il·elle·s se sentiraient personnellement connecté·e·s. Puis, en partant de la gauche, à la hauteur du pli, sans soulever le stylo, les participant·e·s doivent faire un dessin de ce que cet objectif exprime visuellement pour eux/elles. La ligne continue peut aller n'importe où sur la page, du moment qu'elle se termine à la droite de la page, à la hauteur du pli.
4. Il est alors demandé aux participant·e·s d'unir les dessins à la hauteur du pli, pour créer une ligne continue de dessin. Les feuilles peuvent être mises au sol ou (de préférence) être mises au mur, à hauteur du regard.
5. Les participant·e·s doivent alors réfléchir au processus et comment il·elle·s pensent qu'il est lié à la connexion entre le local et le mondial.

Il devient alors évident que même si chaque dessin est complet en lui-même et l'expression d'une vision particulière, une vision nouvelle et impactante qui parle des ODD est créée lorsque tout est connecté. Les participant·e·s réaliseront donc qu'il·elle·s font partie d'un plus grand tout.

Se familiariser avec l'agenda politique mondial



Cours 2.1



15 minutes

Finalité pédagogique

- Familiarisation et compréhension de base de l'agenda politique mondial et des autres cadres politiques stratégiques.

Pour les formateur·rice·s

Il serait important de laisser les participant·e·s le temps d'une petite réflexion sur les différents ODD et leur propre travail avant de faire l'exercice. L'appli « Localisation des ODD ce que les gouvernements locaux doivent savoir » peut être utile ici, ainsi que les vidéos sur la localisation d'ODD particuliers.

De Busan à l'Agenda 2030 : la possibilité de la coopération décentralisée

A apporté de nouveaux principes communs constituant les fondements du système de la coopération efficace en matière de développement. Transition dans le cadre politique, passant d'une approche APD à une coopération plus inclusive, s'ouvrant aux GLR.

Partenariat de Busan pour la coopération en matière de développement



Programme d'action d'Addis-Abeba

Fournit un nouveau cadre de financement du développement durable. Reconnaît le rôle des GLR dans le financement de l'agenda du développement et l'urgence de répondre à leurs besoins grandissants de financement et de capacités.

Trace une nouvelle voie pour les efforts mondiaux en matière de lutte contre le dérèglement climatique. Les dirigeants et dirigeantes locales et régionales réaffirment l'importance de la participation citoyenne et des politiques sociales inclusives pour veiller à sa mise en œuvre effective.

Accord global sur le climat



Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe

Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe Cadre mondial pour la réduction des risques de catastrophe. Définit des cibles et priorités d'action claires pour prévenir les nouveaux risques de catastrophes et réduire les existants.

Fournit des principes, politiques et normes requises pour concrétiser le développement durable urbain. Offre un cadre important aux GLR pour travailler de façon collaborative via les/grâce aux partenariats territoriaux horizontaux, une condition essentielle pour développer la CD.

Nouvel agenda urbain



Agenda 2030 du développement durable

Reconnaît le rôle des GLR dans la réalisation du développement durable (ODD 11) et la nécessité de redynamiser les partenariats (globaux, locaux) pour renforcer l'esprit de solidarité mondial (ODD 17). Reconnaît la CD comme plateforme essentielle pour promouvoir l'apprentissage mutuel entre villes et territoires.

En tant que praticien-ne-s de la CD, il est important que tou-te-s les participant-e-s aient une connaissance de base des cadres politiques mondiaux les plus stratégiques et qui orientent le développement durable. En effet, chacun de ces cadres reconnaît l'importance du rôle des gouvernements locaux et régionaux pour répondre aux besoins substantiels de mise en œuvre. Comme les participant-e-s le verront dans cette section, les cadres décrits reconnaissent également la CD comme une importante opportunité de renforcer le rôle des villes et des régions dans la localisation des agendas mondiaux mais aussi de faire avancer la transformation sociale nécessaire pour parvenir au développement durable. Passons brièvement en revue chacun de ces cadres :

1. Partenariat de Busan pour la coopération efficace en matière de développement

Se fondant sur les principes convenus en 2005 dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, le Partenariat mondial pour la coopération efficace en matière de développement émanant du Forum politique de haut niveau sur l'efficacité de l'aide au développement organisé à Busan (Corée du Sud) en 2011, introduit un nouveau paradigme de la coopération efficace en matière de développement, qui cherche à maximiser l'impact des stratégies en la matière, en allant au-delà du concept d'aide au développement¹.

Busan a apporté les nouveaux principes communs qui constituent les fondements du système de la coopération efficace en matière de développement. Décrits ci-dessous, ces quatre principes sont des facteurs clés pour tou-te-s les praticien-ne-s de la CD lors du façonnage des cadres politiques relatifs à la CD :





À cet égard, il est important de souligner que Busan a offert la possibilité d'une évolution dans le cadre politique, pour passer d'une ancienne approche APD vers la définition de la base d'une coopération internationale plus inclusive, s'ouvrant aux organisations de la société civile (OSC), au secteur privé, aux organisations philanthropiques, aux acteurs de l'économie sociale, au monde universitaire et aux gouvernements locaux et régionaux (qui font partie de son Comité directeur, reconnaissance de leur contribution claire au développement durable et au système de la coopération)². Il a également élargi son appui à la coopération Sud-Sud et triangulaire et a promu une coopération au développement plus efficace se fondant sur de meilleures capacités de gestion et de financement des acteurs impliqués, en veillant à ce qu'elle ait un effet catalyseur sur le développement.



2. Le Programme d'action d'Addis-Abeba

Le *Programme d'action d'Addis-Abeba* (AAAA, selon son acronyme anglais) fournit un nouveau cadre mondial pour le financement du développement durable, qui aligne tous les flux et politiques financières avec les priorités économiques, sociales et environnementales et garantit que le financement est stable et durable. Sa pertinence repose également sur le fait qu'il complète grandement le Consensus de Monterrey et la Déclaration de Doha, en fournissant un modèle d'aide publique au développement (APD) pour les pays vulnérables économiquement, et dépasse la paperasserie des finances, qui donnerait lieu à une allocation moindre de l'ADP. En d'autres mots, il donne la priorité à la distribution de subventions internationales approuvées aux pays ayant les plus grands besoins³. Il s'appuie sur toutes les sources de finances, technologies et innovations, promeut le commerce et la soutenabilité de la dette, exploite les données et aborde les problèmes systémiques⁴.

Le Programme d'action (art. 34) reconnaît à la fois le rôle joué par les GLR dans le financement de l'agenda du développement et l'urgence de répondre



à leurs besoins grandissants de financement et de capacités pour maintenir et améliorer la qualité et l'impact de leurs politiques et interventions de coopération au développement.

3. L'Accord global sur le climat

Connu comme l'*Accord de Paris*, cet accord historique réunit toutes les nations sous une cause commune, pour déployer des efforts ambitieux dans la lutte contre le changement climatique et l'adaptation à ses effets, avec un soutien amélioré aux pays en développement dans cette démarche. Il trace ainsi une nouvelle voie pour les efforts mondiaux en matière de climat. L'objectif central de l'Accord de Paris est de renforcer la réponse mondiale à la menace du dérèglement climatique en maintenant la hausse des températures mondiales pendant ce siècle bien en dessous des 2 degrés Celsius par rapport aux niveaux de l'ère préindustrielle et poursuivre les efforts pour limiter la hausse des températures à un maximum de 1,5 degré Celsius. Pour atteindre ces objectifs ambitieux, des flux financiers adéquats, un nouveau cadre technologique et un cadre amélioré de renforcement des capacités sont mis en place, appuyant ainsi l'action des pays en développement et des pays les plus vulnérables. L'accord contient des objectifs audacieux et des obligations contraignantes en matière de mesures d'atténuation, d'un système rigoureux de supervision et une forme nuancée de différenciation entre pays développés et en développement, en cohérence avec leurs propres objectifs nationaux⁵.



4. Le Cadre d'action de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe

Le *Cadre d'action de Sendai pour la réduction des risques de catastrophes* (2015-2030) définit sept cibles et quatre axes d'intervention prioritaire pour prévenir les nouveaux risques de catastrophes et réduire les existants. Il vise à parvenir à une réduction substantielle des risques de catastrophes et des pertes en vies humaines, en moyens d'existence et santé et des ressources économiques, physiques, sociales, culturelles et environnementales des populations, entreprises, communautés et pays pour les 15 prochaines années. Le Cadre a été adopté lors de la troisième Conférence mondiale sur la réduction des risques de catastrophe de l'ONU qui s'est tenue en 2015 dans la ville de Sendai au Japon⁶.

5. Le Nouvel agenda urbain

Le *Nouvel agenda urbain* (NUA) est un document de 24 pages orienté sur l'action, qui fournit les principes fondamentaux, les politiques et les normes requises pour parvenir à un développement urbain durable, afin de transformer la façon dont nous construisons, gérons, opérons et vivons nos villes. Cet agenda guide les efforts en matière d'urbanisation pour un large éventail d'acteurs, notamment les dirigeants des États-nations, des villes et des régions, les entités de financement du développement international, le secteur privé, les programmes onusiens et la société civile. Il envisage les synergies entre tous les accords susmentionnés, en vue de fournir une approche holistique de transformation pour aborder l'urbanisation et offrir un cadre primordial aux GLR, pour travailler de façon collaborative au travers de partenariats territoriaux horizontaux, une condition essentielle pour développer la CD.



⁵ domaines thématiques développés par l'Agenda.



6. L'Agenda 2030 et les ODD

Adopté par les États membres des Nations unies en 2015, l'Agenda 2030 fournit un modèle commun pour la paix et la prospérité des peuples et de la planète, à réaliser par le biais de partenariatsⁱⁱⁱ actuels et futurs. Il contient en son cœur 17 Objectifs de développement durable (ODD), qui constituent un appel urgent à l'action de tous les pays (« développés » comme « en développement ») au sein d'un partenariat mondial. Ils reconnaissent que l'éradication de la pauvreté et des autres privations doit aller de pair avec des stratégies qui améliorent la santé et l'éducation, réduisent les inégalités et stimulent la croissance économique, le tout en luttant contre le dérèglement climatique et en œuvrant à préserver nos océans et nos forêts⁷.

En particulier, l'Agenda 2030 reconnaît le rôle catalyseur des GLR dans la réalisation du développement durable (ODD 11) et également la nécessité de redynamiser les partenariats (globaux, locaux) pour renforcer l'esprit de solidarité mondiale (ODD 17). Il faut accorder de l'importance à l'ODD 17, comme dynamiseur de la coopération internationale et des partenariats multipartites pour faire progresser la localisation des ODD. En effet, cet objectif reconnaît que la CD est une plateforme essentielle pour promouvoir et améliorer les pratiques locales de localisation et promouvoir l'apprentissage mutuel entre villes et territoires. Par conséquent, l'ODD 17 devient une bonne occasion de promouvoir la CD comme mécanisme encourageant les transformations essentielles nécessaires pour parvenir au développement durable. (la section suivante détaillera davantage l'Agenda, les ODD et leurs liens à la CD)

L'Agenda 2030 récupère les principales thématiques avancées par les autres engagements internationaux cités auparavant, servant ainsi de parapluie pour renforcer les messages et promouvoir la sensibilisation, le plaidoyer et les actions vers leur concrétisation. En ce sens, et par conséquent, les autres agendas ont refocalisé leurs actions pour soutenir la mise en œuvre de l'Agenda 2030 et des ODD et pour compléter leurs interventions et résultats.

Décorticage de l'Agenda 2030 et des ODD



Cours 2.2



15 minutes

Finalité pédagogique

- Comprendre les dimensions de l'Agenda 2030 et son importance et implications pour les GLR.

En substance, l'Agenda 2030 a défini un agenda pour le développement mondial sur les dix prochaines années, avançant des mesures cruciales pour l'humanité et la planète. En tant que praticien·ne·s des gouvernements locaux et régionaux, il est important de comprendre les principes et les dimensions de l'Agenda 2030 afin de localiser efficacement dans nos villes, communes et régions respectives.

Les 17 ODD et leurs 169 cibles idéales globales sont orientées sur l'action, ont une nature globale et sont universellement applicables. Leur portée est très intégrale et ils abordent tous les domaines politiques critiques pour la croissance et le développement durables. Ils sont également fortement interconnectés, les progrès dans un domaine générant des effets secondaires posi-

ⁱⁱⁱ Les Populations, la Planète, la Prospérité, la Paix et les Partenariats sont les 5P de l'Agenda 2030, qui font référence aux

tifs dans d'autres domaines. Ils nécessitent également de la cohérence dans la conception et la mise en œuvre des politiques, ainsi que dans la participation active pluripartite, pour être à la hauteur des standards de responsabilité partagée entre un très grand nombre d'acteurs différents.

La mise en œuvre des ODD doit donc être envisagée de façon systématique et reposer sur une approche touchant à toute la société, si l'on souhaite que tou-te-s les citoyen-ne-s puissent tirer pleinement parti des retombées attendues. Les gouvernements locaux et régionaux sont au plus près des populations, et ont donc un rôle primordial à jouer pour aider à mobiliser les partenaires à concrétiser les ODD. Afin de mieux se rendre compte des différentes dimensions de l'Agenda 2030, il sera utile de visionner une courte vidéo d'animation créée par l'École des cadres des Nations unies.

Trois principaux concepts seront nécessaires aux participant-e-s afin de mieux comprendre les liens entre l'Agenda 2030, les ODD et la CD dans la séance suivante : les principes des ODD, la localisation des ODD et l'importance de l'ODD 17. Voici les aspects clés de ces derniers :

Principes des ODD

À titre de rappel : une bonne introduction à la localisation des ODD a déjà été proposée en détail dans le Module 1 préparé CGLU-Learning. Rafrâchissement rapide de mémoire, avec un récapitulatif des principes des ODD :





7. Inclusif

L'agenda implique tous les niveaux de gouvernement, toutes les parties prenantes et toutes les personnes, dans un effort inclusif et collectif vers le développement durable. Cela souligne l'idée de l'Agenda 2030 comme partenariat global pour le développement durable.

8. Mesurable

L'Agenda met un accent particulier sur le besoin de mesurer les performances et les résultats, grâce à une série d'indicateurs, en vue d'évaluer la réussite des ODD et de tirer les enseignements et des recommandations.

Localisation des ODD

La mise en œuvre efficace des ODD dépendra largement de notre capacité à les réaliser dans nos villes et régions. Il convient de noter ici le fait que tous les ODD ont des cibles directement liées aux mandats des gouvernements locaux et régionaux, étant donné leur responsabilité en matière de fourniture des services de base et développement local. Voilà pourquoi les gouvernements locaux et régionaux doivent être au cœur de l'Agenda 2030.

Les villes et les régions sont les mieux placées pour traduire cet Agenda 2030 quelque peu abstrait en un agenda plus concret et tangible. Elles peuvent envisager les objectifs et les cibles de façon pragmatique, tout en veillant à ce qu'ils s'adaptent à leur contexte unique. En outre, ce sont les villes et les régions qui peuvent travailler étroitement avec leurs citoyen-ne-s pour les faire activement participer et s'assurer qu'il-elle-s comprennent la façon dont l'action locale contribue à la réalisation des objectifs mondiaux.

Même si les 17 ODD ont tous un impact sur les villes et les régions, il faut peut-être prêter une attention particulière à l'ODD 11, qui a pour focus les villes et les communautés durables. La vidéo réalisée par CGLU est un outil visuel très utile à visionner pour terminer cette section :

<https://www.youtube.com/watch?v=-4iGPnFoWzw>



L'ODD 17 : un partenariat mondial pour le développement durable

L'ODD 17 (renforcer les partenariats mondiaux pour le développement durable) s'attache aux GLR car c'est à leur niveau/échelle que des politiques cohérentes peuvent être mises au point pour aborder les défis multiples de la réduction de la pauvreté et du développement durable. Les GLR ont une

position idéale pour encourager et faciliter les partenariats entre organismes publics, secteur privé et société civile au sein de nos communautés. L'ODD 17 a essentiellement à voir avec la nécessité d'un partenariat mondial en vue de concrétiser l'agenda du développement durable. Le partenariat individuel traditionnel est de plus en plus remplacé par des partenariats multiniveaux et pluripartites, qui réunissent des parties prenantes clés inter-niveaux, inter-frontières et inter-secteurs pour aborder les principaux défis locaux.

Le récit des ODD



Exercice 2.1



40 minutes



Documentation 2.1

Note aux animateur·rice·s :
dans le dernier cercle, il est prévu que les participant·e·s connectent le projet de nouveau à l'ODD 11 et à l'ODD 17, afin de souligner leur importance pour la CD et vice versa.

Finalité pédagogique

- Se rendre compte de la façon dont les participant·e·s prennent conscience de la relation entre la CD et les ODD.

Dans cet exercice, les participant·e·s sont encouragé·e·s à partager leurs propres connaissances et expériences et à expliquer comment leurs organisations appréhendent les liens entre CD et ODD.

Instructions de l'exercice

1. Le formateur/La formatrice constitue des groupes de quatre ou cinq participant·e·s.
2. Utilisez la documentation 2.1 comme tableau pour chaque groupe ou dessinez les mêmes cercles sur un tableau à feuilles.
3. Trois ODD (présélectionnés par les animateur·rice·s) seront attribués à chaque groupe, qui devra imaginer un projet de CD qui les intègre tous les trois. Chaque groupe donne un titre et une brève description, en les ajoutant dans le cercle intérieur. Il·elle·s peuvent se référer à l'appli « ODD : ce que les gouvernements locaux doivent savoir » pour en savoir plus sur les ODD qui leur ont été attribués.
4. Dans le deuxième cercle, les participant·e·s doivent décrire les différentes nécessités qu'aura le projet de CD pour sa bonne formulation et mise en œuvre.
5. Dans le troisième cercle, les participant·e·s devront ajouter les acteur·rice·s lié·e·s aux nécessités identifiées.
6. Pour le quatrième cercle, les participant·e·s devront contrôler le tableau des ODD et ajouter tous les autres ODD pouvant être liés au projet selon une perspective plus élargie.
7. Le formateur/La formatrice achève l'exercice avec l'ensemble des groupes en demandant aux participant·e·s de partager leurs différents projets de CD et résultats.



Formation en ligne

Ressources nécessaires pour la formation en ligne

1. Le formateur/La formatrice crée des salles de répartition Zoom avec quatre cinq participant-e-s par salle.
2. La documentation pour MURAL est disponible sur demande à l'adresse learning@uclg.org. Retrouvez-en un aperçu en Annexe 2 - Documentation virtuelle.

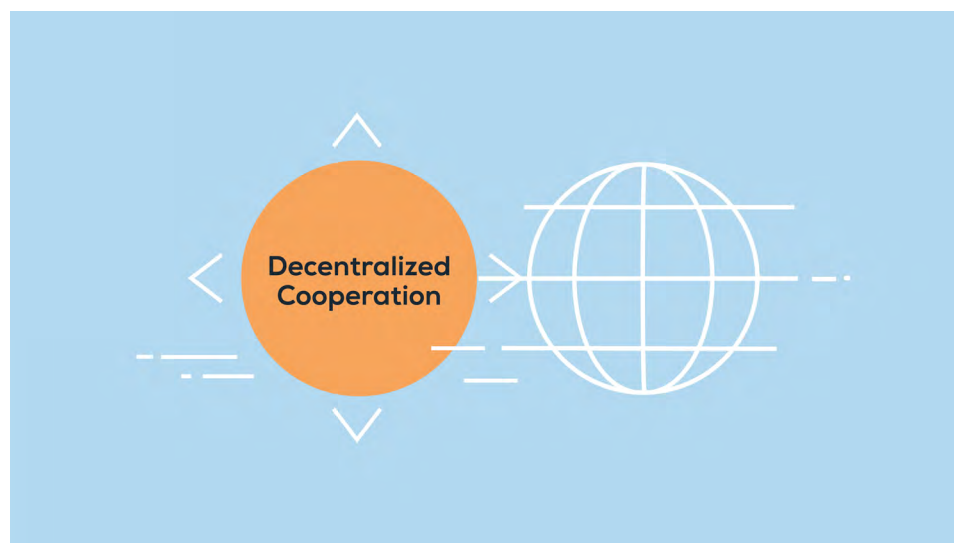


Cours 2.3



15 minutes

Construire un récit commun : la CD et les ODD



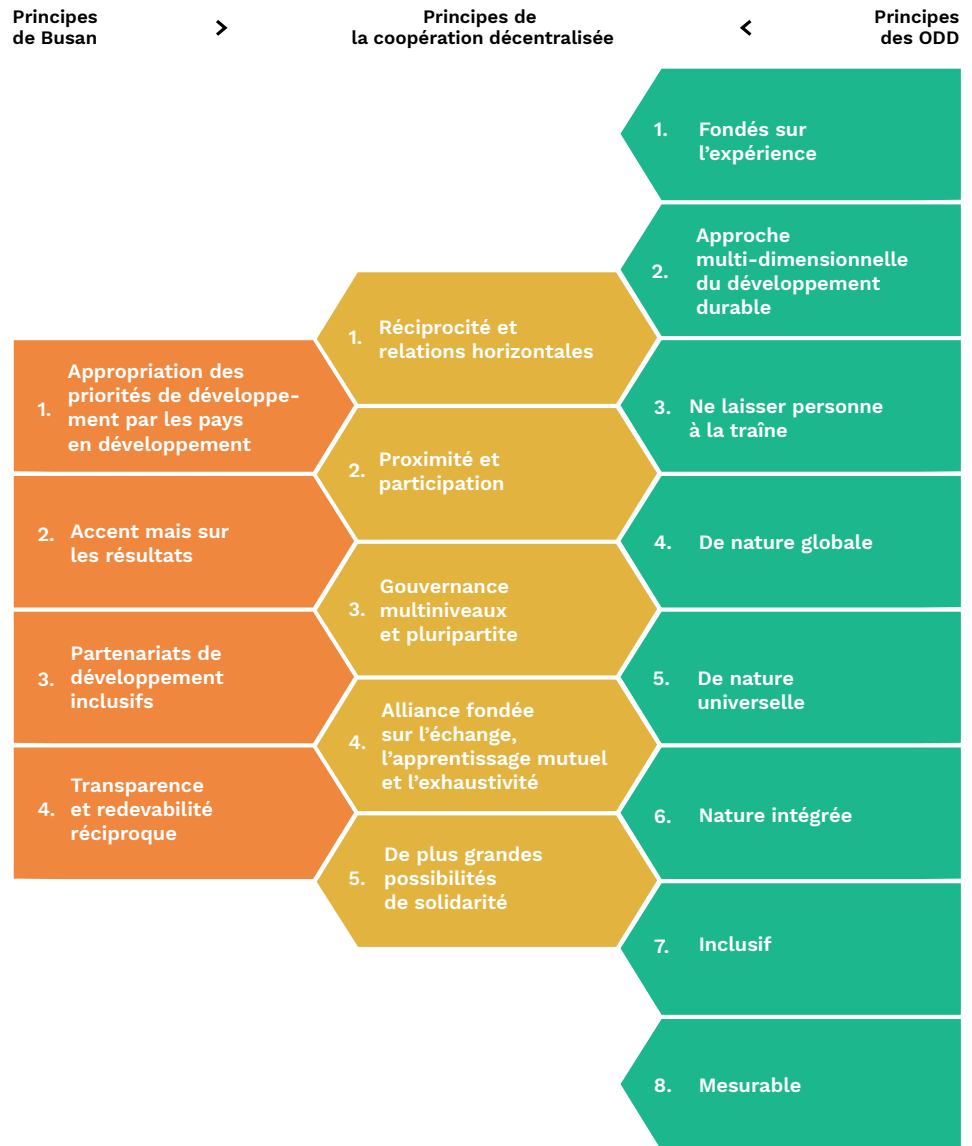
Finalité pédagogique

- Récit commun construit pour développer et mettre en œuvre une CD en lien avec les ODD.
- Comprendre les avantages que supposent les ODD pour la CD.
- Comprendre le rôle de la CD dans la localisation de l'Agenda 2030 et des ODD

Le récit des principes

La première étape dans l'identification d'un récit commun reliant les CD aux ODD est le fait que les principes des deux agendas (de Busan et des ODD) sont directement liés et complémentaires, et s'accomplissent via un processus de localisation et une coopération décentralisée renouvelée. Les formateur·rice·s rappelleront ce point, à l'aide du graphique suivant, pour illustrer cette relation :

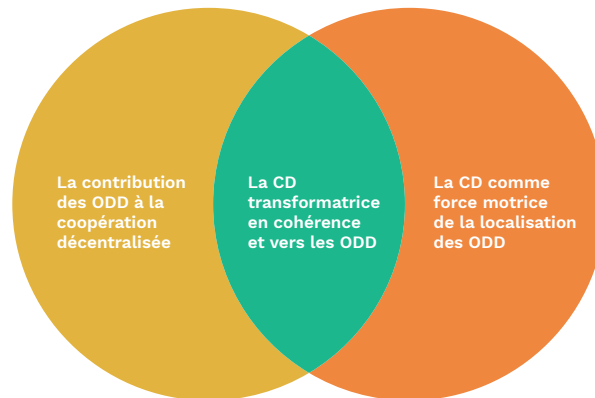
Schéma 2.1. Principes communs pour une CD liée aux ODD



Le récit des synergies

Une autre étape pour faire progresser la construction d'un récit commun est d'identifier les principales synergies existant entre les ODD et la coopération décentralisée, en analysant à la fois la contribution des ODD à une meilleure CD, une CD plus fructueuse, mais aussi la reconnaître comme moteur essentiel à la localisation des ODD.

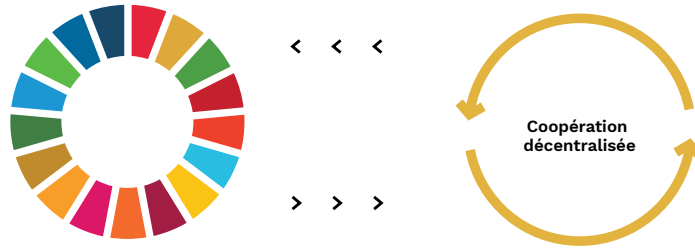
Les formateur·rice·s peuvent expliquer cette approche à deux sens, en s'appuyant sur les points suivants :



La contribution des ODD à la coopération décentralisée, points essentiels

1. Les ODD apportent un **cadre universel** qui va au-delà des hémisphères, de la géographie et des politiques. Les GLR de différents endroits du monde sont appelés à travailler en collaboration, à regrouper les ressources et autonomiser les citoyen·ne·s et les organisations, afin de contribuer à l'agenda mondial, en le faisant via les partenariats de CD territoriaux horizontaux.
2. Les ODD sont **une feuille de route pour transformer le discours et la pratique de la CD**. Le récit commun apporté par les ODD régénère la CD, ses thématiques, ses stratégies et les approches de ses interventions. Ceci implique d'élargir sa portée et d'envisager de nouveaux acteurs et actrices, alliances, objectifs et mécanismes, pour faciliter les efforts vers le développement durable.
3. Les ODD **promouvent la coopération politique et l'échange des connaissances** et de savoir-faire technique entre GLR afin de renforcer leurs capacités à élaborer et mettre en œuvre des politiques publiques en lien avec le développement durable.
4. Les ODD **soulignent l'action étrangère des GLR** comme contribution majeure à la politique internationale. À travers la localisation des ODD, le travail mené à bien par une municipalité peut être vu sous une optique internationale. Les partenariats créés et les actions entreprises à travers la CD ne sont donc pas exclus de l'arène mondiale.
5. Les ODD soulignent la nécessité pour les États et les organisations internationales de fournir aux GLR **les compétences et les ressources nécessaires** pour être à la hauteur de leur engagement. L'Agenda 2030 mobilise les ressources nationales et internationales afin de favoriser le développement durable local. Il constitue donc une possibilité de procurer des ressources à la CD.
6. L'Agenda 2030 appelle à **renforcer la collecte et la gestion des données** à l'échelle locale et régionale. La CD peut tirer parti de cette opportunité pour promouvoir l'action dans ce domaine et exploiter les données générées à l'échelle locale pour mieux formuler les projets tenant compte des nécessités des contextes locaux, pour alors produire des impacts plus tangibles.

7. L'Agenda 2030 vise à **améliorer les systèmes de suivi et rapports** à l'échelle locale. Par l'intermédiaire de leurs cibles et indicateurs, les ODD offrent un cadre de référence unique pour mesurer les progrès dans la mise en œuvre. Les ODD peuvent également faciliter les comparaisons entre différents acteurs et actrices locales et peuvent être utilisés pour évaluer les activités de CD et leurs accomplissements.



La CD comme moteur de la localisation des ODD, points essentiels

1. L'Agenda 2030 est un agenda local, avec près de 70 % de toutes les cibles des ODD exigeant une action directe des niveaux infranationaux des gouvernements. L'action fondée sur la CD peut faciliter les processus de localisation, en offrant des approches locales spécifiques et une vision intégrale des politiques publiques locales.
2. La CD est un excellent connecteur d'objectifs multiples et de partenaires multiples et peut donc être un puissant catalyseur pour réunir les parties prenantes et établir des connexions fondées sur la confiance, le dialogue, la transparence, l'horizontalité et la solidarité.
3. En impliquant différentes parties prenantes territoriales (notamment des citoyen-ne-s, des institutions fondées sur le savoir, des entités du secteur public et privé), la CD a le potentiel de promouvoir les partenariats territoriaux innovants qui peuvent contribuer à l'ODD 17 et au reste des ODD. La CD permet de partager l'expertise de différents acteurs et actrices, ce qui en accroît la valeur et facilite la mobilisation de ressources endogènes.
4. La CD peut aider à la sensibilisation locale et informer les citoyen-ne-s sur les ODD et l'importance du développement durable. La CD peut être un outil pour la transformation sociale et la construction d'une citoyenneté mondiale, tout en promouvant l'apprentissage, les échanges et les dialogues autour de la localisation des ODD.
5. La CD promeut la gouvernance multiniveaux utile au processus de localisation. Elle renforce la gouvernance locale et peut potentiellement améliorer la coordination entre différents niveaux de gouvernance, contribuant alors significativement à la création d'institutions fortes (ODD 16) et donc à la mise en œuvre réussie de l'ensemble de l'Agenda 2030.
6. La CD facilite le transfert politique, le dialogue et la réflexion commune sur les modèles de développement et les politiques publiques locales. Cette approche peut bénéficier à la localisation des ODD car la CD peut devenir une plateforme grâce à laquelle systématiser, partager, apprendre

de, et soutenir les expériences des GLR en matière de stratégies de mise en œuvre des ODD

7. La CD a démontré sa capacité à promouvoir et générer des connaissances techniques, technologiques et managériales depuis les territoires, afin d'encourager l'innovation pour la mise en œuvre des ODD.

Exemple de localisation des ODD via la coopération décentralisée - "Zaļā Bibliotēka / Green Freedom"

L'organisation est forte de plus de 25 ans d'expérience dans la création de dialogues sur les importantes questions environnementales avec le gouvernement et le peuple de Lettonie. Elle plaide pour durabilité écologique étendue, en repoussant les limites et en s'engageant sur des thématiques touchant au développement durable, à la consommation responsable et aux styles de vie respectueux de l'environnement. Parmi les réussites de l'organisation se trouve sa collaboration avec une coopérative de la Région du nord du Ghana, pour démarrer une initiative intitulée « Des paniers du Ghana », même si celle-ci a d'abord dû faire face à un grand nombre de défis. Le projet rompt avec les stéréotypes et contribue énormément au changement de discours « sauveur et victime » sur l'Europe et l'Afrique, vers un modèle de partenariat et coopération. Des partenariats étendus avec des journalistes en ont découlé, et des nouvelles ont été diffusées sur les « Paniers du Ghana ». En particulier, il est intéressant de constater comme l'ODD 10 et l'ODD 16 peuvent être lus comme des objectifs des partenariats.

Source : site Web de Lapas (en anglais) : <https://lapas.lv/en/sdgs/cases/partnership-for-goals/>

Le chemin vers le développement, Suivre les P



Exercice 2.2

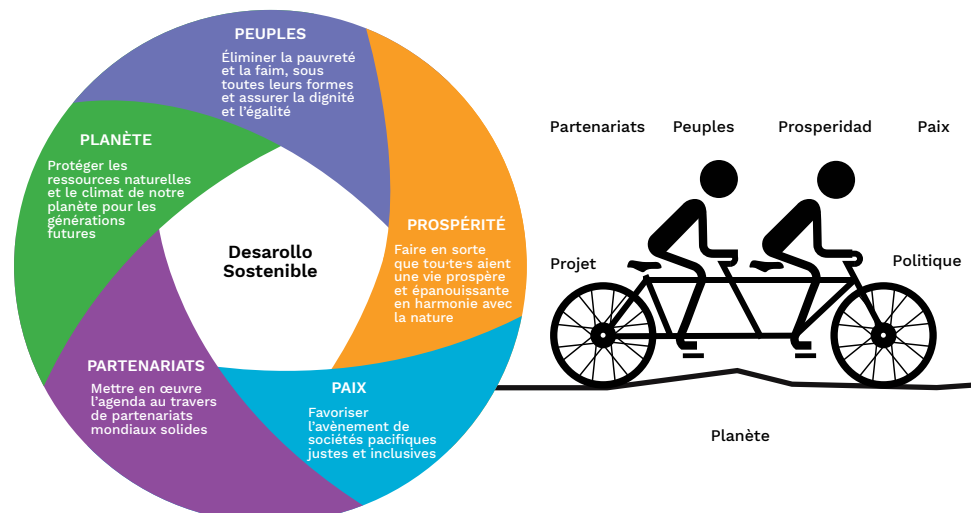


15 minutes

Instructions de l'exercice

1. Toujours à l'aide de l'analogie avec le vélo, l'animateur·rice explique comment la CD ajoute 2 P aux 5 P de l'agenda des ODD.

L'Agenda des ODD se fonde sur les 5 P : planète, peuples, prospérité, paix et partenariats comme l'illustre le schéma suivant.



Imaginez une dynamique de développement comme un moyen de se diriger vers un avenir meilleur. Le véhicule que les municipalités et leurs partenaires utiliseraient serait un vélo. Les « 5 P » liés aux ODD sont le concept principal et la feuille de route, et nous pouvons leur ajouter deux autres P, à travers la coopération décentralisée. Ces deux autres P correspondent à « Projet » et « Politique ». La politique de CD peut être vue comme la vision, tandis que le projet de CD peut être vu comme le propulseur. Comme avec un vélo, il nous faut les deux roues (les deux P) pour pouvoir avancer vers le développement durable (les 5 P). L'idée est de faire comprendre aux participant·e·s la vision selon laquelle la CD, via la politique et les projets, est un moyen d'amener les 5 P sur le territoire.

1. Une fois l'analogie expliquée, l'animateur·rice ouvre la discussion, à partir des questions suivantes :
 - Quelles politiques sont actuellement en place pour aider tous les acteurs à aller de l'avant ensemble ? Ces politiques sont-elles liées à une feuille de route ? De quelle façon sont-elles liées aux 5 P ?
 - De quels types de projets avez-vous connaissance ? Contribuent-ils aux ODD ? Sont-ils connectés entre eux ?
 - Qui sont vos principales forces motrices politiques ? Les GLR sont-ils à la place du pilote ?

Synthèse et discussion

Dans le récapitulatif de la session d'apprentissage 2, il sera utile de rapidement synthétiser de nouveau les principaux points abordés :

- Les principaux cadres politiques globaux.
- L'importance de l'Agenda 2030 et des ODD.
- Le récit pour relier la CD à la localisation des ODD.

Posez ensuite une série de questions d'éclaircissement pour vérifier la compréhension par les participant·e·s de la localisation de l'agenda politique mondial. L'heure du déjeuner étant relativement proche, un exercice de renforcement de l'apprentissage sera prévu par la suite.

Références du chapitre

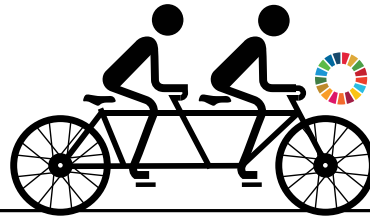
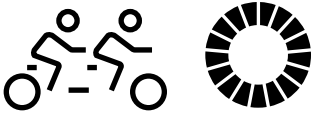
- ↳ 1. Observatoire de la coopération décentralisée EU-LA. « *L'action internationale des gouvernements locaux et régionaux* » (en anglais). Patón Santiago, O. 1er chapitre du cours en ligne sur la coopération décentralisée.
- ↳ 2. Pour en savoir plus sur les perspectives des GLR, veuillez consulter le *Document d'Orientation sur l'Efficacité de l'Aide et les Gouvernements Locaux du groupe de travail Renforcement institutionnel et des capacités de CGLU* (2012) (en anglais).
- ↳ 3. Site Internet de l'ONU (en anglais) : <https://developmentfinance.un.org/official-development-assistance>
- ↳ 4. Site Internet de l'ONU (en anglais) : <https://www.un.org/esa/ffd/ffd3/wp-content/uploads/sites/2/2015/07/DESA-Briefing-Note-Addis-Action-Agenda.pdf>



Discussion



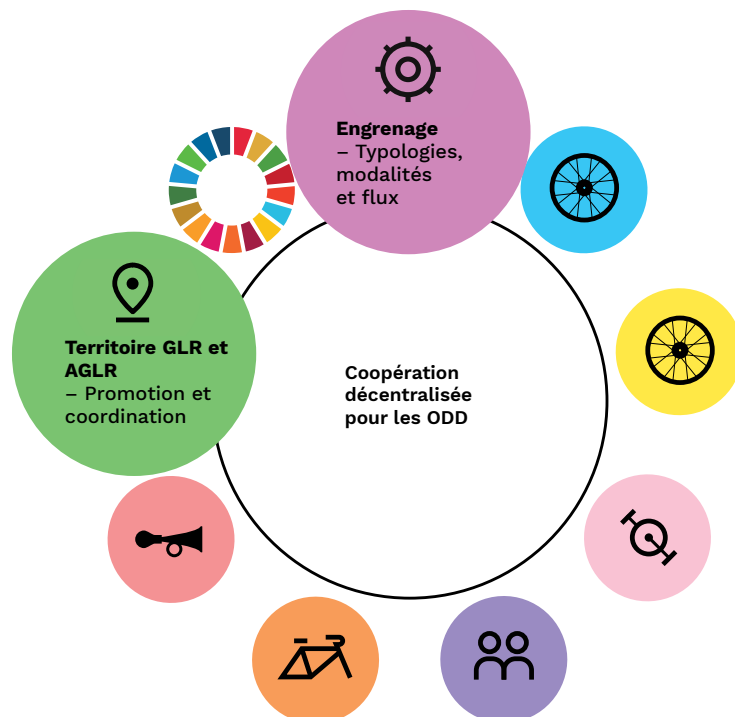
- ↳ 5. Rajamani, L. (2016). Ambition and Differentiation in the 2015 Paris Agreement: Interpretative Possibilities and Underlying Politics. *International and Comparative Law Quarterly*, 65(2), 493-514. doi:10.1017/S0020589316000130
- ↳ 6. Site Internet de l'UNDRR (en anglais) : <https://www.undrr.org/publication/sendai-framework-disaster-risk-reduction-2015-2030>
- ↳ 7. Site Internet des Nations unies : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>



Chapitre 3 : Comment la coopération décentralisée fonctionne-t-elle dans la pratique ?

Finalité pédagogique

- Compréhension solide des typologies, modalités, flux et formes de coopération décentralisée et la façon dont elle est liée aux ODD.
- Familiarisation avec des exemples internationaux.



Pour les formateur·rice·s

À ce stade de la formation, les participant·e·s ont une compréhension conceptuelle solide de la CD. Il·elle·s se sont également familiarisé·e·s avec la façon dont la CD peut constituer un véhicule efficace de mise en œuvre de l'agenda

global de durabilité. Les participant-e-s vont maintenant aborder comment la CD fonctionne dans la pratique et l'éventail de formes qu'elle peut prendre. Pour continuer avec l'analogie au vélo, nous nous focalisons désormais sur l'engrenage ; nous explorons les typologies, les modalités et les flux que la CD peut habituellement prendre. Il est important d'insister de nouveau sur le fait que les connaissances et les expériences circulent dans les deux sens, pas uniquement du bailleur au destinataire, pas de l'entité d'un pays « développé » vers l'entité d'un pays « en développement », mais pour tous les acteurs impliqués dans le processus et la politique. Les ODD offrent l'opportunité de plus de dialogue, partenariats, internationalisation, sensibilisation et généralisation de la durabilité et reconnaissance des efforts, tout en étant également une plateforme essentielle pour l'innovation, l'inspiration et la co-création. Ceci doit être répété lors de la formation, afin de questionner ou plutôt transformer la compréhension de la coopération et du développement territorial. Pour appuyer cette transformation, les ODD se fondent sur le principe d'universalité.



Quelques documents/vidéos en ligne utiles pour aider le formateur/la formatrice à se familiariser avec les concepts :

- ↳ Étude de PLATFORMA : *Façonner une nouvelle génération de coopération décentralisée - pour une efficacité et une responsabilité accrues*
- ↳ Étude de l'OCDE : *Refaçonner la coopération au développement décentralisée : Le rôle clé des villes et des régions pour l'Agenda 2030* (en anglais)
- ↳ CGLU : *“Feuille de route vers la localisation des ODD : mise en œuvre et suivi à l'échelle infranationale* (en anglais)
- ↳ Étude de CGLU : *« Cherchez, éprouvez, partagez la pratique de votre ville en réseau »* (en anglais)
- ↳ Dans cette vidéo très utile, Fernández Losada Passols détaille les typologies (en anglais) : <https://youtu.be/liigJQKasWw>
- ↳ Publication CIB de CGLU « Étude ODD et AGLR » : http://cib-uclg.org/sites/default/files/sdgs_and_lgas_study.pdf (en anglais)



Cours 3.1



30 minutes

Décorticage des typologies, modalités et formes de la coopération décentralisée

Finalité pédagogique

- Compréhension solide des types et modalités de la coopération décentralisée.
- Sensibilisation à l'éventail d'interventions que peut employer la coopération décentralisée.
- Compréhension de la complexité des flux émergents de coopération décentralisée.

Note de synthèse d'introduction

Pour répéter rapidement : avec le temps, la nature et la forme des modalités de coopération décentralisée ont grandement évolué. Comme nous l'avons

souligné dans les sessions précédentes, les premières formes verticales de coopération, où la valeur ajoutée se fondait sur le transfert d'aide et de connaissances du « Nord riche » vers le « Sud pauvre » se sont désormais totalement transformées en partenariats horizontaux largement répandus. L'Agenda 2030 reflète ceci très clairement au travers du principe d'universalité et les réussites des partenaires travaillant dans des contextes moins dotés, avec des ressources limitées, sont justement reconnues.

Dans ces partenariats horizontaux contemporains, les connaissances, l'expertise et les expériences circulent dans différentes directions. Il est également important de signaler (et un accent particulier sera mis sur ce point dans ce module) que c'est le territoire qui est le nœud des échanges entre tous les acteurs essentiels du développement mené par les GLR.

Il existe un grand nombre de sources d'informations dans la littérature sur la CD qui aident à comprendre la complexité des typologies de CD. Nous recommandons toutefois d'utiliser le rapport PLATFORMA (2017). Cette catégorisation aide à apporter un peu de structure au désordre des processus de coopération, et le tableau de synthèse est utile à la formation. Le tableau 3.1 présente les principaux types de coopération décentralisée, leurs modalités correspondantes, les flux émergents et le type d'intervention. Au vu de la quantité de matière à aborder dans ce tableau, les contenus ont été présentés en trois parties, aux fins de la formation :

- Décorticage des types et modalités de CD ;
- Découverte des méthodologies et formes de CD ;
- Familiarisation avec les flux émergents de CD

Tableau 3.1. Typologies de CD

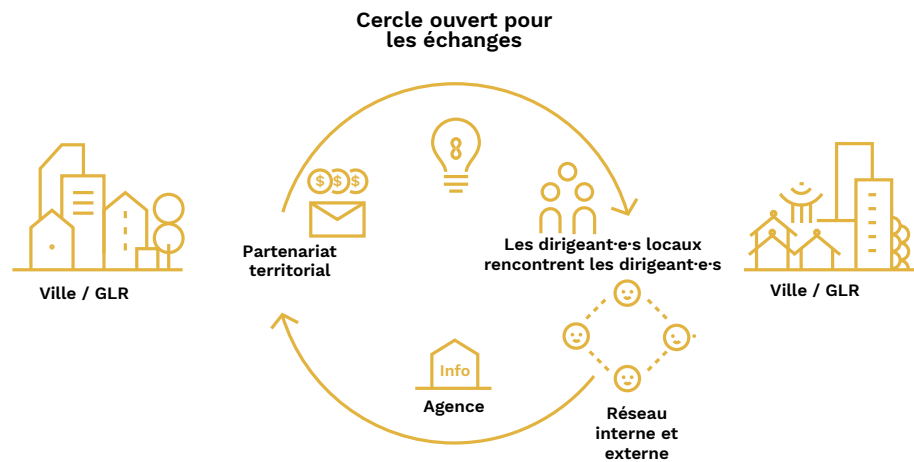
Type de coopération	Modalité	Flux	Type d'intervention
Coopération directe	Verticale	Nord-Sud	Transfert d'aide
		Sud-Sud	Transfert de savoir-faire ; échange d'expériences
	Partenariat	Nord-Sud	; apprentissage entre pairs ; coopération technique ; financement
		Sud-Sud	
Agence	Triangulaire	Plaidoyer	
Coopération indirecte et Coopération déléguée	À travers d'autres acteurs et actrices (ONG, agences internationales, programmes de l'ONU, secteur privé, etc.)	Nord-Sud	Transfert d'aide
			Coopération technique
			Transfert de savoir-faire ; échange d'expériences
			Plaidoyer

Initiatives d'éducation et de sensibilisation au développement	Bourses	Nord Sud	Transfert d'aide Coopération technique Projets d'éducation, etc.
	Campagnes	Nord-Sud	Échange d'expériences ; Apprentissage entre pairs Plaidoyer

Source : Fernández de Losada, A. , CPRM -PLATFORMA (2017: 9)

En tant que praticien-ne-s des gouvernements locaux et régionaux et parties prenantes impliqué-e-s dans la CD, il est important que les participant-e-s aient une bonne compréhension des différentes formes que celle-ci peut prendre. Sous le large concept des typologies de CD, ce cours d'introduction évoquera les types de coopération et les modalités. Ceci est important pour se rendre compte de la complexité de la CD et de la façon dont elle varie selon les contextes.

Schéma 3.1. Mécanisme de coopération directe



1. La coopération directe, mieux définie comme un partenariat entre GLR, est le type le plus commun et ancré globalement de coopération décentralisée. À l'origine, ce type de coopération a été conçue de façon verticale, en se focalisant sur le transfert d'aide du Nord vers le Sud. Aujourd'hui, elle a évolué vers le développement d'autres formes où les différentes ressources (fonds mais aussi connaissances et expertise) circulent dans différentes directions (Nord-Sud, Sud-Sud et Sud-Nord), avec le territoire comme centre d'échanges entre les acteurs et les actrices du développement piloté par leur GLR. C'est en fonction de ce contexte étendu que l'on peut identifier les différentes modalités de coopération décentralisée directe. **Les modalités les plus fréquemment utilisées par les GLR sont les suivantes :**

(i) Modalité verticale

Ce type de modalité implique des relations bilatérales ou multilatérales entre GLR dont la valeur ajoutée est le transfert d'aide depuis le soi-disant « Nord riche » vers le « Sud pauvre ». Il faut souligner ici que cette modalité est communément acceptée comme inefficace, avec des degrés relativement faibles d'appropriation. De plus en plus de partenariats s'éloignent de cet arrangement pour aller vers des approches plus horizontales, avec de multiples alliances.

(ii) Modalité de partenariat territorial

Dans ce type de modalité, il est fait référence à la création de relations horizontales bi- et multilatérales solides et structurées, entre GLR et leurs territoires. Contrairement à la modalité verticale, les partenariats territoriaux contribuent bien davantage aux principes de Busan évoqués au chapitre précédent. Plutôt qu'un transfert d'aide, la valeur ajoutée de ce type de modalité repose sur la capacité à encourager à l'échange de connaissances, d'expériences, d'expertise, de compétences de gestion, d'apprentissage mutuel et de mise au point d'initiatives pilotes innovantes partagées. Les partenariats territoriaux se focalisent donc davantage sur le renforcement des stratégies locales, avec pour but ultime d'améliorer les politiques et capacités publiques.

(iii) Agences de gouvernements locaux pour la modalité de coopération internationale

Dans certains cas particuliers, les GLR et leurs associations peuvent créer des structures et organismes ad hoc hautement professionnalisés en vue de mettre en œuvre et promouvoir la coopération. Via les initiatives de renforcement des capacités ou entre pairs, l'objectif est de consolider les capacités opérationnelles des GLR ou des AGLR. Les principaux résultats visés ici sont de s'assurer de la mise en œuvre de politiques publiques plus efficaces, favoriser l'innovation fondée sur les connaissances locales, veiller à une empreinte locale et promouvoir davantage de canaux de coopération (thématiques plus élargies, plus grand éventail d'acteurs et d'actrices, etc.).

(iv) Modalité réseau

Cette dernière modalité est née comme une façon de canaliser la CD, de réunir les GLR, leurs associations et les acteurs multilatéraux. Les réseaux de GLR envisagent les principes d'efficacité d'une façon semblable à celle des agences des AGLR, en fonctionnant via des secrétariats hautement professionnalisés. Ils fournissent à leurs membres des plateformes de formation, d'apprentissage mutuel, d'échange d'expériences et de transfert des connaissances. Parfois, les réseaux promeuvent également les initiatives de plaidoyer visant à développer les environnements favorables nécessaires aux GLR pour fonctionner dans des conditions adéquates.

^(iv) Les fonds espagnols de coopération et solidarité sont des instruments opérationnels formés et dirigés par des GLR et créés exclusivement pour favoriser la coopération municipale. Basés sur la solidarité et l'horizontalité, ils ont été créés à l'origine comme des plateformes de gestion des fonds économiques fournis par différentes municipalités et pour se réunir afin d'avancer selon une stratégie commune de CD. Aujourd'hui, ils ont évolué pour devenir des moteurs de CD : représentation des GLR, participation active et promotion de l'engagement actif des acteurs territoriaux, professionnalisation de la CD, pour la rendre plus efficace et cohérente, et enfin, création de leur propre modèle caractéristique de coopération. Pour en savoir plus, voir : <https://www.confederaciondefondos.org/> (en espagnol)

Le projet URB-AL

URB-AL est un programme de la Commission européenne (CE) mis en place de 1995 à 2013, destiné à renforcer la coopération décentralisée entre les villes, territoires et communautés européennes et latino-américaines concernant les questions de politique urbaine. Le programme reposait sur une approche de coopération horizontale et territoriale, en fondant son modèle sur l'échange réciproque et les partenariats territoriaux.

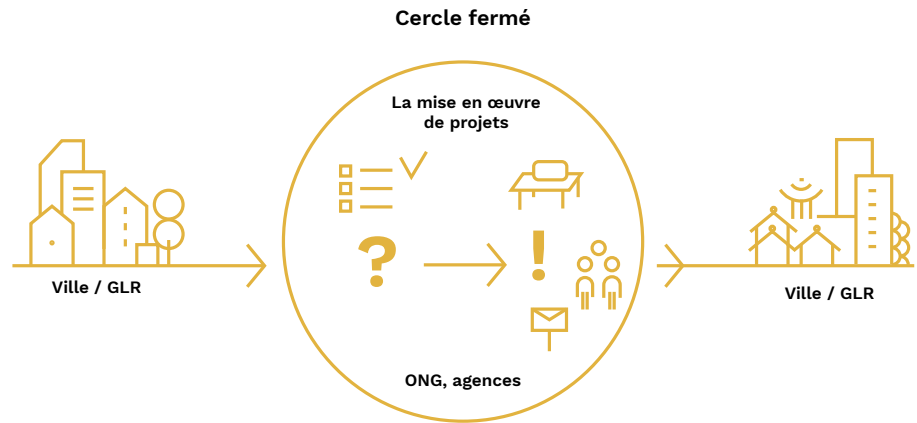
Développé en trois phases, URB-AL a démarré avec pour but de créer un cadre pour les partenariats et des liens directs et pérennes entre les GLR et les communautés européennes et latino-américaines, dans la recherche de solutions collaboratives aux défis locaux. Ces liens et partenariats se basaient sur le dialogue politique, l'échange de connaissances, la diffusion des bonnes pratiques et le renforcement des capacités institutionnelles locales en matière de politique urbaine. De cette façon, le programme se focalisait également sur le renforcement des structures de gouvernement local, en soutenant les processus de décentralisation et de démocratisation locale, tout en améliorant les capacités locales à la mise au point d'actions et de stratégies internationales. La phase finale du programme s'est concentrée sur la consolidation des partenariats existants et la promotion des processus de cohésion sociale.

Le programme a été exécuté directement dans 74 pays, avec un impact sur 500 municipalités latino-américaines, totalisant une population de 26 millions de personnes, et ayant bénéficié directement à plus de 1,8 million de personnes et inclus plus de 160 organisations comme exécutrices directes des activités. Il proposait un nouveau modèle de coopération basé sur les partenariats Nord-Nord et Sud-Sud, en évoluant de la considération des problèmes et des actions selon une mentalité verticale vers une focalisation plutôt sur l'équité, la réciprocité, la solidarité et l'apprentissage mutuel. Il a servi de laboratoire pour tester de nouvelles expériences et dynamiques de coopération décentralisée. Le programme a donné un plus grand rôle aux GLR participants, non pas uniquement comme bénéficiaires, mais comme moteurs des initiatives mêmes de coopération.

URB-AL a engrangé une transition du projet vers les politiques publiques, en travaillant depuis une perspective se fondant sur les processus, pour veiller à la durabilité et à la véritable appropriation par les GLR et les autres acteurs et actrices locales. Le modèle a amélioré le savoir-faire et les qualités des GLR en tant que forces motrices derrière le développement économique et social de leur territoire et catalyseurs de la coordination multiniveaux et multisectorielle. URB-AL a favorisé le développement d'une série de liens, relations, agendas, réseaux et espaces de dialogue inter- et intra-régionaux qui sont encore actifs aujourd'hui. Actuellement, URB-AL continue d'être une référence pour la CD en Europe comme en Amérique Latine, mais aussi dans d'autres régions du monde.

Source : Bureau de coordination et orientation du programme URB-AL III – OCO (2013) Rapport final : Portée et enseignements du programme URB-AL III. Disponible à l'adresse (en anglais) : <https://www.observ-ocd.org/sites/observ-ocd.org/files/2018-04/final-report-scope-and-lessons-of-the-urb-al-iii-programme.pdf>

Schéma 3.2. Mécanisme de coopération indirecte/déléguée



2. La coopération indirecte - Ce type de coopération implique les GLR, en encourageant les actions d'autres acteurs et actrices pour développer des projets/stratégies de coopération. Elle se structure en général autour des priorités géographiques et thématiques et implique des dispositifs de co-financement.

Une modalité commune de coopération indirecte est via le soutien apporté par les GLR aux ONG locales par le biais d'appels à propositions pour la mise en œuvre de projets de développement. L'une des principales caractéristiques de ce type de coopération est que, grâce à elle, le tissu associatif local, représenté normalement par les ONG, est engagé, mobilisé et renforcé, ce qui contribue également à générer du développement et une plus grande cohésion sociale à l'échelle locale. Toutefois, elle peut contribuer à une fragmentation des initiatives si elle n'est pas bien alignée sur les stratégies de coopération décentralisée directe.

En parallèle, certains GLR, en particulier dans les grandes villes et les régions fortes des pays fédéraux, ont recours à la COOPÉRATION DÉLÉGUÉE. Dans ce cas, des accords bilatéraux sont suggérés comme cadre et champ d'application, mais la coopération est gérée par un troisième acteur. Il peut également y avoir des accords directs impliquant par exemple les agences onusiennes.

Schéma 3.3. Engagement via l'éducation



3. Les initiatives d'éducation et de sensibilisation au développement - Les objectifs et financements de la CD sont également utilisés pour ce type d'initiatives. Ces types de CD focalisées sur la construction et la promotion d'une citoyenneté active au sein de l'arène mondiale et à la valeur de leurs actions et leur responsabilité dans la promotion du développement durable, de la paix et des droits humains. Ces initiatives sont mises en place par les GLR eux-mêmes, via leurs associations et réseaux, ou leurs ONG locales spécialisées en CD. L'un des principaux exemples illustrant ce genre de coopération est le travail fait par les Fonds espagnols de coopération et solidarité qui ont adopté l'éducation au développement comme l'une des caractéristiques intrinsèques de leur modèle de CD. Au fil des années, le Fonds espagnol a encouragé et favorisé une plus grande participation civile et la construction d'une citoyenneté mondiale et actuellement, il promeut et diffuse les valeurs nécessaires à faire progresser la mise en œuvre des ODD et de l'Agenda 2030.

Enfin, la CD est également un parapluie pour les programmes de bourses d'études qui financent les visites des étudiant·e·s des pays partenaires. Les programmes menés à bien par les états fédéraux allemands en sont un exemple, ils représentent d'ailleurs 11 % de la coopération bilatérale allemande. Ceci s'explique par le fait que l'éducation relève de la compétence des régions, responsables de l'activation de ces programmes.



Cours

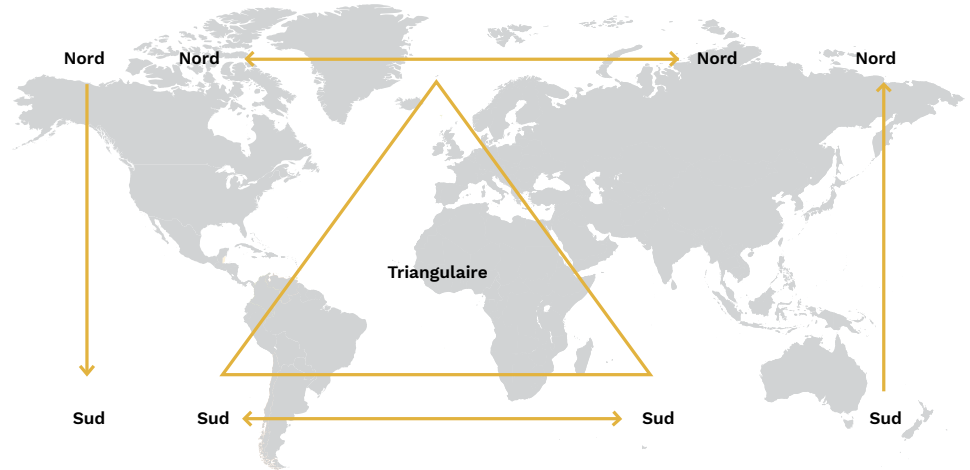
Nouveaux flux de coopération décentralisée

Finalité pédagogique

- Les participant·e·s découvrent les nouveaux flux de coopération ayant émergé plus récemment.
- Les participant·e·s se familiarisent avec la valeur et la richesse des partenariats Sud-Sud, tout en prenant conscience de leurs limites.

L'approche du haut vers le bas et centrée sur l'aide de la coopération Nord-Sud a évolué vers de nouvelles modalités stimulantes au sein desquelles se trouve un esprit fort d'apprentissage mutuel et de partage. Avec un rôle plus actif et des économies émergentes élargissant le leadership du commerce, de la coopération et des connaissances, davantage d'acteurs apportent de nouvelles perspectives au système du développement. En parallèle, et main dans la main avec l'agenda de l'efficacité de l'aide évoqué précédemment, les Nations unies reconnaissent les cibles de la coopération internationale comme des actrices clés dans la définition des projets et programmes. Le schéma 3.4. ci-dessous est une représentation graphique de l'éventail des flux de coopération décentralisée dans le monde.

Schéma 3.4. Nouveaux flux de coopération décentralisée.



Source : PLATFORMA (2017: 11)

Dans ce bref cours, nous nous focalisons sur deux flux ayant été signalés comme moyens efficaces, rentables et percutants de diffusion des solutions de développement de par le monde :

- la coopération Sud-Sud et
- la coopération triangulaire.

La coopération Sud-Sud

Ce type de coopération décentralisée a démontré avoir une valeur énorme pour les partenaires engagé-e-s dans ces initiatives. Bien entendu, sous ce format, le risque d'imposer des pratiques et de ne pas les adapter au contexte local est élevé, en particulier lorsqu'il n'y a que peu d'investissements dans le suivi.

Mais l'échange d'expériences et le transfert des connaissances au sein d'un partenariat horizontal ayant lieu entre partenaires considéré-e-s sur un pied d'égalité, peuvent fonctionner plus facilement dans le système local par rapport aux initiatives de coopération décentralisée Nord-Sud. Des pairs travaillant dans des contextes sociaux, économiques, culturels et politiques semblables dans le Sud peuvent s'identifier aux défis complexes et communs auxquels il-elle-s font face au quotidien. Les réponses stratégiques et politiques mises en place dans ces contextes méridionaux sont donc plus facilement transférables. Ces dix dernières années, on assiste à une croissance de l'activité dans la collaboration Sud-Sud, de la part des GLR comme de leurs associations. Bien que diverses, ces interventions se sont focalisées généralement sur :

- l'échange mutuel d'expériences communes
- le transfert de connaissances et technologies
- l'apprentissage mutuel
- la mobilisation de ressources

- l'établissement de mécanismes pour le dialogue et le plaidoyer politiques
- la mise au point de projets pilotes innovants

Les partenariats de coopération Sud-Sud se focalisent généralement sur le renforcement des capacités opérationnelles et institutionnelles des GLR afin de parvenir à améliorer les politiques publiques par le biais de l'optimisation des ressources et la mobilisation de toutes les parties prenantes clés. C'est là que les réseaux des GLR ont joué un rôle essentiel, étant donnée leur position unique pour promouvoir le dialogue, reproduire les expériences, mobiliser les forces pour le plaidoyer politique et la communication avec les acteurs internationaux. De la même façon, il est important de reconnaître le rôle dynamique joué par les associations de GLR dans la facilitation et le soutien des partenariats de coopération décentralisée Sud-Sud.

Programme de coopération Sud-Sud Mercociudades

Créé en 1995 dans le but de renforcer l'action des gouvernements locaux dans le domaine de l'intégration régionale, Mercociudades est un réseau de GLR impliquant 353 villes membres issues de 10 pays d'Amérique du Sud, totalisant une population de plus de 120 millions de personnes. Depuis sa création, le réseau a promu les actions de coopération Sud-Sud, en favorisant le travail horizontal entre villes membres, avec plus de 20 groupes de travail thématiques d'apprentissage entre pairs.

En 2016, le réseau a établi le « Programme de coopération Sud-Sud Mercociudades » (PCSSM) renforcer les capacités des GLR en matière de leadership et mise en œuvre des politiques de coopération Sud-Sud ; consolider, optimiser et fournir un cadre de procédures pour la coopération Sud-Sud fondée sur la coopération technique et le transfert d'expériences et bonnes pratiques ; et positionner le réseau comme acteur clé dans la coopération internationale. Le programme a deux lignes d'action :

1. **Formation à la formulation de projets régionaux** : cet espace d'apprentissage et d'échanges offre des outils pour faciliter la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de projets de haute qualité et générateurs d'impacts. Il fournit des informations pour aider les agences à accéder aux outils locaux, régionaux, nationaux et internationaux de financements et de coopération. L'initiative est totalement financée par le réseau et soutenue par plusieurs organisations de gouvernements locaux, qui proposent d'organiser des formations en présentiel.
2. **Appel à propositions pour le financement de projets liés aux principales priorités de Mercociudades** : appel ouvert à propositions pouvant aller de l'assistance technique, à l'échange d'expert-e-s et agent-e-s, stages, forums, séminaires et ateliers, en passant par l'élaboration de produits de diffusion et outils de communication. Les propositions de projets doivent inclure au moins deux gouvernements et partenaires, y compris des organisations représentant la société civile ou les instituts universitaires. Un comité de sélection évalue les dossiers sur la base de la faisabilité, de la qualité et de la cohérence et les propositions sélectionnées reçoivent des financements jusqu'à 50 % du total des coûts du projet.

Pour mettre en œuvre ces lignes d'action, le programme mobilise ses propres fonds et développe des partenariats clés avec des organismes financiers et des acteurs internationaux. Ces partenariats ont contribué à appuyer davantage de projets et étendre leur portée. La contribution de 20 000 USD faite par le programme annuellement a soutenu des projets valorisés à hauteur de 51 782 USD au total en 2017 et 93 988 USD en 2018.

Le programme est parvenu à aller même au-delà de ses partenaires municipaux et a adopté une approche pluripartite ouverte aux organisations de la société civile, d'instituts universitaires et d'entités locales, nationales et internationales. Les organisations partenaires ont été notamment : l'Union européenne, le Secrétariat général ibéro-américain (SEGIB), l'Institut social Mercosur, l'Agence uruguayenne pour la coopération internationale (AUCI), la Banque de développement interaméricaine (IDB), l'Observatoire sur la coopération décentralisée Union européenne - Amérique Latine, l'Association des universités groupe Montevideo (AUGM), l'Union des villes capitales ibéro-américaines (UCCI) et la Coordination des autorités locales en Amérique Latine (CORDIAL), intégrée par : Mercociudades, FLACMA, AL-LAs, UCCI.

Le programme a été au-delà d'un appel au financement et coordonne et connecte les parties prenantes territoriales sur la base de la confiance, du réseautage et des partenariats, en valorisant les connaissances territoriales et les perspectives de développement régional.

Source et autres informations : <http://sursurmercociudades.org>

Coopération triangulaire

Pour faire simple, la coopération décentralisée triangulaire, comme son nom le suggère, implique des GLR de différents pays du Sud, qui dépendent du soutien d'un ou plusieurs GLR des pays du Nord. Le schéma 3.1 illustre ces flux triangulaires de coopération. Il est intéressant de noter que lorsque plus d'un GLR du Nord est impliqué, cela peut mener à des impacts positifs entre les partenaires du Nord. Leurs résultats, qui ont à voir avec le renforcement des capacités opérationnelles et institutionnelles des GLR participants, sont les mêmes que l'éventail d'interventions employées pour rendre possible la coopération Sud-Sud.

Dans ce format triangulaire, les pairs du Sud peuvent facilement collaborer en se fondant sur les problèmes existants, sous forme de coopération technique (voir la page suivante), le partenariat triangulaire (un réseau global) peut porter l'expérience et sa valeur globale, via la gestion des connaissances, la visibilité, l'analyse, les relations, etc.

Un partenariat intéressant ici est celui de l'Organisation internationale du travail (OIT) et de CGLU, qui ont entrepris plusieurs activités conjointes ayant amélioré les capacités des acteurs locaux par le biais d'activités d'apprentissage entre pairs. Ce programme innovant exécuté dans le cadre de la coopération Sud-Sud triangulaire (SSTC) a démontré comment localiser le Programme pour un travail décent, en montrant pratiquement de quelle façon la CD pouvait aider à concrétiser l'ODD 8, en créant une plateforme pour les villes de promotion du travail décent. Pour en savoir plus sur ce programme, rendez-vous : *ici* (en anglais).



Exercice 3.1



45 minutes



Documentation 3.1

Application des typologies de coopération décentralisée

Finalité pédagogique

- Assimilation de la terminologie relative aux types de CD, en reliant les définitions abstraites aux expériences vécues au sein de leurs projets communs.

Instructions de l'exercice

1. L'équipe de formation identifiera trois exemples d'initiatives/projets de CD ayant différentes typologies, modalités et flux. Ceux-ci doivent être pertinents à la région et au contexte des participant·e·s à la formation.
2. Le formateur/La formatrice constituera plusieurs groupes et l'un des cas sera présenté à chaque groupe. Ils et elles seront invité·e·s à poser toutes les questions d'éclaircissement.
3. À l'aide de la Documentation 3.1, les participant·e·s doivent trouver le type de coopération, la modalité, les principales interventions et les outils, ainsi que les principaux flux du projet. Il·elle·s doivent également identifier les ODD pertinents pour le projet.
4. Les participant·e·s doivent choisir un·e représentant·e pour présenter leurs réponses au reste du groupe.



Formation en ligne

Ressources nécessaires pour la formation en ligne

1. Avant la formation, les aspects clés des trois exemples doivent être chargés dans Mural.
2. Le formateur/La formatrice crée des salles de répartition Zoom et partage le lien Mural avec les participant·e·s.
3. La documentation pour Mural est disponible sur demande à l'adresse learning@uclg.org. Retrouvez-en un aperçu en Annexe 2 - Documentation virtuelle.



Cours 3.2



15 minutes

Comment démarrer : méthodes et formes d'implication dans la CD pour les ODD

Finalité pédagogique

- Familiarisation avec une série de méthodes / formes pouvant être déployées dans la CD.
- Compréhension de la façon dont les principales formes fonctionnent, leurs caractéristiques déterminantes et pourquoi elles sont importantes.
- Familiarisation avec les exemples de bonnes pratiques internationales.

Pour chaque type de coopération décentralisée, il existe un large spectre de méthodes et formes qui sont efficaces dans le renforcement des capacités à la fois opérationnelles et institutionnelles des GLR, dans leurs efforts pour progresser vers l'Agenda 2030 du développement durable et la mise en œuvre des ODD. Dans ce module, nous envisageons les 5 interventions de coopération directe suivantes :

1. Financement de l'aide

Certains gouvernements locaux et régionaux et leurs associations comptent sur un budget pour investir dans la coopération décentralisée et œuvrer en tant que bailleurs. En outre, ils utilisent ces fonds d'une façon altruiste, par exemple pour financer les propositions de municipalités dépourvues de ressources ou fournir des fonds d'amorçage pour répondre aux catastrophes.

2. Coopération technique



La coopération technique est vue comme l'un des principaux mécanismes d'échange de connaissances et d'expériences parmi les gouvernements locaux et régionaux. Elle vise en fin de compte à renforcer les capacités locales, à promouvoir le renforcement institutionnel et améliorer l'organisation interne et la qualité globale de la fourniture de services. La cible de la coopération technique sont les départements spécifiques ou les agents qui sont soutenu·e·s techniquement ou échangent les un·e·s les autres afin d'améliorer leurs compétences. Le point d'entrée est l'intérêt à résoudre les problèmes techniques ou partager ou appliquer les méthodologies, approches ou technologies. Outre le fait d'être utilisée pour faire progresser les thématiques de politique publique liées aux ODD spécifiques, l'on peut également avoir recours à ce type de coopération pour améliorer les capacités en matière de localisation des ODD (intégration des ODD à la planification territoriale et priorisation des politiques ; facilitation de la participation des parties prenantes à la mise en œuvre des ODD, suivi et révision ; analyse et cartographie des interconnexions et politiques ODD ; recueil de données intégrées ODD et suivi et/ou visualisation, rapports (VLR) et stratégies de communication, entre autres).

Bien que la nature de la coopération diffère d'un contexte à l'autre, en fonction de la situation locale, du secteur, des partenaires, etc., il est important qu'un cadre pour l'interaction soit bien défini et permette le partage des nécessités, défis, intérêts et solutions.

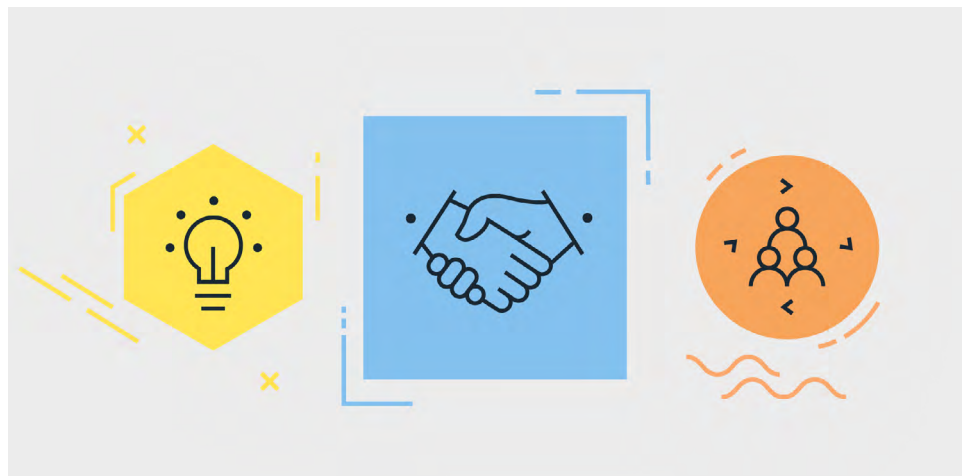
3. Plateformes pour l'échange d'expériences et de connaissances

Un autre mécanisme important sont les plateformes internationales qui promeuvent l'échange d'expériences et de connaissances entre GLR. Elles peuvent aider à faciliter la localisation des agendas mondiaux, avec la focalisation sur des domaines thématiques spécifiques, tout en recueillant les connaissances sur les différents ODD. Plusieurs réseaux et agences ont investi dans la docu-

mentation des pratiques et prévoient des points de contact, si l'on est intéressé-e par l'application de la pratique. En raison du déploiement numérique et de l'auto-formation des agents public-que-s, ces outils ont gagné en popularité avec le temps. Nous tenons à souligner l'exemple suivant :

Pour comprendre la nature de cette intervention, il est néanmoins important de distinguer deux types de plateformes :

- Ces plateformes sont organisées par les GLR eux-mêmes dans le cadre de leurs réseaux respectifs de collaboration. La Global taskforce et les membres de CGLU déploient d'importants efforts pour identifier, évaluer, récompenser et documenter les pratiques, comme avec le *Prix de Guangzhou sur l'innovation urbaine*, le *Prix international CGLU – Ville de Mexico : Culture 21* ou la *Plateforme d'échange sur la durabilité urbaine (USE)* de Berlin et Metropolis, pour citer quelques exemples alignant la pratique sur les ODD.
- Les programmes de connaissances qui sont établis et promus par de grandes organisations multilatérales, en particulier l'Initiative Local2030 (anciennement « Localisation des ODD ») du système des Nations unies pour le développement ou les Journées européennes du développement.



Guangzhou et Hangzhou, exemples de la coopération décentralisée chinoise

En 2012, la ville de Guangzhou, aux côtés de CGLU et Metropolis, a dynamisé sa coopération décentralisée sur l'innovation urbaine, avec le lancement du Prix international de Guangzhou sur l'innovation urbaine. Ceci a été une pierre angulaire dans la reconnaissance des gouvernements locaux et régionaux comme acteurs pertinents vers des villes plus innovantes dans le monde : plus durables, égalitaires et ouvertes à tou-te-s. Depuis 2020, le prix de Guangzhou sert de plateforme pour le partage et l'échange de pratiques innovantes dans la mise en œuvre locale des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies et du Nouvel agenda urbain (NUA).

Une autre importante initiative asiatique a été lancée en 2017, lorsque les villes de Hangzhou, Fuzhou et l'Association du peuple chinois pour l'amitié avec

les pays étrangers (CPAFFC) ont créé le BRLC, comité pour la coopération locale Belt Road (connue également comme « nouvelle route de la soie »), et un autre comité sur la Coopération maritime du 21^e siècle, au sein de la section Asie-Pacifique de CGLU (ASPAC). Dès ses débuts, l'initiative a été alignée sur la politique étrangère de la Chine.

Le BRLC a adhéré à sa politique « d'ouverture, coopération, partage et gagnante-gagnante » et s'est efforcé de construire une plateforme globale pour les échanges innovants et entrepreneuriaux, améliorer son mécanisme de travail pour avoir une plus grande influence, favoriser des liens plus étroits entre membres du BRLC via les communications en ligne et promouvoir la coopération internationale dans la lutte contre la COVID-19. L'initiative a aidé à intensifier les relations avec l'étranger et s'est focalisée sur l'échange au cours des événements, avec l'implication de villes jumelées, de groupes de jeunes, du secteur privé ou des réunions mondiales sur le développement urbain. Il est curieux de constater que le prix Guangzhou a rapproché la ville de Hangzhou des réseaux internationaux de villes ; exemple en est la récompense en 2014 de la pratique de Hangzhou. Hangzhou a lancé le premier projet en Chine de vélos publics en 2008. Ce projet a démarré avec 2 800 vélos et 61 stations. En 2015, il est devenu le plus grand système de vélos publics au monde, avec 90 000 vélos et 3 500 stations. Le « modèle de Hangzhou » a été adopté par nombre de villes en Chine, son système et ses performances ayant été même dépassés dans certains cas. En outre, cette réussite a attiré l'attention de villes comme Beijing, Rio de Janeiro et la ville de Mexico. Guangzhou a appliqué cette pratique ainsi que d'autres enseignements tirés du prix à sa propre politique de transports, et ses technicien·ne·s ont pu profiter d'un apprentissage mutuel.

Aujourd'hui, CGLU-ASPAC est considérée comme un point de rencontre pour les initiatives et projets ad hoc. Plusieurs villes chinoises telles que Guangzhou, Hangzhou, Fuzhou et Xi'an participent à de petits projets avec d'autres villes asiatiques et leurs dirigeant·e·s, par exemple les hôpitaux et les établissements sanitaires dans la ville de Dhulikhel et des villes au Bangladesh, des échanges et des projets sur les transports, la télémédecine pendant l'épidémie de COVID-19, des bourses pour les fonctionnaires du gouvernement local, ou la nutrition et la scolarisation, pour en citer quelques-uns.

Les deux comités ont accueilli différents programmes de formation et échanges d'apprentissage ayant impliqué des membres de CGLU mais aussi leurs villes-sœurs dans le monde. Pour promouvoir la marque du BRLC de CGLU-ASPAC et améliorer les contacts et les interactions entre membres, le secrétariat a mis au point le site Web officiel : www.brhc.org.cn. CGLU-ASPAC a également organisé le programme « webshare 17 », en collaboration avec le CPAFFC et les villes chinoises, visant à renforcer la coopération gouvernementale locale entre membres de CGLU-ASPAC et partager les expériences des villes chinoises dans leurs réponses à la COVID-19, les défis rencontrés et les stratégies mises en place pour une reconstruction meilleure, plus rapide et plus solide. Ce programme est un reflet de l'intérêt des villes chinoises à élargir leurs relations et partenariats établis avec d'autres villes de la région Asie-Pacifique.

Source : CGLU-ASPAC et l'équipe de CGLU-Learning

4. Apprentissage et analyse comparative

La quatrième intervention que nous soulignons ici est l'instrument fiable et éprouvé d'apprentissage et analyse comparative visant à renforcer les capacités des GLR. Il est conçu pour fournir aux représentant·e-s, responsables et personnels des GLR une série de connaissances actualisées et pertinentes, interventions d'apprentissage sur différentes fonctions. Elles se focalisent généralement sur le perfectionnement des compétences, en ciblant un éventail de compétences managériales générales et intéressant les GLR telles que le leadership, la motivation, la délégation, la résolution de problèmes, etc. Les méthodologies sont essentielles, elles permettent un apprentissage individuel et collectif aux participant·e-s, avec une réflexion sur leur pratique et comment l'appréhender ou l'améliorer. En particulier, l'apprentissage entre pairs offre des possibilités aux GLR de montrer et réfléchir sur leurs expériences, de consolider des relations pouvant être utiles pour un réseautage plus approfondi ou une coopération bilatérale.

Elles consistent également à améliorer les capacités techniques dans les domaines de la planification, budgétisation ou mise en œuvre des ODD, par exemple. Ou, comme cela a été le cas plus récemment, les interventions peuvent se focaliser sur l'élargissement de la base de connaissances des personnels des GLR sur des questions sectorielles spécifiques, mises en avant par l'agenda mondial et pour lesquelles les GLR ont été mandatés, telles que la résilience, le dérèglement climatique, le développement économique local et le développement durable.

L'observatoire de la coopération décentralisée

Créé en 2005 dans le cadre du programme URB-AL, l'Observatoire est un instrument clé mis au point et dirigé par les GLR et les partenaires de l'Union européenne et d'Amérique Latine, et qui cherche à recueillir, systématiser, examiner, proposer et partager des connaissances et des pratiques de coopération décentralisée publique. Pendant plus de 15 ans, l'Observatoire a promu et défendu le rôle des gouvernements locaux et régionaux et leurs associations, dans le cadre de processus de gouvernance partagée et de prises de décisions internationales, tout en promouvant le rôle de la coopération décentralisée comme instrument clé des politiques publiques de développement. Son portefeuille inclut donc un travail primordial sur les thématiques liées à la gouvernance locale et multiniveaux, la coopération triangulaire et l'efficacité de l'aide.

L'Observatoire est en constante évolution, étendant sa zone d'influence à d'autres régions, en adaptant ses pratiques et ses activités au nouveau contexte de la scène internationale, aux nouveaux agendas mondiaux et aux changements et à l'évolution de la coopération décentralisée. À cet égard, l'Observatoire a été très actif en matière de localisation des agendas mondiaux, en particulier l'Agenda 2030, en facilitant et en promouvant l'échange d'expériences et de connaissances et l'amélioration des capacités des GLR et des AGLR à promouvoir la mise en œuvre des ODD à l'échelle locale. Espace unique d'observation, fort de son expérience acquise, l'Observatoire est devenu un pôle remarquable pour l'analyse de la coopération décentralisée et l'action internationale des gouvernements locaux et leur lien aux agendas mondiaux, contribuant par-là à mettre au point un cadre d'analyse, dialogue et échange, avec l'identification des défis territoriaux, tendances et solutions.

Source : <https://www.observ-ocd.org/en>

5. Élaboration des politiques pour la coopération

Si un GLR est intéressé par la construction d'une stratégie de coopération qui s'adapte à ses nécessités spécifiques, afin de concrétiser le développement ou un changement, il pourrait être utile de donner un cadre, un calendrier et des financements aux activités par l'intermédiaire d'une politique/un plan de coopération spécifique qui peut mener au renforcement des capacités, au réseautage ou à des propositions de projets. Ceci aidera chaque GLR à formuler son but, calculer les ressources et le temps nécessaires et permettre également que des actions soient spécifiées dans les cadres de planification des GLR, et pour avancer vers un plus grand dialogue avec les autres départements gouvernementaux, afin de garantir une coordination, une cohérence et une durabilité intersectorielles et territoriales.

Il est important de signaler que la politique de développement CD peut être incluse comme part intégrante des stratégies plus élargies d'internationalisation des GLR. Les GLR peuvent progresser dans ce type de stratégies en définissant la direction au sein d'un bureau des relations internationales, une agence ou un département spécifique pour travailler dans un grand éventail allant de l'engagement diplomatique et politique, en passant par le renforcement des capacités, la coopération intermunicipale ou la fourniture de services, etc. Ceci peut également appeler à coordonner à la fois l'action internationale, les stratégies de CD et les politiques sectorielles, afin d'apporter une valeur ajoutée depuis une perspective totalement intégrée. Pour en savoir plus sur ces questions, veuillez vous référer à la publication de Metropolis et du « Projet AL-LA » : « *L'internationalisation des espaces métropolitains* » (en anglais).

Au chapitre suivant, des conseils seront fournis pour mettre au point une politique et un projet de coopération décentralisée.

Synthèse et discussion

- Dans ce chapitre, nous avons détaillé cinq types possibles de coopération décentralisée. En prêtant une attention particulière à la coopération directe, nous avons décortiqué les différentes modalités : modalité verticale, modalité de partenariat territorial, modalité agences et modalité réseau.
- Nous avons également appris ce qu'étaient les flux de CD et comment ils ont évolué d'une coopération Nord-Sud prédominante à une coopération triangulaire et Sud-Sud plus réciproque, riche et gratifiante.
- Après la théorie, nous sommes passé·e·s à la pratique, avec cinq méthodologies sur la façon de démarrer une participation active dans la CD pour concrétiser les ODD. De là, nous avons abordé l'option très simple et basique de financement de l'aide via la coopération technique, l'établissement de plateformes pour l'échange de connaissances, l'apprentissage et l'analyse comparative puis nous avons évoqué le soutien au développement de politiques pour la coopération, qui sera expliqué plus en détail au prochain chapitre.
- Ce qu'il est important de souligner alors que nous achevons cette session, c'est que toutes les formes différentes de coordination de CD sont fondamentalement fondées sur la connexion mutuelle, la solidarité sociale, le réseautage et les partenariats.



Discussion

- Si nous acceptons cette nouvelle tendance où la CD a le pouvoir de connecter tout le monde de façon significative, alors il est nécessaire de commencer sérieusement à investir dans la gestion des connaissances et le réseautage numérique pour permettre la réalisation efficace des ODD. Les capacités et les systèmes doivent être établis dans les GLR pour veiller à une communication efficace, la participation et la transparence afin que l'ensemble des acteur·rice·s et parties prenantes soient en mesure de co-créer des solutions locales efficaces à l'échelle territoriale. Il s'agit là d'une importante nouvelle tendance du multilatéralisme à l'échelle locale, qui permet de répondre aux besoins territoriaux.
- En tant que praticien·ne·s de la CD et décisionnaires politiques, cela veut dire que nous devons réfléchir plus sérieusement à comment faciliter une plus grande cohérence entre les réseaux et comment débloquer le capital politique pour soutenir cela et garantir des ressources suffisantes.



Références du chapitre

- ↳ 1. Fernández de Losada, A. (2017), « *Façonner une nouvelle génération de coopération décentralisée pour une efficacité et une responsabilité accrues* », CPRM-PLATFORMA
- ↳ 2. Projet URB-AL : Programme d'orientation et de coordination du programme URB-AL III - OCO (2013). Rapport final (en anglais) : Portée et enseignements du programme URB-AL III. Accessible sur (en anglais) : <https://www.observ-ocd.org/sites/observ-ocd.org/files/2018-04/final-report-scope-and-lessons-of-the-urb-al-iii-programme.pdf>
- ↳ 3. Programme de coopération Sud-Sud Mercociudades (en espagnol) : <http://sursur-mercociudades.org>
- ↳ 4. Exemples de coopération technique pour la mise en œuvre des ODD réalisés par les associations de gouvernements locaux : Publication CGLU - CIB "SDG and LGA Study" (étude sur les ODD et les AGL – en anglais): http://cib-uclg.org/sites/default/files/sdgs_and_lgas_study.pdf
- ↳ 5. L'Observatoire de la coopération décentralisée (en anglais) : <https://www.ob-serv-ocd.org/en>
- ↳ 6. Observatoire de Métropolis et Alliance AL-LAS : Document Thématique 9 : L'internationalisation des espaces métropolitains. <https://www.metropolis.org/sites/default/files/resources/Internationalisation-espaces-metropolitains-Observatoire-Metropolis-issue-paper-9-AL-LAs-2019-0.pdf>

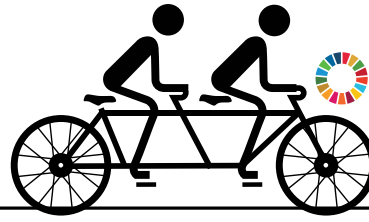
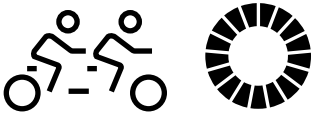
Chapitre 4: Comment pouvons-nous concevoir une coopération décentralisée alignée sur les ODD ? Une approche étape par étape

Finalité pédagogique

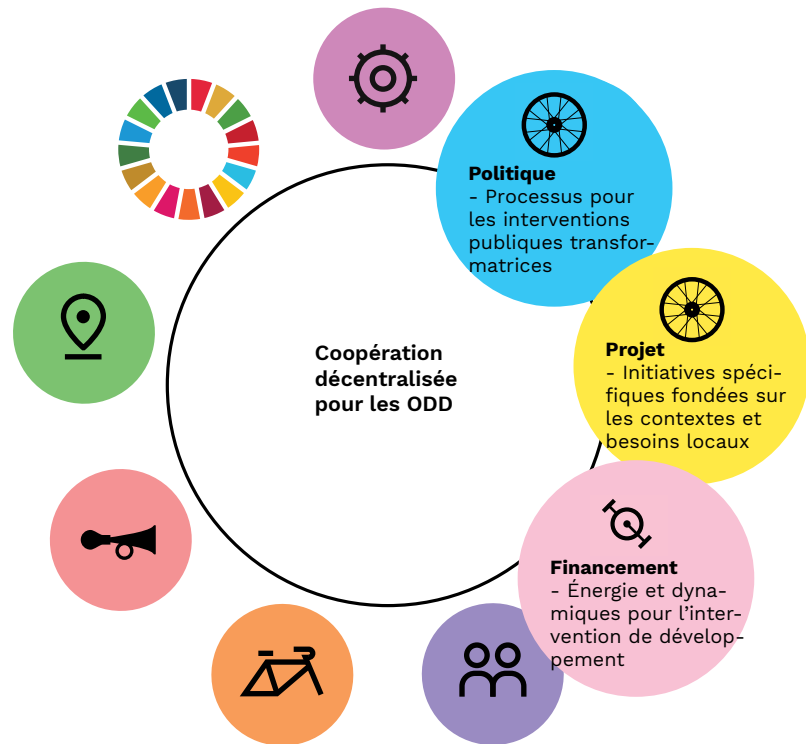
- Capacité à rédiger une politique simple mais efficace de CD liée aux ODD.
- Connaissance des options disponibles pour le financement des projets de CD afin d'aider à la réalisation des ODD.
- Participant·e·s doté·e·s des moyens de gérer un projet réussi de CD pour la réalisation des ODD.

Pour les formateur·rice·s

Nous reconnaissons que la dernière session d'apprentissage sur les typologies et approches de coopération décentralisée (types, modalités, interventions et flux) avait une teneur plus théorique. À ce stade, les participant·e·s ont été surchargé·e·s de nouveaux concepts et définitions et se réjouiront de passer à des sessions plus axées sur la pratique. Nous changeons donc les vitesses lors de cette prochaine session pour familiariser les participant·e·s aux outils pratiques qui les aideront dans leur conception et mise en œuvre des initiatives de coopération décentralisée. De tous les chapitres de ce Guide de formation, celui-ci est peut-être le plus important en termes de contenu. Pour revenir à l'analogie du vélo, cette session est primordiale car elle se focalisera sur les trois composantes essentielles permettant de faire avancer le véhicule pour parvenir à notre objectif. La roue avant du vélo représente le fait de fournir une direction stratégique et ici les participant·e·s apprennent les fondamentaux de l'élaboration d'une politique de CD, qui les aidera à la concrétisation des ODD. La définition de politiques est inefficace sans la roue arrière, qui implique la véritable gestion de projets. Au cours de cette session, les participant·e·s apprennent certains des éléments clés de la conception et de la gestion d'un projet réussi de CD. Les deux roues du vélo ne peuvent avancer que si elles sont propulsées par l'action concertée des pédales. Dans cette analogie, c'est le rôle du financement de la CD qui est présenté aux participant·e·s. Ici, les participant·e·s seront sensibilisé·e·s à de nouvelles façons de penser le financement et des conseils pratiques leur seront donnés.



Comment pouvons-nous concevoir une CD alignée sur les ODD ? Une approche étape par étape



Quelques documents/vidéos en ligne utiles pour aider le formateur/la formatrice à se familiariser avec les concepts :

- ↳ Thèse doctorale : Apprentissage ville à ville dans la planification urbaine stratégique en Afrique méridionale : découverte d'une économie souterraine de la connaissance (en anglais)
- ↳ Étude de CGLU : « Cherchez, éprouvez, partagez la pratique de votre ville en réseau » https://issuu.com/uclgcglu/docs/seek_sense_share_learning-web (en anglais)
- ↳ CD avec gestion du changement : <https://www.vng-international.nl/wp-content/uploads/2015/03/paper-Peter-J.pdf>



Discussion



15 minutes

Discussion d'introduction : l'importance d'une politique de CD

Finalité pédagogique

- Les participant-e-s reconnaissent l'importance de se doter d'un cadre politique pour guider la coopération décentralisée (CD) et la façon dont elle peut être une force motrice pour la mise en œuvre des ODD.

Avant de commencer le cours à proprement parler, il serait bon d'avoir des discussions dynamiques sur les politiques, leur rôle et importance mais aussi de déterminer combien de participant·e·s ont effectivement des politiques en place, c'est un bon point de départ pour apprendre à rédiger une telle politique.



Cours 4.1



30 minutes

Concevoir une politique de coopération décentralisée efficace liée aux ODD

Finalité pédagogique

- Les participant·e·s se familiarisent avec le processus de rédaction d'une politique, qui leur permettra d'ébaucher un cadre politique simple mais fort de coopération décentralisée liée aux ODD.
- Les participant·e·s assimilent les outils pour concevoir leur propre cadre politique simple et efficace pour une coopération décentralisée liée aux ODD.
- Guider la stratégie de leadership pour la conception et la gestion de projet et programme.

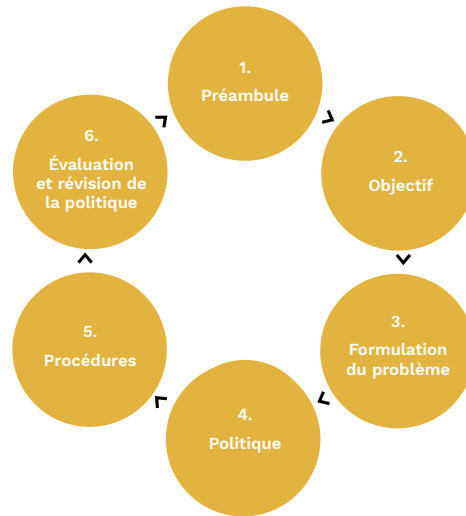
Pour les formateur·rice·s

Dans cette courte session, nous nous focalisons sur COMMENT rédiger une politique de CD efficace liée aux ODD. La session est composée d'un cours et d'un exercice rapide. Cette section est adaptée du travail fait par une praticienne de gouvernement local, chargée de former des cadres dirigeant·e·s à l'art de la rédaction simple mais efficace de politiques¹. Chaque praticien·ne de CD doit être capable de répondre à l'ensemble propre et unique de réalités qui lui sont propres ainsi qu'à un contexte politique plus élargi. Néanmoins, le cadre est assez générique pour aider à guider la structure de la politique. Le format politique des 6P est suggéré. Cette approche est d'abord présentée de manière générale, puis elle est plus spécifiquement décortiquée dans le contexte de la coopération décentralisée.

Le format politique des 6P. Brève introduction

Selon les expériences de bonnes pratiques des praticien·ne·s dans la rédaction de politiques simples, claires et efficaces, nous recommandons l'approche suivante de format politique :

Schéma 4.1. Le format politique des 6P



Source : Kerr, C. (sans date) (p. 4)



1. Préambule : cette section d'introduction explique de manière générale ce qu'est la politique de coopération décentralisée. Remarque : elle n'est pas toujours nécessaire. Si vous pensez que le vécu et le contexte de la coopération décentralisée est complexe au sein de votre GLR et qu'il faut l'éclaircir, alors vous pouvez envisager de faire un court préambule.



2. Objectif (Purpose) : il s'agit là d'une importante section qui explique exactement pourquoi vous avez pris le temps de rédiger une politique pour la coopération décentralisée et pourquoi elle devrait être liée aux ODD. Cette section détaillera les buts et objectifs de la politique de CD.



3. Formulation du problème (Problem statement) : cette section peut résumer dans quel contexte apparaît la nécessité d'une politique de CD, de la façon la plus claire et succincte possible. Elle peut couvrir tout ce qui vous semble articuler au mieux le « problème » ayant entraîné le besoin d'une politique claire et tous les autres aspects importants liés au processus de rédaction, les recherches menées, les consultations réalisées et les questions de conformité, le cas échéant. La formulation du problème doit être partagée avec les partenaires car elle est essentielle à la mobilisation.



4. Politique : voilà le cœur du cadre, qui précise exactement quelles sont les règles qui ont été mises en place, qui, si elles sont bien suivies, parviendront aux résultats d'une approche de coopération décentralisée au développement.



5. Procédures : Cette section aborde comment mener à bien cette tâche. À ce stade, il est important de se souvenir des mandats et des compétences des départements du gouvernement local. Les réunir pour concrétiser les ODD est chronophage, mais cela stimule également un travail intégré et axé sur

l'humain. La section fournit également une série de directives ou règles sur la façon de rendre efficaces les politiques et reconnaît l'engagement des technicien-ne-s au-delà des départements et au-delà de la municipalité. Elle peut également préciser un plan de mise en œuvre.



6. Évaluation et révision de la politique (Policy Evaluation and Review) : cette section de conclusion de la politique détaille nos réalisations. L'agenda international constitue une opportunité de mettre en avant le travail de coopération, ainsi que les services municipaux qui aident à concrétiser les ODD. L'évaluation suggère des mécanismes pour vérifier les accomplissements et amender la politique, afin qu'elle garde toute sa pertinence dans un contexte socioéconomique et politique toujours dynamique et changeant.



Exercice 4.1



45 minutes



Documentation 4.1

Note : veuillez noter que les participant-e-s doivent être informé-e-s que la documentation a été conçue comme un outil pour les aider à avancer dans la formulation de leurs politiques de CD.

Les 6P : pratique politique

Finalité pédagogique

- Familiarisation avec l'art de rédiger une politique efficace pour guider la pratique de CD liée aux ODD.

Instructions de l'exercice

SVotre GLR extrêmement sous-doté vient tout juste d'obtenir l'approbation par le Conseil de formaliser un partenariat triangulaire de CD avec un autre GLR du Sud et un GLR européen bénéficiant de grandes dotations. Étant donné les hauts taux de chômage dans vos villes, le partenariat se focalisera sur l'ODD 8, et en particulier sur la promotion du développement économique local et le travail décent. Comme vous êtes les gestionnaires du programme, le bureau de la maire a demandé à votre équipe de rédiger un cadre politique simple mais consultatif pour guider le processus.

1. L'animateur-riche s'assure que les participant-e-s sont réparti-e-s en 6 groupes pour cet exercice.
2. Chaque groupe travaillera sur l'un des « P », à l'aide de la documentation fournie.
3. L'animateur-riche doit permettre aux participant-e-s de formuler des hypothèses et être aussi créatif-ve-s que possible, en faisant remarquer que l'intention ici est d'apprendre. Bien entendu, comme les groupes travailleront séparément, la politique globale peut ne pas être cohérente.
4. Après 15 minutes de travail en groupe, chaque groupe dispose de 2 minutes pour présenter son « P » aux autres groupes.
5. Les dernières 15 minutes peuvent être passées à réfléchir sur l'exercice, ce qui a été le plus difficile dans la rédaction de l'élément politique et peut-être ce qui a été appris.

Ressources nécessaires pour la formation en ligne

Le matériel pour la formation en ligne est disponible sur demande à l'adresse : learning@uclg.org.



Formation en ligne



Exercice 4.2



15 minutes

Observation au plus près : de combien d'expérience collective disposons-nous dans la gestion des projets des CD ?

Finalité pédagogique

- Compréhension commune de l'expérience collective des participant·e·s dans la conception et la gestion de projets réels de CD.

Il serait bon de démarrer la session en déterminant l'expérience et l'expertise collectives autour de la conception et gestion de projets liés aux ODD. Ceci aidera à se rendre compte du niveau et ainsi adapter la session, pour permettre au groupe de savoir qui a de l'expérience, et qui souhaite comparer ses impressions.

Instructions de l'exercice

1. L'animateur·rice ouvrira la session en expliquant comment la prochaine heure va se dérouler, et quels en seront les résultats. Il/Elle aidera également à gérer les attentes, en faisant remarquer que la session n'est pas un cours de gestion de projets, mais une application des principes de la gestion de projets pour s'adapter au contexte d'un projet de CD en lien avec les ODD. Il/Elle demandera ensuite aux participant·e·s d'indiquer combien d'entre eux/elles ont été impliqué·e·s dans la gestion directe d'un projet de CD en lien avec les ODD, en levant tout simplement la main. S'il·elle·s sont peu nombreux·ses, il/elle peut alors demander combien ont conçu/géré des projets d'ordre général, et quels rôles il·elle·s y ont joué.
2. Le reste du temps peut être consacré à donner à quelques participant·e·s une minute pour partager leurs expériences dans la gestion d'un projet. Il·elle·s peuvent expliquer aux autres en quoi consistait le projet et peut-être l'un des défis qu'il·elle·s ont pu rencontrer dans cette gestion.
3. Après s'être rendu compte du degré d'expérience des participant·e·s en matière de projets, l'on peut désormais procéder au partage d'un cadre pour aider à guider la gestion de projets de CD en lien avec les ODD.





Cours 4.2



15 minutes



Documentation 4.2

Concevoir un projet de CD générateur d'impact en lien avec les ODD

Finalité pédagogique

- Les participant·e·s seront doté·e·s des connaissances pour concevoir un projet efficace en lien avec les ODD.
- Les participant·e·s reconnaissent l'importance d'obtenir un impact comme résultat de projet escompté.
- Les participant·e·s se seront familiarisé·e·s avec différentes approches pour la mise en œuvre de projets de CD, en se focalisant sur leurs possibilités, leurs limitations et leurs défis dans l'aide à la localisation des ODD.

Pour les formateur·rice·s

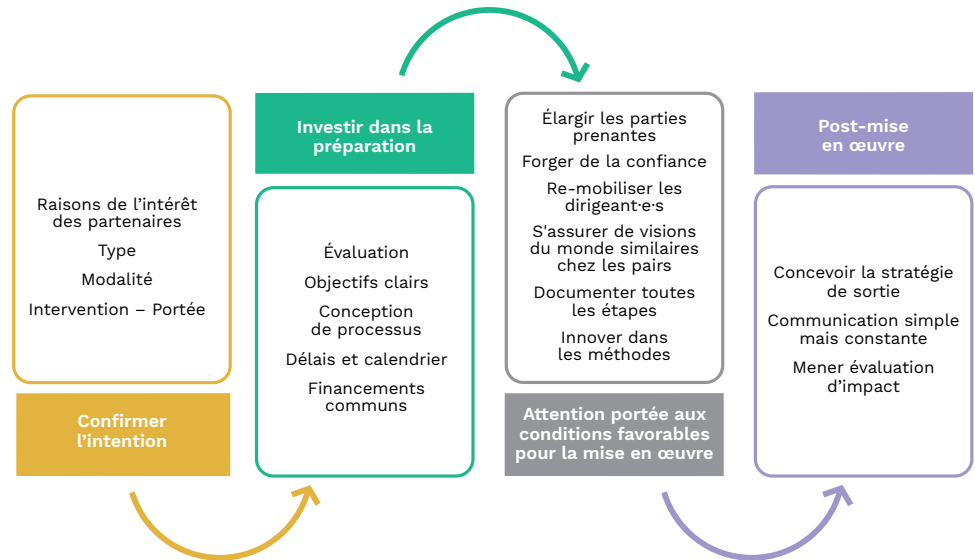
Dans cette session pratique, les participant·e·s s'immergent dans le monde du projet de CD en lien avec les ODD. Il est toutefois important de souligner que cette session d'apprentissage fournit uniquement des idées de conception de haut niveau. Nous partons du principe que les participant·e·s auront une connaissance de base de la gestion de projet, et nous focalisons donc sur l'application des principes de la gestion de projet à la CD largement alignée sur les principes de l'ODD 17. Nous démarrons avec une courte discussion avec la globalité du groupe, afin de déterminer l'expérience et l'expertise des participant·e·s dans la conception de projets. Voir l'exercice 4.2. ci-dessus. Cet exercice est suivi par ce cours, qui aborde un cadre large et des directives utiles à la conception de projets de CD. **Il couvre les éléments suivants :**

- Conceptualisation du projet de CD en lien avec les ODD.
- Déterminer les nécessités et la structure du projet pour permettre une localisation efficace des ODD.
- Étapes d'un projet d'apprentissage ville à ville typique et comment les ODD peuvent y être intégrés.
- Gestion du projet de CD en lien avec les ODD : parties prenantes, ressources et calendriers.

Il existe un grand nombre de façons de structurer des projets intéressants et attractifs de CD en lien avec les ODD. L'intention n'est PAS d'imposer LE modèle à suivre pour réussir. Nous savons que chaque contexte de GLR est unique et que chaque gestionnaire de programme / projet local est le/la mieux placé·e pour concevoir une approche qui réponde aux conditions locales.

En même temps, il existe des expériences et connaissances utiles que les praticien·ne·s ont vécues dans la conception de programmes de coopération. Ce qui suit est un cadre qui se construit sur ces connaissances, et il est partagé afin que les gestionnaires de projets de CD les envisagent lorsqu'il·elle·s personnaliseront leur propre plan². Comme le reflète le schéma 4.2 ci-dessous, le cadre général est segmenté en 4 composantes principales et divisé en phases, afin de structurer clairement le processus de CD :

Schéma 4.2. Cadre suggéré pour guider les projets de coopération décentralisée.



Source : Moodley, S. (2016: 226)

Pour gagner du temps, les étapes au sein des phases de vie d'un projet typique de CD présentes dans le schéma 4.2 ci-dessus ne seront pas discutées. Pour une synthèse de haut niveau, il faut toutefois noter certains points importants de la conception de projet en lien avec les ODD.

Si l'on réfléchit aux projets et aux programmes gérés par les membres de CGLU, il est clair que la CD ne se fait pas du jour au lendemain. Ce n'est pas par hasard que l'on voit des villes devenir « attractrices » de coopération, elles ont besoin de faire connaître leur situation et doivent compter sur l'expertise et le leadership locaux. Cela requiert d'importants efforts, du temps et de l'engagement, de la part d'un éventail de parties prenantes, tout en les traduisant en investissements significatifs de ressources financières et autres.

En démarrant avec **l'accord sur la forme du projet de CD**, nous pouvons distinguer 2 types de cadres³ :

- Une approche fondée sur les modèles logiques pour définir des méthodes utilisées dans la planification, le suivi et l'évaluation qui définit une intervention comprenant des composantes entre lesquelles des relations causales sont établies : « si un événement se produit, alors un autre événement suivra ».
- Comme alternative aux approches de projet entravant l'analyse des facteurs sociaux, des approches fondées sur les processus ont commencé à apparaître. Des exemples de cela sont les cadres de gestion du changement (PLATFORMA, VNG⁴), ou les outils d'apprentissage entre pairs promus par CGLU, qui permettent aux interventions d'être interprétées comme des systèmes ouverts et hautement dynamiques.

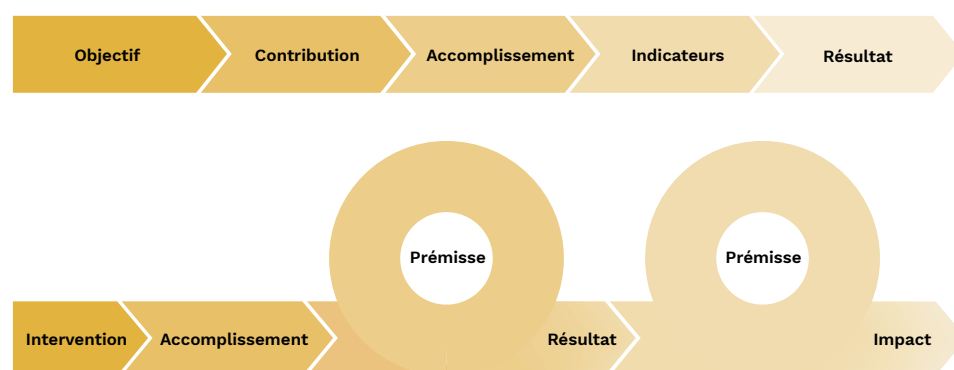
Afin de nous familiariser avec la conception efficace de projet, nous partageons quelques-unes des caractéristiques des différentes approches, ainsi que leurs limites et les possibilités de progresser dans la localisation des ODD.

Tableau 4.1. Principales approches à la conception et à la mise en œuvre des projets de coopération⁵

Approche	Principales caractéristiques et points forts	Défis et limites	Lien avec la localisation des ODD
<p>Approche du cadre logique, ou CadreLog (Logical Framework Approach, LFA)</p> <p>D'autres approches liées à ce modèle sont l'approche fondée sur les droits humains et l'approche orientée sur le genre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Très connue et utilisée par les bailleurs et les praticien-ne-s. • Aide à l'analyse des problèmes et la définition d'une « logique » systématique et structurée. • Outil simple pour la planification, le suivi et l'évaluation de projet. • Promeut l'attribution de rôles clairs lors de la mise en œuvre en veillant à la durabilité et à la maximisation des résultats. • Utile pour identifier les risques potentiels pouvant empêcher la réalisation des objectifs et des résultats visés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'attention portée aux points forts particuliers à la CD : processus, acteurs multiples, portée au-delà du calendrier et de l'engagement des institutions (GLR). • Peut être mécanique et trop compliquée, trop rigide et détaillée pour des contextes changeants. • Peut être vue comme une imposition extérieure remettant en cause l'appropriation. • Peut résulter en cadres accablants d'objectifs et indicateurs étant peu maniables dans la pratique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peut supposer une série claire de paramètres plus faciles à relier aux ODD et plus simples pour les GLR dans leur plaidoyer en faveur de financements liés aux ODD. • Aide à définir des accomplissements, résultats et résultats visés mesurables, utiles dans le suivi de la mise en œuvre de la localisation des ODD.
<p>Approche participative, d'apprentissage et d'action pour le changement</p> <p>Ces approches de gestion gagnent en importance et sont une alternative utile ou un outil complémentaire ouvert aux formats entre pairs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Présente la participation et les échanges entre parties prenantes comme éléments et moyens essentiels pour accroître l'efficacité et l'efficiency des projets. • Approche cherchant à intégrer les processus de gestion au sein d'un environnement complexe. • Fondée sur une conception flexible qui change comme conséquence de l'apprentissage issu des expériences recueillies au cours de l'exécution. • Marge laissée aux solutions innovantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peut supposer de grands investissements en termes de temps et de ressources. • Indicateurs des performances et progrès difficiles à aligner sur le système d'indicateurs quantitatifs des ODD. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus étroitement alignée sur l'esprit et l'intention des ODD autour des initiatives inclusives impulsées par la communauté

En fonction des contextes locaux et capacités locales, il est recommandé que l'équipe de gestion de projet pilotant le projet de CD décide de l'approche à utiliser. De cette façon, la programmation de CD d'un GLR pourra être hybride, avec un mélange d'approches, selon les objectifs recherchés par le GLR et les liens et impacts prévus sur leurs politiques publiques locales.

Schéma 4.3. Cadre logique vs Approche d'apprentissage



Afin de maximiser les bénéfices de cet investissement, nous recommandons fortement qu'un accent soit mis sur la **phase de rodage**, en veillant à ce que les conditions favorables soient en place. Ceci est particulièrement pertinent si notre intention est de garantir que le projet de CD est véritablement aligné sur les ODD. Il est donc utile de rédiger des termes de référence clairs pour le projet, qui abordent directement la politique de CD dans un sens plus large (cf. ce qui a été vu précédemment). C'est ici, dans le cadrage des objectifs, que le lien aux ODD correspondants doit être clarifié.

En progressant rapidement vers la **phase d'implémentation de « l'apprentissage entre pairs »**, et à ce stade, les fondements du projet de CD auront été posés lors de la phase de préparation, les partenaires devraient être prêt-e-s à la mise en œuvre de la CD. Un modèle a été suggéré, qui précise les différentes étapes habituelles par lesquels les partenaires peuvent passer à mesure que leur projet de CD mûrit. Les détails de ce modèle ne seront pas abordés ici, mais les participant-e-s peuvent cliquer [ici](#) (document en anglais) pour plus de détails sur la mécanique du processus d'apprentissage.

Enfin, une fois la mise en œuvre effective du projet de CD (processus d'apprentissage mutuel) achevée formellement, et que le programme entre dans son étape de suivi, la tentation peut être de revoir les priorités dans les énergies, étant donné les demandes concurrentes dans les réalités vécues par le personnel très chargé des GLR.

Néanmoins, selon les études de cas de CD, il apparaît très clairement que la **phase post-apprentissage** est très importante. C'est là que l'apprentissage est consolidé, et que l'élan et la durabilité des enseignements tirés par le biais de l'application active des bonnes pratiques ayant été assimilés au fil des années du partenariat deviennent permanents.

Au vu de l'importance de s'assurer que les projets de CD ont bien des impacts et aident à localiser les ODD, il est important d'envisager de quelle façon le projet sera institutionnalisé, qui en aura la responsabilité et comment conso-

lider les acquis obtenus lors du projet de CD. C'est un aspect essentiel pour maximiser les bénéfices, non pas uniquement pour les parties prenantes locales mais également pour contribuer à la construction continue de la solidarité sociale avec les pairs et les partenaires d'autres territoires, dans l'esprit de l'ODD 17.



Exercice 4.3



30 minutes



Documentation 4.3/1,

4.3/2

+ fiche de travail 4.3

Note : afin d'avoir un aperçu d'une approche spécifique, nous conseillons un petit exercice de groupe utilisant l'approche du CadreLog, avec la documentation 4.2 afin d'identifier une structure typique de matrice d'un cadre logique. De cette façon, il sera possible d'explorer comment cela peut être utilisé pour encadrer un projet en lien avec les ODD vers la promotion de l'autonomisation et une plus grande inclusion sociale. Après l'exercice, soulignez le point fort de la gestion du changement en rappelant que le gouvernement local a ajouté de la valeur avec son rôle de leader de projets.

Incorporer les ODD dans la CD

Finalité pédagogique

- Familiarisation avec l'approche CadreLog, comme outil pour localiser les ODD via l'intégration de la conception de projet de CD.

Étant donné la nature pratique de ce chapitre, et ayant acquis de l'expérience dans l'art de mettre au point une politique de CD en lien avec les ODD, le prochain exercice est conçu pour nous immerger dans le défi que suppose l'intégration des ODD au projet de CD. Les praticien-ne-s nous ont fait remonter que souvent la relation entre ODD et CD est limitée à un court récit sur la façon dont le projet se connecte aux ODD ou une référence rapide à une liste de contrôle. Nous souhaitons mettre l'accent sur le besoin de dépasser la notion de « composant complémentaire » qu'ont les ODD pour la CD afin d'arriver à une intégration plus fondamentale à sa conception. Nous ne disposons pas d'une recette toute-prête pour ce faire, mais nous pouvons nous appuyer sur la créativité locale de l'équipe de projet pour se pencher sur la question.

Pour servir d'inspiration à ce processus, l'exercice suivant a été conçu pour faire usage de l'approche CadreLog comme outil aidant à structurer la conception d'un projet de CD qui intègre activement les ODD. Il serait bon de démarrer la session en déterminant l'expérience et l'expertise collectives autour de la conception et gestion de projets liés aux ODD. Ceci aidera à se rendre compte du niveau et ainsi adapter la session, pour permettre au groupe de savoir qui a de l'expérience, et qui souhaite comparer ses impressions.

Instructions de l'exercice

Incorporer les odd dans la cd : étude de cas / jeu de rôles « centre pour l'espoir »

1. L'animateur-riche lira l'étude de cas à l'ensemble du groupe pour gagner du temps. Voir documentation 4.3.
2. Chaque groupe commence par désigner un-e chef-fe de projet, qui sera chargé-e de gérer le projet de CD entre Cape Town (Afrique du Sud) et Delft (Pays-Bas).
3. L'animateur-riche doit faire savoir aux participant-e-s que le but de l'exercice est de travailler rapidement à la logique des projets. Les idées ne doivent pas être complètement développées.
4. Les membres des groupes représentent plusieurs groupes de parties prenantes et auront la tâche de compléter systématiquement le CadreLog, en commençant par l'Objectif du projet, et en travaillant petit à petit jusqu'à la définition des accomplissements du projet.

5. Les groupes peuvent formuler leurs propres hypothèses, car il-elle-s n'ont pas de connaissances locales sur le cas, l'intention derrière étant d'apprendre uniquement la façon dont l'outil de CadreLog fonctionne.
6. Les fiches de travail à remplir (fiche de travail 4.3.) peuvent être utilisées pour remplir le CadreLog, mais si le groupe préfère, un tableau à feuille peut également être utilisé.
7. Il peut être intéressant pour l'animateur-riche de faire l'exercice lui/elle-même et d'avoir un exemple de réponse à donner, en particulier si les groupes n'ont jamais été familiarisés avec les CadresLog auparavant.
8. Après 20 minutes, demandez aux groupes de finir ce qu'ils sont en train de faire.
9. Le formateur/La formatrice demande aux groupes d'imaginer que : le projet est mis en œuvre depuis plus d'un an maintenant. Une épidémie mondiale et un long confinement ont considérablement accru le taux de violences domestiques. La conception initiale du projet ne reflète pas la réalité actuelle et les nécessités en constante augmentation. Il n'y a aucune possibilité d'obtenir plus de ressources financières auprès des bailleurs d'origine.
10. Le formateur/La formatrice demande aux groupes de consacrer 5 minutes à discuter entre eux de la façon dont le CadreLog qu'il-elle-s ont créé pourrait s'ajuster aux nouvelles circonstances.
11. En seconde partie de l'exercice, le formateur/la formatrice distribue la documentation 4.3/2 et demande aux groupes de comparer le CadreLog et l'approche d'apprentissage.
12. Pour terminer l'exercice, le formateur/la formatrice guide le débat final autour des questions suivantes :
 - Quels sont les points forts et les limites d'un CadreLog ?
 - Pour quel type de projets l'approche d'apprentissage devrait-elle être appliquée ?



Formation en ligne

1. Le formateur/La formatrice crée des salles de répartition Zoom avec quatre cinq participant-e-s par salle.
2. La documentation pour MURAL est disponible sur demande à l'adresse learning@uclg.org. Retrouvez-en un aperçu en Annexe 2 - Documentation virtuelle.
3. Suivez les instructions de la documentation virtuelle 4.3/1 et 4.3/2.



Cours 4.3



15 minutes



Documentation 4.2

Comment mobiliser des financements pour les initiatives de CD : partage de conseils utiles

Finalité pédagogique

- Adopter un nouvel état d'esprit qui encourage de nouvelles façons innovantes de mobiliser les financements de la CD.

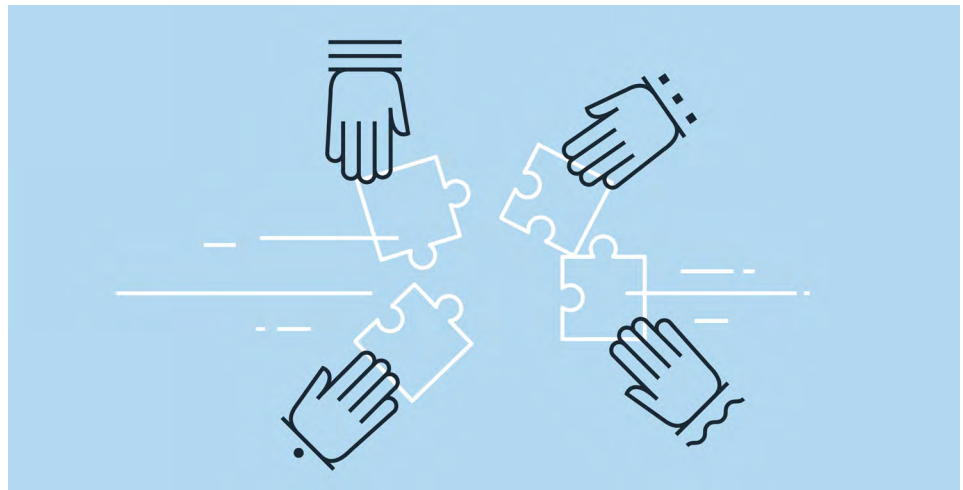
- Cultiver de nouvelles réflexions, au-delà de l'importance du financement par les bailleurs internationaux pour les initiatives de CD.
- Familiarisation avec les exemples de bonnes pratiques internationales en matière de financement provenant des Pays du Sud.

Pour les formateur·rice·s

En tant que formateur·rice, il est important de reconnaître que les participant·e·s à l'atelier mettront plus probablement l'accent sur la question du financement des programmes de CD. Il sera donc important de gérer les attentes lors de la session, afin qu'elles soient plus réalistes et réalisables.

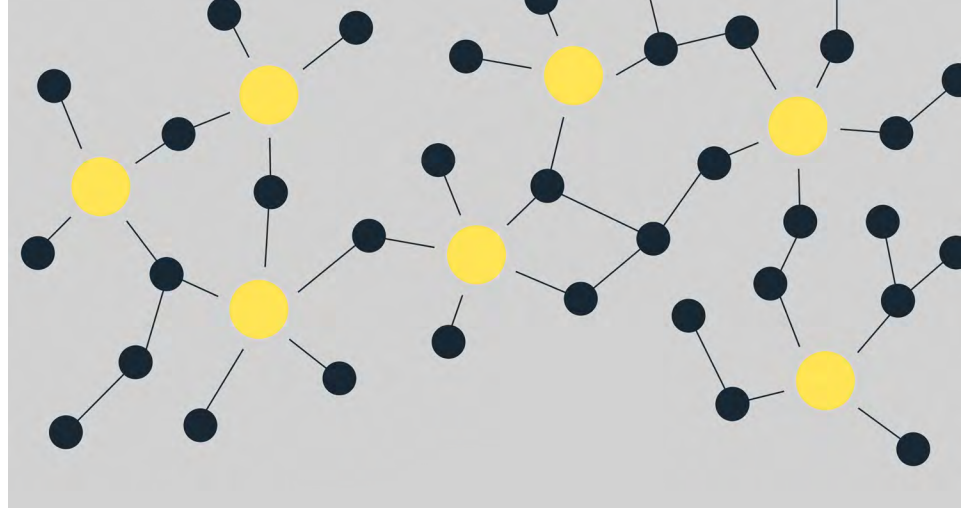
Tandis que l'accès aux financements internationaux est idéal, les participant·e·s sont encouragé·e·s à adopter un nouvel état d'esprit suscitant la créativité et l'innovation et stimulant les personnels des GLR et leurs partenaires à penser de nouvelles façons de mobiliser les ressources pouvant aider à concrétiser des projets de développement de grand impact. Cette session d'apprentissage sera structurée de façon à parvenir à ce résultat.

Repenser les notions traditionnelles des programmes de financement de la CD



D'entrée de jeu, il nous faut insister sur le fait qu'il n'y a pas de réponse simple à la question « comment finançons-nous les initiatives de CD ? » Nous, en tant que formateur·rice·s des formateur·rice·s et gestionnaires de programmes du module, ne pouvons prétendre avoir réponse à tout. De même, les formateur·rice·s qui sont formé·e·s à doter les autres des moyens d'être autonomes doivent également avoir l'ouverture d'esprit de clarifier ceci dès le départ. Gérer les attentes lors de la session afin qu'elles soient plus réalistes et réalisables est donc hautement recommandé. En ce sens, il est important de créer un nouveau cadre pour la réflexion sur les financements des programmes de coopération décentralisée.

Considérations préalables concernant la mobilisation de ressources pour la CD



Il nous faut accepter la réalité : depuis la crise économique de 2008, la disponibilité des financements internationaux au développement pour la coopération décentralisée par les organismes/bailleurs internationaux est très limitée. Il nous faut également reconnaître les profondes répercussions de la COVID-19 et ce que cela signifie sur la manœuvre budgétaire des gouvernements locaux et régionaux. Une grande partie de la capacité des GLR à fournir même les fonctions publiques de base a été considérablement réduite, à cause des effets économiques dévastateurs de l'épidémie. Il s'agit là d'un point à faire remarquer, car malheureusement, et soyons réalistes, la CD ne sera sans doute pas une ligne budgétaire prioritaire pour nombre de Conseils.

En outre, lorsque les financements internationaux sont disponibles, la concurrence pour ces ressources rares est désormais extrêmement grande entre GLR, agences et réseaux. Les financements mondiaux peuvent ne pas être facilement disponibles, mais il existe de nombreux GLR de pays dits plus développés qui maintiennent leur engagement à travailler en partenariat. Il s'agit souvent d'essayer d'identifier ces partenaires et veiller à ce que la correspondance se fasse, en rappelant aussi la solidarité et la motivation politique des gouvernements locaux à être des acteurs de la politique internationale, par exemple dans le renforcement des partenariats pour la démocratie et les droits humains.

Il est tout aussi important de souligner que financer les initiatives de CD des GLR ne doit pas dépendre entièrement de la capacité seulement à obtenir les financements de subventions internationales ou dépendre des partenaires des Pays du Nord. Ce qui est suggéré ici c'est que les GLR mobilisent les ressources de façon plus stratégique et réfléchissent à de nouvelles façons d'accéder aux financements, en allant au-delà de la dépendance des agences de financement multilatérales. Un moyen stratégique pour ce faire passe par l'adoption d'une approche pluripartite, qui permet aux partenaires clés de contribuer vers le programme. Ceci sera davantage détaillé au chapitre 4, avec la présentation d'un outil de cartographie des parties prenantes. Une certaine créativité s'avèrera nécessaire ainsi que la capacité à regrouper soigneusement des



montants plus réduits de financements disponibles provenant de différentes sources. De cette façon, plutôt que de dépendre d'un grand bailleur unique, un éventail d'acteurs peuvent s'identifier au but et aux résultats escomptés de la coopération autour d'un ODD spécifique.

Mobiliser les ressources de financement : quelques conseils à prendre en compte

Dans le contexte d'une approche plus stratégique et pluripartite que nous proposons, voici quelques suggestions utiles :

1. Élaborer un plan clair pour la CD soutenant la réalisation des ODD

Avant toute chose, nous soulignons que la mobilisation de financements sera plus facile s'il existe un plan clair orientant la façon dont la CD se déploiera au sein du GLR. La politique (introduite à la section précédente) est une pièce essentielle du puzzle qui aidera ici. Le soutien à la Politique dans son ensemble doit être un cadre accompagnateur pour orienter la CD, expliquant toutes les phases et les étapes. Cela donnera confiance aux investisseurs et parties prenantes potentiel·le·s quant au fait qu'il existe non seulement un engagement envers une vision de la CD mais également un processus systématique pour réaliser l'intention stratégique. (Notez que la section suivante « Comment concevoir un projet de CD » sera également utile pour orienter l'élaboration d'un tel cadre)

2. Contribuer avec un financement propre au GLR vers un programme de CD pour la réalisation des ODD.

Au-delà de la possibilité de mobiliser des financements en provenance des partenaires internationaux potentiels ou d'organismes de bailleurs mondiaux, il est important d'encourager les GLR à s'engager à contribuer avec leurs propres ressources pour la CD destinée à la réalisation des ODD. Bien entendu, il est clair qu'il existe des priorités concurrentes évidentes à l'échelle locale et régionale et que ceci peut ne pas être considéré comme une nécessité urgente.

Néanmoins, en démontrant une valeur ajoutée claire du programme de CD et en illustrant comment il permettra de parvenir aux résultats de développement, tout en augmentant la visibilité et le profil du GLR, des pressions peuvent être exercées sur le leadership politique afin de s'engager au moins sur quelques financements ou contribution en nature aux corporations municipales. La politique de CD peut encore jouer un rôle primordial ici pour s'assurer de cet engagement. Le budget central du bureau responsable de la CD (par ex. : le bureau international, le bureau intergouvernemental, le bureau du/de la maire) est un point de départ utile pour engager même des ressources en nature auprès d'un programme de CD afin que le soutien opérationnel puisse être obtenu.

En outre, lorsque les financements de bailleurs pour l'exécution de projets de services dans des contextes dénués de ressources ont été obtenus, une approche de renforcement des capacités peut être adoptée, qui permettra d'intégrer la CD à la conception de projet de projets spécifiques à un secteur (eau, assainissement, DEL, énergies, etc.). C'est un moyen créatif d'utiliser les financements internationaux pour promouvoir l'apprentissage entre pairs.

3. Mobiliser les financements solidaires : l'engagement des partenaires locaux et mondiaux du secteur des entreprises

Les ODD sont devenus particulièrement importants pour le secteur privé, qui s'adapte pour se conformer aux normes internationales axées sur ces mêmes ODD. Les bonnes pratiques internationales ont montré combien le secteur privé reconnaît la valeur de partenariats solides avec les gouvernements locaux et régionaux. Si les entreprises peuvent voir les avantages tangibles de rejoindre un partenariat potentiel dans lequel leur propre GLR s'est investi, elles peuvent être en mesure de mobiliser leurs propres ressources financières et contribuer au budget. Celles-ci peuvent être monétaires ou en nature, tout en faisant partie de la nouvelle approche de partenariat territorial et horizontal abordé précédemment. L'ONU recommande que les GLR envisagent également d'accroître leur efficacité en mobilisant des financements solidaires, en tirant parti des plateformes numériques où les dons de financements participatifs sont possibles.

4. Mobiliser les ressources et l'expertise des partenaires des universités et de la recherche

Les universités, en particulier dans les grandes villes et dans les villes intermédiaires, sont des partenaires essentielles. En effet, elles profitent des relations internationales et s'alignent également sur les ODD par l'intermédiaire des normes internationales en matière d'éducation. Il existe un véritable intérêt mutuel à générer des connaissances locales sur les ODD. Comme nous l'expliquerons plus en détail dans le chapitre 5, les universitaires peuvent également être mobilisé-e-s pour apporter des ressources intellectuelles (notamment des formations et du renforcement des capacités). Par l'intermédiaire de partenariats soigneusement structurés avec ces institutions, les fonds de recherche peuvent être utilisés de façon créative pour aider à financer ces partenariats. L'on peut également avoir recours aux étudiant-e-s de troisième cycle pour aider à la conception de programme plutôt que de recruter des prestataires de services.

5. Faire correspondre les possibilités de soutien budgétaire des partenaires potentiels de développement avec les priorités locales

Dans les gouvernements locaux de plus grande taille dans les pays « développés » explorant les politiques axées sur la dimension locale pour promouvoir le développement durable territorial, il peut exister des possibilités d'utiliser des mécanismes de soutien budgétaire déjà en place. La plupart des partenaires de développement mettent au point et donnent accès au soutien budgétaire se focalisant sur les ODD. Utiliser le soutien budgétaire provenant de l'UE pour appuyer les politiques de développement territorial aiderait les GLR à mettre à exécution le développement territorial pour l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de développement axées sur la dimension locale. Étant donné la nécessité de ce type de soutien dans les pays « en développement » où les inégalités territoriales continuent d'être une menace à la cohésion sociale et à la stabilité politique, il serait important de comprendre comment ces mécanismes de financement fonctionnent et comment susciter la participation des partenaires en vue d'accéder à de tels financements.

6. Susciter la participation des associations des gouvernements locaux et des ministères nationaux

Les AGL ont un plus grand accès aux réseaux internationaux qui pourraient être souhaiter soutenir des partenariats innovants. Nous suggérons que l'équipe de GLR fasse preuve de dynamisme et participe activement aux AGL correspondantes, pour observer comment mobiliser au mieux leurs ressources. Il a été constaté que certains gouvernements nationaux mettent de côté des financements pour la CD, et c'est un fait qui n'est pas toujours connu. Il est important de pouvoir travailler avec les AGL pour mobiliser ces fonds nationaux. Un bon exemple ici est celui du Maroc, où le ministère de l'Intérieur a créé un Fonds pour soutenir la CD en fournissant près de 60 % de soutien financier, à la seule condition que la collectivité locale nationale soit identifiée comme une collectivité locale africaine, pour travailler sur un projet spécifique.

7. Identifier chez les dirigeant-e-s politiques locaux les possibles porte-paroles ou champions

Un autre conseil simple est de s'assurer que le/a maire/dirigeant-e politique/ autre responsable politique jouissant de crédibilité auprès du GLR est fait-e champion-ne de la CD. Il/Elle doit être totalement au courant et doté-e des connaissances et de la compréhension de l'importance que revêt la coopération municipale. Une fois intégré-e-s, l'aptitude de ces champion-ne-s à plaider en faveur de ressources via leurs réseaux (locaux, régionaux, nationaux, internationaux) ne doit pas être sous-estimée.

1. Élaborer un plan clair pour la CD afin de faciliter la réalisation des ODD
2. Contribuer avec un financement propre au GLR vers un programme de CD pour la réalisation des ODD
3. Mobiliser les financements solidaires : l'engagement des partenaires locaux et mondiaux du secteur des entreprises
4. Mobiliser les ressources et l'expertise des partenaires des universités et de la recherche
5. Faire correspondre le soutien budgétaire des partenaires potentiels de développement les priorités locales
6. Susciter la participation des associations des gouvernements locaux et des ministères nationaux
7. Identifier les leadeur-se-s politiques locaux les, porte-paroles ou champion-ne-s



Exercice 4.4



20 minutes



Documentation 4.4

Financements fournis par les bailleurs internationaux pour les initiatives de CD : conseils pour José

Finalité pédagogique

- Nouveaux modes de réflexion, allant au-delà de la dépendance au financement par les bailleurs internationaux pour les initiatives de CD.

Avant que l'animateur-riche ne fasse part de quelques idées sur la mobilisation des financements, il est utile de démarrer avec des discussions examinant le défi posé par les financements limités. Une courte anecdote est évoquée pour stimuler une réflexion et une discussion créatives. Veuillez vous référer à la documentation 4.4, qui contient l'anecdote « Conseils pour José ».

Note : cette session doit faire preuve d'une gestion de temps stricte. Il est important de s'assurer une collaboration étroite entre le/la co-animateur·rice et le/la principale animateur·rice.

Instructions

1. L'animateur·rice lira l'anecdote à l'ensemble du groupe (documentation 4.4).
2. Chaque groupe passera ensuite 10 minutes à discuter de cette histoire et répondre à la question.
3. Chaque groupe doit garder une trace écrite de ses réponses sur les trois fiches cartonnées fournies, avec un conseil par fiche.
4. Le/La co-animateur·rice récupèrera les fiches, groupe après groupe, à mesure que ceux-ci terminent d'écrire.
5. Les cartes sont remises à l'animateur·rice, qui les place sur le tableau CadreLog / le mur face à la salle, et commence à les ordonner thématique par thématique.
6. Les 10 minutes restantes sont consacrées à réfléchir avec l'ensemble du groupe sur les fiches cartonnées et d'en discuter, si le temps le permet.



Formation en ligne



Documentation 4.4

Ressources nécessaires pour la formation en ligne

1. Le formateur/La formatrice lira l'anecdote à l'ensemble du groupe (documentation 4.4).
2. Ensuite, le formateur/la formatrice crée des salles de répartition Zoom avec trois quatre participant·e-s par salle.
3. Le reste des étapes sont identiques à la version présentielle de l'exercice expliqué plus haut.



Discussion



15 minutes

Discussion plénière – Financer un projet lié aux ODD

Finalité pédagogique

- Les participant·e-s sont familiarisé·e-s avec un exemple réel de bonne pratique concernant un projet financé de façon durable.
- Les participant·e-s peuvent discuter en petits groupes ou avec l'ensemble du groupe pour examiner et critiquer cet exemple réel de financement d'un projet de CD en lien avec les ODD. L'objectif sera de réfléchir à la façon dont les réseaux et les autres intermédiaires peuvent réellement aider à trouver de meilleurs financements, avec plus de durabilité.

Résumé et conclusion

Dans ce chapitre qui s'est focalisé sur les rouages de la CD, nous avons insisté sur le fait qu'il n'y existe pas de règle absolue ou de recette miracle pour la réussite de la mise en œuvre de la CD. Tout en reconnaissant que chaque contexte est unique et requiert des réponses totalement adaptées sur mesure à la réalité locale, nous avons proposé des grandes lignes et conseils pour les praticien·ne-s de la CD. Comme point de départ, il a été souligné qu'il fallait investir du temps et de l'énergie dans la mise au point d'un cadre politique clair orientant l'initiative de CD, afin de l'aligner sur les ODD et aider à leur réalisation. Le cadre englobe les 6P et couvre le besoin de politique, les règles régissant le processus de CD, les procédures en place pour concrétiser les objectifs politiques et les mécanismes d'évaluation et rapport.

Nous avons suggéré qu'il fallait que soit en place une politique claire et efficace, qui permette la mise en œuvre d'un projet lié aux ODD générateur d'impact. Après tout, l'action sur le terrain n'est possible qu'à travers la mise en œuvre d'un projet, qui peut lui-même prendre diverses formes. Dans cette session d'apprentissage, nous avons expliqué le cadre pouvant aider à orienter un projet de CD, depuis les étapes appartenant à la préparation de projet jusqu'aux principales actions ayant lieu pendant la phase de mise en œuvre, pour terminer avec les actions de la phase post-mise en œuvre. Nous avons familiarisé les participant·e·s aux approches de conception de projets et les avantages et inconvénients de l'approche du Cadre logique (CadreLog ou Logical Framework Approach, LFA), qui est souvent requise par les bailleurs et l'approche à plus long terme participative, d'apprentissage et d'action.

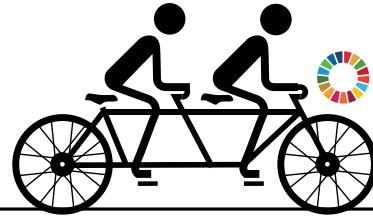
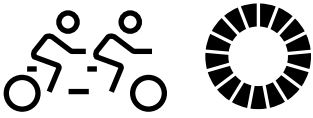
Nous avons achevé le chapitre en évoquant le fait qu'un cadre politique (roue avant) et un projet (roue arrière) ne sont rendus opérationnels qu'à travers le financement, représenté par les pédales du vélo qui font avancer le véhicule, sur le chemin guidé par les ODD. Nous nous sommes penché·e·s sur un possible nouvel état d'esprit à adopter pour encourager les GLR et leurs partenaires à penser de nouvelles façons créatives de mobiliser les ressources, plutôt que de dépendre des formes traditionnelles de financements en provenance de bailleurs. Des conseils utiles et des enseignements tirés d'expériences partout dans le monde ont été partagés pour aider à orienter les praticien·ne·s.



Références du chapitre

- ↳ 1. Mme Carolyn Kerr (ancienne analyste politique en cheffe auprès de la municipalité d'eThekweni) nous a gentiment autorisé·e·s à utiliser son approche de cadre politique.
- ↳ 2. Le cadre est adapté de Moodley, S. (2016) City to City learning in urban strategic planning in Southern Africa (apprentissage ville à ville pour la planification stratégique urbaine en Afrique du Sud). <https://researchspace.ukzn.ac.za/handle/10413/15491>
- ↳ 3. Observatoire de la coopération décentralisée EU-LA, Lantero Fernández, B., « Gestion et communication des projets de coopération décentralisée », chapitre du cours en ligne sur la coopération décentralisée.
- ↳ 4. Pour en savoir plus (en anglais): <http://cib-uclg.org/sites/default/files/connect-leaflet-2018.pdf>
- ↳ 5. Basé sur : Observatoire de la coopération décentralisée EU-LA, Lantero Fernández, B., « Gestion et communication des projets de coopération décentralisée », chapitre du cours en ligne sur la coopération décentralisée (en anglais). https://www.diba.cat/documents/228621/146921844/Documento+Base+Tema5_EN.pdf/66ca9469-3d37-4d85-86ff-10442c2f85f2
- ↳ 6. Direction générale de la coopération internationale et du développement (2016), Soutenir la décentralisation, la gouvernance locale et le développement local au travers d'une approche territoriale. Collection Outils et Méthodes Document de référence n°23, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg. <https://op.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/030cde3f-c109-11e6-a6db-01aa75ed71a1/language-fr>

- ↳ 7. Global Taskforce des gouvernements locaux et régionaux, ONU-Habitat, et PNUD, (2016). Feuille de route vers la localisation des ODD : mise en œuvre et suivi à l'échelle infranationale (en anglais). Consulté à l'adresse : <https://unhabitat.org/roadmap-for-localizing-the-sdgs-implementation-and-monitoring-at-subnational-level>
- ↳ 8. Moodley, S. (2020). Explorer les mécanismes de l'apprentissage ville à ville dans la planification urbaine stratégique en Afrique méridionale. *Social Sciences & Humanities Open*, 2(1), 1-9. Consulté à l'adresse (en anglais) : <https://doi.org/10.1016/j.ssafo.2020.100027>
- ↳ 9. OCDE (2018), Refaçonner la coopération décentralisée au développement : le rôle clé des villes et des régions pour l'Agenda 2030 (en anglais), Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264302914-en>
- ↳ 10. Région Toscane, Conseil régional (2008), Étude : Contribution de la coopération décentralisée à la décentralisation en Afrique (en anglais). Consulté à l'adresse : http://www.euroafricanpartnership.org/old/contributi/DCStudy-publication-7_08.pdf

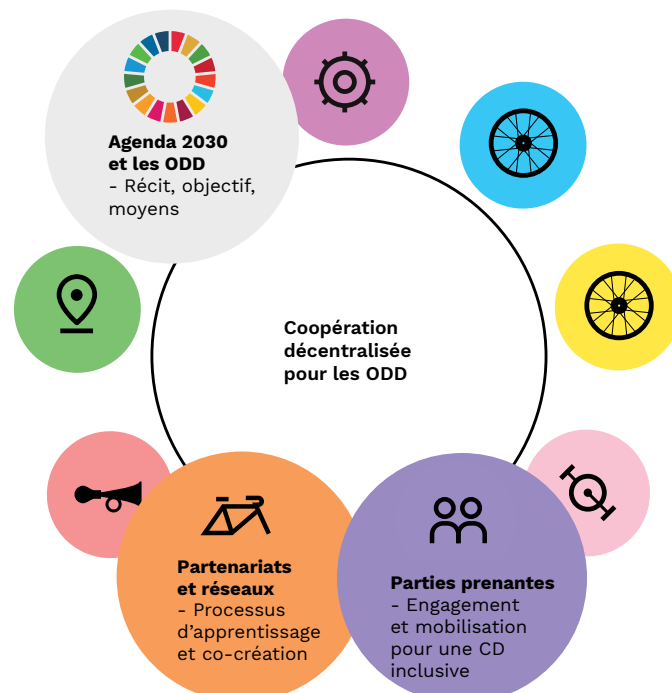


Chapitre 5 : Avec qui le faisons-nous ? ODD17 : Mobiliser des partenariats territoriaux pluripartites pour la CD

Finalité pédagogique

- Comprendre les possibilités données par les ODD, en particulier l'ODD 17, concernant la co-crédation et le co-développement.
- Être sensibilisé-e à l'éventail de parties prenantes clés impliquées dans la CD et la façon dont ces acteur·rice·s peuvent être mobilisé·e·s de façon efficace pour localiser l'agenda mondial.
- Reconnaître la valeur de la coopération entre les territoires et leurs acteur·rice·s (approche territoriale).
- Se familiariser avec les politiques de l'engagement et la nécessité de gérer les intérêts locaux concurrents.

Pour les formateur·rice·s



Cette session d'apprentissage orientée sur l'action vise à présenter aux participant-e-s les nuances possibles de la gestion de multiples parties prenantes dans les initiatives de CD en lien avec les ODD. Elle se focalise délibérément sur les partenariats se fondant sur le territoire, promus comme la plateforme idéale pour galvaniser les différentes parties prenantes autour d'un projet ODD commun.

Plus important encore, la session établit la connexion entre les partenariats territoriaux locaux, en mettant l'accent sur les liens non seulement entre GLR pairs, mais également avec leurs OSC, acteur-ric-e-s universitaires, secteur privé et organisations non gouvernementales respectives. Cela permet de souligner la contribution potentielle de la CD vers la promotion de la solidarité mondiale, dans l'esprit plus élargi de l'ODD 17, et mobiliser les parties prenantes de différents territoires et niveaux de gouvernement, pour localiser les autres ODD ayant une importance pour toutes les parties concernées. L'on passe de la théorie à la pratique en offrant des conseils pratiques simples aux praticien-ne-s et la possibilité de discuter et réaliser des exercices en groupe.

Pour continuer avec l'analogie du vélo, les parties prenantes, les partenariats et les réseaux représentent les moteurs de changement. Ils ont la responsabilité de piloter le véhicule de la CD pour garantir qu'il maintient le bon cap et arrive à sa destination : le développement durable. Ce chapitre est donc important et va au-delà de la simple identification des parties prenantes clés, elle pousse les participant-e-s à analyser chaque partie prenante, son influence et intérêt par rapport au projet (via la cartographie des parties prenantes) et sa contribution unique pour parvenir à un résultat générateur d'impact.

Quelques documents utiles pour aider le formateur/la formatrice à se familiariser avec les concepts :

- ↳ Étude de PLATFORMA : *Façonner une nouvelle génération de coopération décentralisée - pour une efficacité et une responsabilité accrues*
- ↳ Décalogue CGLU, au-delà des crises et Déclaration de Durban
- ↳ Étude de PLATFORMA : *La coopération décentralisée pour atteindre les objectifs de l'Agenda 2030 : vers une nouvelle génération de partenariats multi-partites*
- ↳ Étude de l'OCDE : *Refaçonner la coopération au développement décentralisée : le rôle clé des villes et des régions pour l'Agenda 2030* (en anglais)



Exercice 5.1



15 minutes

Appli CGLU « **ODD : ce que les gouvernements locaux doivent savoir** »

L'importance de l'ODD 17 pour les GLR

Instructions de l'exercice

1. Demandez aux participant-e-s d'utiliser leur smartphone pour télécharger l'appli mobile de CGLU « ODD, ce que les gouvernements locaux doivent savoir. » Laissez-leur quelques minutes pour effectuer cette manipulation.
2. Une fois l'appli installée, demandez aux participant-e-s de cliquer sur l'ODD 17.

3. Ensuite, les 6 cibles seront distribuées à chaque groupe (1 cible par groupe).
4. Chaque groupe dispose de 5 minutes pour discuter rapidement de l'importance de cette cible pour les gouvernements locaux et régionaux.
5. Un·e représentant·e de chaque groupe fera ensuite part de leur réflexion au reste des participant·e·s.

La coopération décentralisée, un « terrain de jeu » pour l'ODD 17



Cours 5.1



15 minutes



Note : plutôt que de piloter le cours, l'appli de CGLU sur les ODD (<https://www.sdgsc.uclg.org/>) peut permettre aux participant·e·s de se familiariser avec l'ODD 17 et ses cibles pertinentes pour les gouvernements locaux. C'est une façon de s'assurer que tout le monde prend connaissance de l'appli et prend le temps de l'installer sur son téléphone.

Finalité pédagogique

- Familiarisation avec l'ODD 17, politiques d'internationalisation et façon dont la CD peut faciliter les partenariats internationaux.

Décorticage de l'ODD 17 et de ses cibles

L'Objectif de développement durable 17 de l'Agenda 2030 (« Renforcer les moyens de mettre en œuvre et revitaliser le partenariat mondial pour le développement durable ») reconnaît la nécessité d'établir des partenariats mondiaux pour concrétiser l'agenda du développement durable.

Le partenariat individuel traditionnel est de plus en plus remplacé par des partenariats multiniveaux et pluripartites, qui réunissent des parties prenantes clés inter-niveaux, inter-frontières et inter-secteurs pour aborder les principaux défis locaux. Comme nous le verrons dans les prochains cours, les partenariats pluripartites sont essentiels pour mobiliser et partager les connaissances, l'expertise, les technologies et les ressources financières qui appuieront la réalisation de l'Agenda.

L'ODD 17 c'est travailler ensemble pour concrétiser les ODD et faire de l'Agenda 2030 une réalité à l'échelle mondiale et sur les territoires. L'ODD 17 est tout particulièrement important pour les GLR car :

- c'est au niveau local que des politiques cohérentes peuvent être mises au point pour aborder les multiples défis de réduction de la pauvreté et du développement durable ;
- les GLR sont dans la position idéale pour encourager et faciliter les partenariats entre organismes publics, secteur privé et société civile ;
- les impôts locaux et la production de revenus doivent jouer leur rôle dans le financement du développement durable ;
- les GLR collaborent à l'international depuis plus de 100 ans et peuvent favoriser la localisation des ODD à travers la CD.

L'ODD 17 envisage la CD et ses partenariats comme des mécanismes adaptés à sa concrétisation. Au cours de cette session, nous suggérons plusieurs façons selon lesquelles les cibles de l'ODD 17 sont réalisées par l'intermédiaire de partenariats typiques de coopération décentralisée :



Coopération pour une cohérence des politiques plus efficace (cible 17.14)

Certaines initiatives de CD se focalisent exclusivement sur l'apprentissage en matière de politiques. Dans ce cas, les partenaires prêtent davantage d'attention à faciliter le processus d'apprentissage d'un GLR auprès d'un autre, ou le processus d'apprentissage mutuel autour de la création efficace de politiques. Par exemple, dans le contexte africain, il existe de nombreuses politiques en place mais un grand nombre d'entre elles sont hautement inefficaces et irréalisables. Toutes les politiques ne sont pas facilitatrices et ne sont donc pas susceptibles d'enregistrer de la croissance, du développement, de l'innovation et de l'inclusion. Un processus de CD bien conçu peut garantir le transfert des compétences et d'expertise vers l'élaboration de politiques simples, efficaces et implémentables en vue de réaliser les résultats visés. Certaines villes et régions sont certainement à un stade plus avancé et sophistiqué dans la façon dont elles entrent en contact avec les partenaires et sont les candidates parfaites pour faire part de leur point de vue et des enseignements tirés aux autres villes et régions qui souhaiteraient reproduire ces pratiques. Un bon exemple est la municipalité de Thekwini en Afrique du Sud, qui partage ses pratiques pour susciter l'implication des parties prenantes avec des villes de Namibie et du Malawi, dans le cadre d'un programme organisé de coopération décentralisée.



Partage des savoirs, des connaissances spécialisées et des technologies (cible 17.16)

En règle générale, la plupart des initiatives de CD à l'international sont focalisées sur le partage de savoirs et de connaissances spécialisées. Tirant historiquement leur origine d'un transfert unilatéral de compétences, expériences et connaissances d'un partenaire des pays du Nord vers un partenaire des pays du Sud (comme indiqué au chapitre 1), dans l'actualité, les partenariats se caractérisent par un partage de connaissances mutuel et ouvert. Ces dix dernières années en particulier, la coopération Sud-Sud plus latérale et impliquant des échanges techniques bilatéraux n'a cessé de croître. Une nouvelle tendance est la coopération triangulaire, impliquant donc trois partenaires, par exemple deux pays du Sud et un pays du Nord. L'Organisation internationale du travail (OIT) en partenariat avec CGLU, a travaillé à renforcer les capacités des acteur·rice·s locaux via des projets de coopération Sud-Sud et triangulaires, dont le principal focus était la création d'emplois, le développement économique local et la formalisation du secteur informel. Ceci est une bonne illustration de la triangulation localisant la cible 17.16.



Promotion des partenariats multipartites (cible 17.17)

Le PNUD identifie 9 caractéristiques de bonne gouvernance, la participation étant la toute première de ces caractéristiques¹. Il est de plus en plus reconnu que les GLR ne peuvent pas concrétiser seuls les résultats visés, sans la participation efficace d'un éventail de parties prenantes essentielles. Travailler de concert avec le secteur privé, les organisations de la société civile (ONG, organisations religieuses, etc.), des représentant·e·s du monde universitaire,

des syndicats et des autorités traditionnelles (le cas échéant) n'est plus considéré comme une bonne pratique, mais bien comme une pratique essentielle. Les ODD sont faciles à comprendre et considérés comme pertinents par la plupart des parties prenantes, ce qui simplifie la création et la connexion des projets et de leurs résultats. Les régions espagnoles de la Catalogne, d'Andalousie ou du Pays Basque ont appuyé cette transition, avec des résultats non seulement dans les villes partenaires, mais aussi localement. Les stratégies pour la coopération comprennent un important chapitre de transformation locale.



Interventions pour améliorer les capacités de collecte des données (cible 17.18)

D'autres domaines d'intervention importants pour la coopération décentralisée démontrant la localisation de l'ODD 17 ont à voir avec l'amélioration de la prise de décisions grâce à une collecte plus efficace des données. Il est largement reconnu désormais que le recueil de données de référence précieuses peut améliorer grandement la planification. Au Brésil par exemple, le Cadastre est un outil important pour garantir l'organisation de l'espace géographique et a été orienté vers la fourniture d'un service à la communauté de la municipalité à travers des initiatives afin de mettre à jour les informations à recueillir. L'expérience brésilienne ayant réussi à être partagée, en utilisant Maringá comme point de référence, avec les municipalités de Maxixe, Inhambane et Manhiça au Mozambique, par l'intermédiaire de l'élaboration d'un questionnaire et d'une méthodologie pilote dans trois quartiers, est une excellente démonstration de localisation de l'ODD 17 à travers la CD. Le projet est parvenu à mobiliser des partenariats entre Architectes sans frontières et plusieurs villes brésiliennes et mozambicaines et des financements provenant du Conseil de la ville de Barcelone, dans l'esprit de l'ODD 172.



Cours 5.2



20 minutes

Cartographier et mobiliser les multiples parties prenantes pour les partenariats liés aux ODD sur les territoires

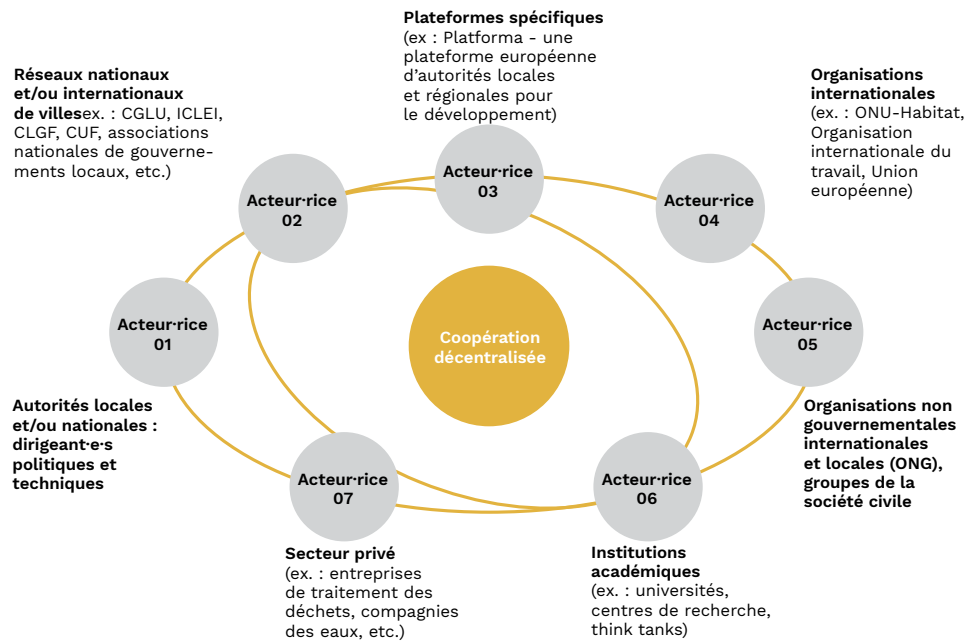
Finalité pédagogique

- Les participant-e-s doivent prendre conscience de l'éventail des parties prenantes qui participent à un partenariat local de CD.
- Les participant-e-s doivent comprendre et projeter les rôles des réseaux citoyens et des associations des gouvernements locaux.
- Les participant-e-s doivent comprendre les compétences uniques de ces parties prenantes, leurs rôles et responsabilités, afin de pouvoir les mobiliser activement au sein de partenariats significatifs.
- Les participant-e-s doivent reconnaître la valeur des contributions en nature des partenaires de projet et comment celles-ci peuvent ajouter de la valeur au processus de CD dans un contexte de faibles ressources financières.

Dans ce chapitre, nous portons notre attention sur l'éventail d'acteur·rice·s rassemblé·e·s par l'approche territoriale de la CD et le récit unificateur de l'ODD 17. Nous soulignons combien il est important de reconnaître leurs compétences et les atouts uniques qu'elles apportent aux partenariats. Comme indiqué au chapitre précédent, toutes les parties prenantes peuvent ne pas être en mesure de fournir des ressources financières directes de partage des connaissances selon des conditions mutuelles convenues.

Nous commençons par donner un aperçu de l'éventail des acteur·rice·s typiquement impliqué·e·s dans la CD. CGLU, dans sa publication sur la coopération C2C (ville à ville) identifie une série de 7 acteur·rice·s clés sur la scène internationale, avec des exemples types. Ce schéma est un bon point de départ pour montrer l'éventail diversifié d'acteur·rice·s œuvrant à différentes échelles.

Schéma 5.1. Acteur·rice·s typiquement impliqué·e·s dans la coopération décentralisée.

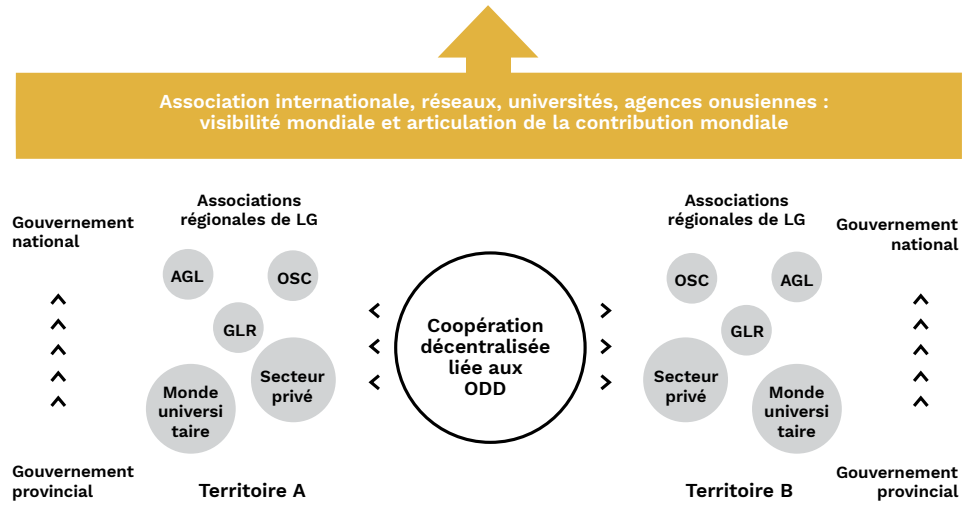


Source : (CGLU, 2016)

PBien entendu, tou-te-s ces acteur·rice·s ne sont pas toujours impliqué·e·s dans votre propre projet de CD. Dans le cadre de la phase préparatoire (décrite au chapitre 4), il est extrêmement utile d'identifier soigneusement qui sont les parties prenantes.

Le schéma 5.2 ci-dessous s'appuie sur le schéma précédent pour mettre en avant comment les différents partenaires de chacun des territoires se rassemblent via la CD et se focalisent sur un ODD en particulier. Les principaux acteurs et actrices sont ensuite passés en revue, ainsi que leurs compétences respectives et contributions uniques.

Schéma 5.2. Le pouvoir des partenariats : les GLR au centre de la coopération décentralisée se basant sur le territoire, pour contribuer à la solidarité mondiale.



Source : (élaboré par les auteur-riche-s)

Ce que le schéma illustre, c’est le pouvoir de la coopération décentralisée à de nombreux niveaux. En premier lieu, comme nous l’avons maintes fois répété tout au long de ce module, la CD sert de mécanisme à la localisation des ODD. Le projet de CD contribue à réaliser les cibles liées à l’ODD correspondant, et sur lesquelles se focalise la coopération. Néanmoins, ce qui est unique, c’est que cette contribution est rendue possible uniquement par l’intermédiaire d’efforts collectifs des GLR partenaires, démontrant par-là la valeur de la solidarité mondiale, indépendamment des clivages géographiques.

Deuxièmement, le schéma dépeint une importante relation de gouvernance, soulignant comment le GLR devient le noyau autour duquel les partenaires locaux sont galvanisé-e-s, chacun partageant ses atouts uniques pour contribuer à concrétiser un objectif commun sur un territoire particulier.

Troisièmement, les relations entre différentes parties prenantes communes sur plusieurs territoires sont également très bien illustrées. On insiste rarement dessus, mais elles peuvent contribuer de façon très profonde. Les relations bilatérales avec les OSC et les collaborations universitaires sur plusieurs territoires peuvent s’avérer une expérience très gratifiante, qui sera décrite ci-après.

En quatrième lieu, le schéma illustre bien la relation de gouvernance à plusieurs strates entre l’AGL respective du GLR, appuyée par la section régionale correspondante et facilitée en définitive par CGLU, l’organisme-parapluie « réseau des réseaux » à travers la Global Taskforce des gouvernements locaux et régionaux (GTF) et soutient le cadre politique pour la CD globalement et aide au processus d’apprentissage et de coopération.

Enfin, il démontre comment, au-delà de cet ensemble complexe de relations entre gouvernements locaux, la CD crée également un espace pour la participation d’autres sphères / niveaux de gouvernement. C’est au travers des gouvernements provinciaux et nationaux qui ferment à leur tour la boucle de l’organisation intergouvernementale de l’ONU, la gardienne et championne des ODD. Dans nombre de projets de CD, les organisations internationales, et

en particulier les Nations unies et ses agences, peuvent servir de facilitatrices en fournissant un soutien opérationnel sur le terrain et en alignant les activités locales sur les processus internationaux, notamment les ODD. D'autres organisations internationales telles que l'Union européenne, peuvent également jouer un rôle primordial dans le soutien et la coordination des différents efforts pour créer un impact sur les territoires et l'apprentissage entre pairs concernant la localisation des agendas mondiaux, comme les ODD.

Chaque partie prenante directement impliquée dans la CD est décrite succinctement ci-après, afin de comprendre ses compétences et contributions uniques.

Acteur·rice·s en lien avec l'état



Cours 5.3



10 minutes

1. Les GLR

À ce stade, il devrait être clair que les GLR jouent un rôle fondamental au sein du processus de CD, en tant que leaders ayant été mandatés de la responsabilité de garantir le développement durable à l'échelle locale. Nous affirmons qu'ils sont incontestablement dans la meilleure position pour piloter et coordonner la coopération qui pourra maximiser l'impact local via l'articulation des nécessités de toutes leurs parties prenantes territoriales. Plus spécifiquement, les GLR détiennent la compétence locale et selon nous, la responsabilité de :

- Endosser la **gouvernance générale du processus** (y compris les mécanismes de coordination inter-administrations, pluripartites et multiveaux) ainsi que de la promotion de l'innovation institutionnelle ;
- **veiller à une approche territoriale plus stratégique**, qui intègre de façon holistique tous les aspects du développement tels qu'ils se manifestent sur le territoire, en fonction de l'expression faite par les différent·e·s acteur·rice·s de leurs besoins, aspirations et plus important encore, leurs ressources, qu'il·elle·s apportent au partenariat ;
- **localiser les défis mondiaux** en termes d'ODD, mais en se basant sur leurs propres cadres politico-juridiques, ce qui permettra une action coordonnée par un éventail de parties prenantes, en prêtant attention à la façon dont ils s'alignent sur les stratégies ODD nationales et régionales ;
- Voir au-delà de la localisation des ODD, les GLR jouent un rôle plus prépondérant dans la formulation et l'influence sur les politiques nationales, dont l'articulation a été bien plus forte en raison des ODD ;
- **mobiliser leurs propres ressources humaines, techniques et financières (souvent limitées)**, et celles de leurs partenaires (locaux, régionaux, nationaux, internationaux) pour faire avancer les politiques, en suscitant la participation des partenaires à différentes étapes du projet de CD (à ce sujet, cf. chapitre précédent) ;
- **rédiger des plans intégrés territoriaux qui s'alignent sur les ODD** et fournissent un agenda de développement spatial local qui peut être facilement mis en œuvre dans les partenariats avec les parties prenantes ;

- s'assurer de la mise en œuvre conjointe du plan selon les compétences des partenaires, pour promouvoir, à terme, l'inclusivité et l'appropriation du processus de CD ;
- **inciter les parties prenantes locales** (et même les départements municipaux internes) à réfléchir à la façon dont leurs actions peuvent aider à atteindre les cibles et les objectifs de leurs villes partenaires, ce qui serait alors une petite contribution à la construction de la solidarité mondiale.

À partir de cette analyse du rôle pivot des GLR, nous avons déjà décrit dans ce module comment une politique de CD peut être créée par les GLR pour veiller au plus grand impact possible, nous avons suggéré comment les GLR peuvent jouer un rôle dans la mobilisation des finances et avons détaillé comment un projet de CD réel peut être conçu et géré pour parvenir à des résultats durables.

Toutefois, les GLR ne peuvent pas travailler de façon isolée et devront travailler de concert avec les autres acteur·rice·s majeurs. Étant donné le grand nombre de défis auxquels ils font face, en particulier dans les pays « en développement », ils dépendent, en premier lieu, du soutien de leurs associations nationales de GLR respectives. Elles sont abordées ci-après.

2. Les associations nationales de GLR

En résumé, les rôles clés suivants ont été identifiés pour les associations nationales dans le soutien qu'elles apportent aux GLR pour mener des partenariats territoriaux de CD efficaces :

- Au niveau le plus basique, les GLR dépendent de leurs associations pour représenter leurs intérêts, les défendre et **plaider en leur faveur auprès des gouvernements nationaux** non seulement pour permettre l'élaboration de législations et politiques qui facilitent une CD génératrice de plus d'impacts, mais également en vue de l'attribution des ressources financières nécessaires pour soutenir les partenariats durables à l'échelle territoriale.
- Plus directement, les GLR ont recours à leurs associations pour soutenir le **renforcement de leurs connaissances et capacités techniques**, par l'intermédiaire d'informations et de formations et de développement organisationnel ou individuel, afin d'être dotés des moyens de rendre plus efficaces les partenariats territoriaux.
- **L'échange de bonnes pratiques** entre GLR est un rôle critique pour encourager une culture de l'apprentissage et de partage au sein du pays.
- Il est également essentiel de favoriser les liens et relations avec les ministères sectoriels afin de promouvoir un développement local mieux coordonné à l'échelle nationale.
- Concernant l'opérationnalisation de la cible 17.6 de l'ODD 17, les associations nationales sont les mieux placées pour **susciter la participation de leurs homologues dans d'autres pays**, en vue d'amorcer, faciliter et soutenir des partenariats en cours entre leurs GLR respectifs, en reliant les territoires pour aider à contribuer à la construction de la solidarité mondiale. Les AGL peuvent faire la liaison entre les associations régionales, les sections de CGLU et les autres acteur·rice·s pour le soutien.

3. Le gouvernement national



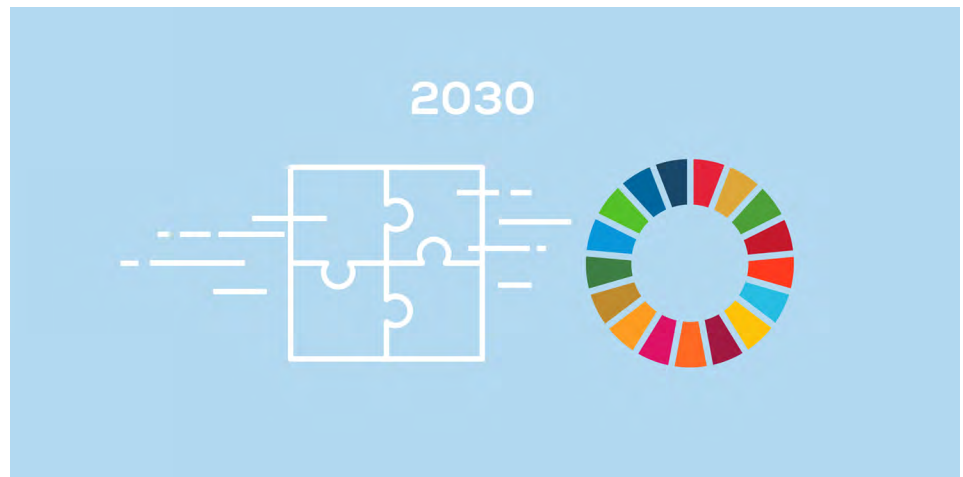
Bien que souvent sous-estimé, le rôle que peut jouer cette sphère de gouvernement peut se révéler crucial pour assurer la réussite de la mise en œuvre de la CD. Même si l'envergure du soutien fourni par le gouvernement varie selon les contextes, trois rôles importants que peuvent jouer les gouvernements nationaux³ :

- **Fourniture de données et soutien à la recherche.** Ici, le soutien peut prendre différentes formes, pour faciliter le partage des bonnes pratiques améliorant la présentation des rapports ; pour par exemple accroître la portée et la sensibilisation à un soutien plus direct, notamment le renforcement des capacités statistiques au sein des GLR.
- **Promotion des politiques et des mécanismes pour l'échange des ressources financières et techniques.** Ceci peut être fait au moyen d'interventions stratégiques telles que la facilitation d'échanges des connaissances et la mise en commun de savoir-faire pour lesquels les gouvernements nationaux sont bien placés et mandatés. Une autre intervention directe est via la réalisation d'évaluations structurées de l'expertise technique présente au sein des réseaux, des associations et des institutions afin d'identifier les outils et les bonnes pratiques à mettre en œuvre par les GLR. En termes d'obtention des financements, les gouvernements nationaux peuvent promouvoir activement l'accès aux financements infranationaux, tout en offrant des garanties ou des outils d'atténuation des risques comme mécanismes de sauvegarde.
- Actions de renforcement des nouveaux acteur-ric-e-s (OSC, monde universitaire, etc.) et les différents niveaux de gouvernement. Parmi les actions que le gouvernement national peut mener en la matière, on retrouve l'instauration de dialogues multiniveaux pour garantir la cohérence des politiques et promouvoir activement les partenariats pluripartites décentralisés.

4. CGLU et ses sections régionales

CGLU considère la CD comme « l'âme du mouvement municipaliste » et comme faisant fondamentalement partie de l'ADN de l'organisation. Tout en reconnaissant l'évolution de la nature comme de la forme de la CD avec le temps, et ayant conscience que la source de financement a également influencé le déploiement de la CD, il est très clair pour CGLU que la CD doit rester une part intrinsèque de ses valeurs fondamentales. Tenant compte des défis que suppose le passage de la conception à la véritable mise en œuvre de la CD, ce qui est actuellement requis pour CGLU, c'est un nouvel esprit vers une innovation pionnière active, et de constamment chercher de nouveaux moyens d'apprentissage, de coopération et plus important encore, de préservation de ses principes.

Pour CGLU, il est également important que la CD soit pilotée par les partenaires et les pairs, étant donnée la réalité d'un écosystème d'apprentissage bien plus grand. Le rôle de CGLU ici est d'aider à créer un environnement favorable qui veille à nourrir les relations sur le long terme entre partenaires et aide à alimenter et protéger la solidarité auprès des villes et régions membres, tout en maintenant continuellement l'agenda des ODD comme un point de référence constant pour guider l'action locale.



De plus, en préparation de ce module, une série d'entretiens dirigés ont été menés auprès des secrétariats généraux et des représentant-e-s de chaque section régionale de CGLU, pour comprendre comment il-elle-s voyaient leur rôle dans la promotion de la CD.

Synthèse des idées qui sont ressorties de ces entretiens :

- Comme point de départ, toutes les associations régionales étaient unanimement d'accord sur l'importance capitale de la coopération décentralisée et sa contribution à l'universalisation de l'agenda pour les gouvernements locaux et régionaux. Il a été intéressant de noter qu'au-delà du rôle général de défense et de plaider pour le maintien des villes et des régions au centre du développement durable, est apparue une focalisation renouvelée sur la construction d'un langage commun fondé sur la solidarité et incorporant une série de valeurs universelles fondamentales. Il convient grandement de souligner cette thématique commune d'une nouvelle diplomatie porteuse de transformation assortie de la construction de partenariats mondiaux plaçant les citoyen-ne-s au centre du développement.

- Toutes les sections régionales insistent sur leur nouveau rôle consistant à développer et diffuser un récit/cadre commun au cœur duquel la CD peut être rendue opérationnelle. Elles se voient comme des défenseuses et catalysatrices de nouveaux partenariats horizontaux plus équitables, autonomisants et divers et en particulier dans la plus grande promotion des partenariats Sud-Sud et triangulaires, aidant ainsi à la concrétisation de la cible 17.6. En tant que défenseuses du changement, elles mettent en avant leur rôle transformateur avec l'intégration des questions clés telles que le dérèglement climatique et l'égalité des genres au sein de leurs associations et à l'échelle globale.
- Les sections régionales ont reconnu et salué le rôle et la valeur des acteur·rice·s non étatiques et les contributions financières et en nature qu'il·elle·s peuvent apporter aux initiatives de coopération décentralisée. Bien que son montant soit encore faible, il s'agit d'un instrument essentiel pour faire entendre et connecter les activités des associations de gouvernements locaux.
- Nous nous occuperons de la contribution de ces acteur·rice·s non étatiques par la suite. Afin d'activer des mécanismes de soutien animés par la solidarité, CGLU a même mis en place une taskforce qui constitue un fonds de solidarité pour les réponses aux crises.

5. Organisations internationales - Gouvernements supranationaux

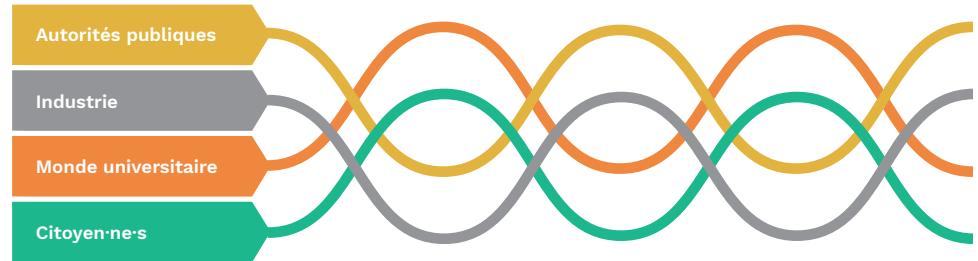
Les Nations unies jouent un rôle critique dans l'Agenda 2030 global et les ODD. La formulation des ODD a été un processus participatif unique, une consultation de 2 ans ayant impliqué de nombreuses parties prenantes organisées en différents groupes. La voix des gouvernements locaux a été transmise via la Global Taskforce des gouvernements locaux et régionaux (GTF) et les priorités locales ont été reflétées au sein des objectifs. Chaque pays ne lance pas seulement les ODD, mais suit leurs progrès et soutient activement les principales parties prenantes dans leur mise en œuvre. De plus en plus de GLR coopèrent au sein d'un cadre plus élargi, et de nombreux acteurs de la CD recherchent également la coordination au sein d'une approche multilatérale. C'est l'une des nouvelles questions innovantes amenées par les ODD pour la CD.

Les organisations régionales, telles que l'Union européenne, ont également un rôle important dans la coordination et le soutien de la mise en œuvre des agendas mondiaux par le biais de leurs territoires, en mobilisant et en finançant les initiatives de localisation des ODD. La Commission européenne soutient la coopération décentralisée, comme moyen de mettre en œuvre l'agenda mondial des ODD auquel elle a souscrit.

Acteur·rice·s non étatiques

Il convient également de signaler ici l'expérience précieuse des cadres tels que la quadruple hélice. Il s'agit d'un modèle réunissant innovation et développement au travers d'un travail conjoint du gouvernement, du secteur privé, du monde universitaire et de la société civile et qui vise à co-crée le développement et piloter les changements structurels.

Schéma 5.3. Quadruple hélice entre territoires Territoire à territoire.



Il est stimulant d’appliquer ce modèle à la CD pour relier la quadruple hélice d’un territoire à celle d’un autre territoire, concrétisant ainsi l’intention de l’ODD 17. De cette façon, comme nous le détaillerons ci-après, par la localisation de la cible 17.6 de l’ODD 17, des possibilités de promouvoir la solidarité mondiale sont créées.

Voici un résumé de chacune des contributions des partenaires du GLR au sein d’un territoire⁴ :

1. Le secteur privé (industrie et autres)

La contribution du secteur privé au développement territorial durable est essentielle car les entreprises sont des moteurs majeurs de productivité, de croissance inclusive, de création d’emplois et de promotion du développement économique local. Dans un contexte de CD, le rôle du secteur privé a évolué d’un partenaire financier traditionnel à un allié plus actif pour susciter la participation des communautés et d’autres parties prenantes territoriales, optimisant de nouvelles solutions et catalysant le transfert de technologies et d’innovation, en élaborant et en offrant des informations et des données pertinentes.

Toutes ces caractéristiques sont améliorées par le biais du récit sur les ODD, qui constitue un langage commun pour tou-te-s les acteur-ric-e-s en vue de contribuer au développement durable, pour bâtir des partenariats plus équitables et focalisés sur le développement et constituer un cadre pour des écosystèmes d’entreprises durables et des politiques locales et internationales de soutien. La nouvelle approche d’une responsabilité davantage partagée au sein des entreprises dans la construction du développement durable et les progrès vers l’Agenda 2030 et les ODD comme un cadre pour l’action sur les territoires où elles opèrent est un principe important à envisager lors de la conception d’un projet de CD. Cela veut dire par exemple de passer d’entreprises fournissant simplement des fonds comme geste de solidarité à une application bien plus fondamentale du critère de durabilité dans leurs opérations. À l’échelle territoriale, il s’agit d’interventions telles que la création d’emplois décents, en reliant leur activité économique au développement local et en encourageant la mise au point de nouvelles solutions et technologies face aux défis locaux.

Il faut toutefois reconnaître d’ores et déjà qu’étant donné leurs visées lucratives, l’inclusion des entreprises privées dans la CD n’est pas toujours sans poser de défis. Néanmoins, nous avançons que s’efforcer d’obtenir le bon par-

tenaire peut ajouter des avantages aux initiatives de CD, et bien le faire peut apporter de la valeur ajoutée à ces partenariats. Enfin, le lien entre économie sociale et coopération décentralisée, qui en est encore à ses balbutiements, doit également être souligné dans le cadre de la nouvelle réflexion sur la CD. Les entreprises sociales, les coopérations et les sociétés mutuelles pourraient donc être mobilisées par les GLR pour trouver des solutions durables aux défis territoriaux.

2. Organisations de la société civile (OSC)

Historiquement, les ONG ont été considérées comme les principales partenaires dans la coopération décentralisée. Dans les faits, toutefois, toutes les actrices de la société civile jouent un rôle important, notamment les organisations communautaires, les organisations religieuses, les groupes de protection environnementale, les organisations représentant les femmes, les jeunes, les personnes à diversité fonctionnelle, les étudiant·e·s, les migrant·e·s ou les travailleur·se·s, etc.

La valeur supposée par l'encouragement de partenariats solides entre les GLR et leurs organisations de la société civile offre la possibilité de créer de stratégies territoriales inclusives et partagées, capables de promouvoir la collaboration et l'appropriation commune pour la mise en œuvre de l'Agenda 2030 et des ODD. Au travers de la participation active stratégique et engagée auprès de leurs partenaires, les GLR seront en mesure d'exploiter le véritable potentiel des territoires, en mobilisant des ressources locales supplémentaires, tout en veillant à leur redevabilité auprès de leurs concitoyen·ne·s.

Par l'intermédiaire d'un partenariat de CD, il existe une possibilité supplémentaire pour les OSC de chaque territoire de commencer à participer activement, réseauter et apprendre les unes des autres, dans l'esprit de partenariat de société civile globale, promotrice de l'unité et de la solidarité.

3. Monde universitaire et institutions fondées sur le savoir



Dans les cercles universitaires, le pouvoir de la quadruple hélice prend racine petit à petit, à mesure de la reconnaissance par les universités et les instituts de recherche de la valeur que suppose être en contact avec des partenaires

stratégiques. Pour les champion-ne-s de la coopération décentralisée, ceci ouvre une possibilité enthousiasmante pour capter le savoir-faire intellectuel et l'expertise scientifique présentes chez ces institutions, afin de renforcer les partenariats partagés de développement durable structurés autour du territoire local. L'aptitude des universités et des instituts de recherche à contribuer de façon plus significative au niveau territorial a désormais permis aux données nationales relatives aux ODD mises à disposition d'être mieux plus ventilées. Ce qui signifie que ces institutions seront désormais en mesure d'ajouter de la valeur aux partenariats locaux en générant des données ayant une base territoriale. Plus important encore, elles peuvent jouer un rôle indépendant dans les processus d'évaluation de la qualité au sein des initiatives de CD. Plutôt que d'avoir recours à des firmes ou consultant-e-s indépendant-e-s, les universités locales peuvent travailler en partenariat avec le GLR pour mettre au point des indicateurs et des paramètres et jouer un rôle dans les processus des évaluations et des rapports.

Une autre caractéristique importante mais moins documentée de la coopération décentralisée organisée à l'échelle territoriale est la possibilité de partenariats universitaires entre chercheur-se-s pairs sur différents territoires. En créant simplement un environnement favorable, les GLR peuvent être en mesure de faciliter les programmes d'échanges universitaires entre universités paires, avec la création potentielle de recherches conjointes et d'échanges d'étudiant-e-s et d'universitaires.

Jeu de rôles – La route vers un village reculé (Coopération des parties prenantes)



Exercice 5.2



60 minutes



Documentation 5.1

Instructions de l'exercice

1. L'objectif de cet exercice est d'expérimenter et apprendre comment la coopération décentralisée fonctionne dans la pratique.
2. L'animateur-riche constitue plusieurs groupes de 5 participant-e-s et donne l'une des fiches de rôle de la documentation à chaque joueur-se.
3. Les participant-e-s disposent de 5-10 minutes pour lire leur rôle. Il-elle-s peuvent poser des questions à l'animateur-riche-s en cas de doute.
4. Une fois leur rôle lu, les participant-e-s ont 20 minutes pour discuter du projet et tomber d'accord.
5. Après la discussion, l'animateur-riche demande à chaque groupe le résultat de la négociation et encourage les participant-e-s à faire part de leurs réflexions sur le processus de décision et leur rôle. Retrouvez plus de conseils sur la clôture de l'exercice dans la documentation correspondante.

Formation en ligne



Formation en ligne

1. Le formateur/La formatrice crée des salles de répartition Zoom avec cinq participant-e-s par salle.
2. Les documentations contenant les rôles et un tableau pour les joueur-se-s sont disponibles sur demande à l'adresse learning@uclg.org.
3. Le reste des étapes est identique à la version présentielle de l'exercice expliqué plus haut.



Cours 5.3



10 minutes

Le potentiel de la CD à mobiliser des partenariats territoriaux pluripartites pour le développement durable**Finalité pédagogique**

- Les participant·e·s doivent se rendre compte de l'importance des partenariats territoriaux et du lien entre ceux-ci et la CD pour la localisation des ODD.

L'importance des partenariats pluripartites territoriaux

Comme nous l'avons vu, l'ODD 17 offre aux GLR (et leurs agences, associations et réseaux) un cadre puissant au sein duquel travailler en collaboration, regrouper des ressources et autonomiser les citoyen·ne·s et les organisations, via des partenariats territoriaux créés ou promus par la CD. D'autre part, nous avons vu que les différents acteur·rice·s cité·e·s plus haut disposent de leurs propres capacités et ressources pour contribuer à la CD liée au développement durable et que leurs contributions spécifiques aident à maximiser l'impact de ce que les GLR peuvent faire seuls.

La CD a évolué d'une approche du haut vers le bas (top-down) vers de nouvelles modalités horizontales enthousiasmantes, au sein desquelles les partenaires ont non seulement quelque chose à enseigner mais sont également engagé·e·s de la même manière dans leurs propres processus d'apprentissage. Le jalon qu'a été la Conférence de Busan a marqué le début d'une nouvelle ère où les contributions de tou·te·s les acteur·rice·s ont commencé à être valorisées, à travers l'un des principes clés de « partenariats pour un développement inclusif ». Depuis, des questions comme la transparence, la confiance, le respect mutuel et l'apprentissage ont été intégrées aux partenariats, en parfaite cohérence avec les ODD, tout en reconnaissant l'importance des rôles différents mais complémentaires joués par tou·te·s les acteur·rice·s clés.



Selon la publication de PLATFORMA « La coopération décentralisée pour atteindre les objectifs de l'Agenda 2030 : vers une nouvelle génération de partenariats multipartites », les partenariats multipartites sont des relations horizontales solides et structurées, au sein desquelles toutes les parties réunissent

connaissances et ressources. Elles visent au bénéfice mutuel, recherchent des synergies entre eux et une approche du territoire via un prisme intégral et pluridimensionnel.

En matière de localisation des ODD à travers la CD, les partenariats de ce genre sont importants car :

- ils aident à renforcer les stratégies locales et apportent des connaissances, de l'expertise, de l'innovation, des compétences de gestion qui sont cruciales pour améliorer les politiques publiques et les capacités opérationnelles ; indépendamment de leurs flux (Nord-Sud, Sud-Sud ou triangulaire), les partenariats locaux promeuvent activement le développement de relations à deux sens entre territoires ;
- ils sont pilotés par les GLR, parfois en partenariat avec des organisations internationales, et ils donnent intrinsèquement de la valeur aux contributions uniques faites par leurs parties prenantes locales et régionales respectives. Conséquence naturelle, ils encouragent l'appropriation ; ils sont orientés sur le renforcement des stratégies locales via des initiatives construites autour de la légitimité, des responsabilités, des connaissances et des intérêts spécifiques des GLR et visent à obtenir des résultats effectifs ;
- ils engrangent le développement de territoires et communautés potentielles et accroissent les capacités des gouvernements locaux et régionaux ;
- avec l'implication des parties prenantes territoriales, les GLR ont de plus grandes possibilités de réduire l'impact des obstacles tels que les changements dans les échelons supérieurs des directions politiques locales ou les contraintes budgétaires.

La coopération, de son financement à son articulation : le cas de Praia et du Cap-Vert

Une stratégie de coopération décentralisée en trois étapes, promotrice de la localisation des ODD, se fondant sur une approche territoriale

Capitale du Cap-Vert, Praia est une référence auprès des associations de gouvernements locaux et leurs partenaires en matière de réhabilitation des bidonvilles en logements. Elle a fondé son approche de réseautage pour la coopération nationale et décentralisée sur les ODD. Inspiré par cette expérience, le gouvernement national du Cap-Vert a envisagé différentes priorités locales, politiques et programmes, à travers une plateforme permettant aux parties prenantes locales de décider des infrastructures et services nécessaires, de la façon de protéger l'environnement et des ressources à allouer, aux côtés du PNUD, de l'Association nationale des municipalités cap-verdiennes et avec le financement du Grand-Duché de Luxembourg.

Depuis 2017, le gouvernement national accompagne les municipalités du Cap-Vert à mettre au point des plans stratégiques qui alignent les priorités des municipalités et de l'île sur les programmes gouvernementaux. Il a recours au processus de localisation des ODD comme moyen de faire avancer et définir les réformes liées à la décentralisation, avec le soutien des fonds

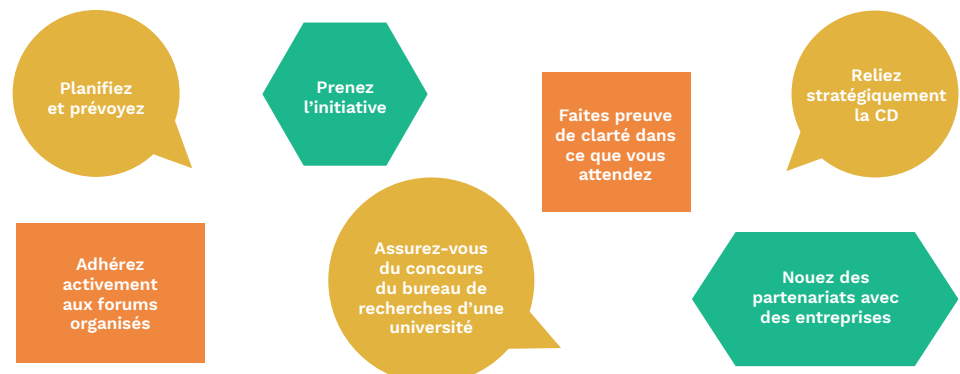
de solidarité italien et andalou (FEDELCO et FAMSI), le CNM (Brésil) et le réseau des villes-capitales ibéro-américaines (UCCI).

Cette expérience a aidé à créer 11 plateformes locales ayant adopté 8 plans stratégiques municipaux pour le développement durable (PEMDS selon l'acronyme portugais) en cohérence avec les politiques et plans nationaux. De même, 11 autres plateformes sont en train d'être finalisées. Le programme a également mis en place et promu des espaces de dialogue entre niveaux de gouvernement national et local afin de connecter et encourager la coordination entre les différents niveaux gouvernementaux. Des élu-e-s ont partagé leurs visions et plans avec le secteur privé, la société civile, et les services déconcentrés de l'État.

Source : FAMSI et Association nationale des municipalités cap-verdiennes



Figura 5.4. Conseils pratiques aux GLR pour mobiliser les partenaires multipartites



- **Planifiez et prévoyez** le type de visibilité pouvant être partagée et communiquée avec les différent-e-s acteur·rice-s.
- **Prenez l'initiative** d'identifier les acteur·rice-s du secteur privé les plus important·e-s : celles et ceux ayant le plus grand intérêt et le plus d'influence et dont le domaine de travail est lié au développement durable.
- **Faites preuve de clarté dans ce que vous attendez** de la part des entreprises, OSC et universités, etc., en reconnaissant que leurs objectifs peuvent être différents des vôtres. De même, rappelez-leur que les ODD ont des cibles à atteindre et des indicateurs.
- **Relier stratégiquement la CD** à un domaine de recherche pour les étudiant·e-s doctorant·e-s en études de développement peut être un moyen créatif pour les universités d'aider à l'évaluation des programmes territoriaux liés à la CD.
- **Créez activement des espaces de dialogue connectant les différents niveaux de gouvernements et adhèrez à des forums organisés**, afin de créer des liens avec les GLR pairs, OSC et partenaires du secteur privé. Ceci est un moyen puissant de forger de la solidarité et parvenir à ce que les citoyen·ne-s participent davantage à vos propres processus locaux.

- **Assurez-vous du concours du bureau de recherches d'une l'université** puis candidatez aux subventions de recherche de CD liée aux ODD, pouvant être utilisées par les universitaires pour participer aux visites internationales. Ceci peut contribuer à la documentation et aux publications universitaires conjointes avec leurs pairs.
- En même temps, soyez sûr-e-s de savoir exactement ce que vos réglementations municipales locales permettent en termes de **partenariats avec les entreprises**, ces derniers étant souvent prescrits par la législation sur la gestion financière. La mobilisation de ressources supplémentaires et la coordination des efforts des partenaires locaux, nationaux et internationaux peuvent être utilisées pour les guider vers leurs priorités, à travers des fonds « catalyseurs ».

Résumé et conclusion

Pour conclure ce chapitre, il sera utile de répéter la résolution des Nations unies « Vers des partenariats mondiaux » pour renforcer la nature pluripartite des partenariats et leur rôle et principes partagés. Cette résolution définit les partenariats comme « des relations de collaboration volontaires entre diverses parties, publiques et non publiques, qui décident d'œuvrer ensemble à la réalisation d'un objectif commun ou d'entreprendre une activité particulière et, d'un commun accord, d'en partager les risques, les responsabilités, les ressources et les avantages » (résolution A/RES/70/224, paragraphe 2).

En tant que praticien-ne-s de la CD qui formeront d'autres professionnel-le-s, il est important d'insister encore une fois sur le rôle des GLR dans la garantie non seulement de l'échange et du soutien mutuel entre partenaires, mais également et fondamentalement, dans l'encouragement à de nouvelles synergies avec les parties prenantes territoriales. Bien entendu, il est attendu de la même manière de chacun-e des partenaires qu'il-elle-s rendent la pareille et échangent, ouvrent de nouveaux espaces, promeuvent une utilisation plus efficace des ressources, favorisent les innovations fondées sur l'apprentissage mutuel continu et mettent au point des mécanismes plus efficaces de promotion du développement durable selon une perspective territoriale. Encore une fois, nous devons souligner, au terme de ce chapitre, que le focus a tout à voir avec le renforcement et la consolidation de la participation de ces parties prenantes au développement durable de leurs territoires.

En résumé : points à retenir

Nous avons appris que :

- L'ODD 17 est un puissant mécanisme unificateur qui peut rassembler un éventail diversifié d'acteur-ric-e-s par le biais d'une approche territoriale de la CD.
- Il existe une myriade d'acteur-ric-e-s d'ordre étatique et non étatique sur les deux territoires, qui doivent être mobilisé-e-s pour s'impliquer de façon significative dans des partenariats hautement focalisés et générateurs d'impacts.

- Surtout, ce sont les GLR qui sont le ciment maintenant ces partenariats multipartites en place, et il leur revient de faire preuve d'un leadership engagé pour les entretenir.
- Il est donc important de comprendre tou-te-s les acteur-ric-e-s qui s'impliqueront sur les territoires respectifs, leurs besoins et compétences, afin de déterminer exactement ce qu'il-elle-s peuvent apporter au partenariat.
- La cartographie des parties prenantes et les outils d'analyse sont utiles pour donner du sens à ces relations et les prioriser.
- En particulier, nous signalons que les GLR doivent pouvoir activer leurs AGL, sections régionales et réseaux, car ces organismes sont d'importants vecteurs au sein des initiatives de coopération décentralisée liées aux ODD.
- Les AGL ont un rôle unique et important de facilitatrices de liens entre les GLR sur différents territoires.
- Au-delà de la valeur évidente de la CD pour les GLR, les partenaires des OSC et du monde universitaire de chaque territoire peuvent également collaborer et bénéficier énormément de l'apprentissage entre pairs.
- À travers ces liens entre acteur-ric-e-s de la société civile et du monde universitaire des territoires respectifs, la CD aide à promouvoir la SOLIDARITÉ et la CITOYENNETÉ MONDIALES, avec des GLR et leurs partenaires locaux réfléchissant désormais au-delà de leurs propres villes et à la façon dont il-elle-s peuvent avoir un impact mondial.
- Au vu des complexités que tout cela suppose, nous reconnaissons également que la gestion de ces différentes parties prenantes peut ne pas être toujours facile, mais qu'investir du temps et de l'énergie dans le processus en vaut la peine !



Discussion



20 minutes

Discussion plénière de clôture

Bâtir un réseau solide et un éventail de différentes parties prenantes au sein du territoire dans le cadre d'une CD ne sera pas facile. Un débat est proposé pour clore ce chapitre.

Questions pour animer le débat

- Pour vous, que signifie le réseautage ?
- Quelles seraient les tâches et/ou ressources de base qui soutiendraient efficacement votre gouvernement ?
- À quelles institutions les activités de réseautage pourraient-elles être déléguées ?

Plusieurs réponses peuvent être incluses dans le débat

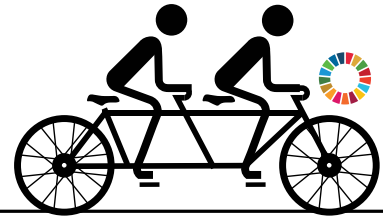
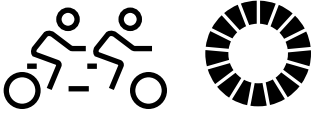
- La valeur régissant les relations / La valeur et les efforts du réseautage
- Les aspects pragmatiques du réseautage, les institutions officielles vs. les institutions non officielles
- AGL vs Réseau

- Identifier le bon champion/la bonne championne (compétences, valeurs, crédibilité)
- Valeur de la communication ouverte et continue
- Suivi et évaluation continus et rapports pour s'assurer de la bonne voie du processus et de ses stratégies de démarrage et de sortie.



Références du chapitre

- ↳ 1. PNUD (1997) : Governance for sustainable human development, document politique de l'ONU, New York.
- ↳ 2. Pour en savoir plus, voir la publication de CGLU (en anglais) : « *La coopération décentralisée pour démocratiser les villes : projet d'amélioration des capacités institutionnelles des autorités locales au Brésil et au Mozambique, comme actrices de la coopération décentralisée* »
- ↳ 3. Tiré du rapport de l'OCDE (2019) : *La coopération décentralisée au développement, valoriser le potentiel des villes et des régions.*
- ↳ 4. Remarque : nous nous appuyons largement ici sur les informations fournies dans Fernández de Losada, A. (2017), « *Façonner une nouvelle génération de coopération décentralisée pour une efficacité et une responsabilité accrues* », CPRM-PLATFORMA
- ↳ 5. OCDE (2019), *La coopération décentralisée au développement : valoriser le potentiel des villes et des régions. Documents d'orientation de l'OCDE sur le développement*, n°22, Éditions OCDE, Paris (en anglais).
- ↳ 6. Fernández de Losada Passols, A. & Calvete Moreno, A. (2018), *La coopération décentralisée pour atteindre les objectifs de l'Agenda 2030 : Vers une nouvelle génération de partenariats multipartites*. PLATFORMA. Consulté à l'adresse :
- ↳ 7. Étude de PLATFORMA : Smith, J. (2011) *Coopération décentralisée au développement – Perspectives européennes*. Conference of Peripheral Maritime Regions (CPMR) & PLATFORMA .
- ↳ 8. Étude de CITYLAB & CGLU, (2018) : rapport sur la collaboration entre universités et gouvernements locaux (en anglais)



Chapitre 6 : Pour qui le faisons-nous ? Communication, rapports, suivi et évaluation des initiatives de coopération décentralisée

Finalité pédagogique

- Connaissances et outils de base pour mettre au point des mécanismes efficaces de communication, rapports et information sur les programmes de CD, pour une localisation efficace des ODD.
- Sensibilisation à l'importance des systèmes de CD axés sur les résultats, permettant une transparence sociale, tout en renforçant les initiatives de CD en lien avec les ODD à l'échelle locale.

Pour les formateur·rice·s



Il est impossible d'aborder toutes les nuances de la mesure efficace des performances dans une session d'apprentissage de deux heures uniquement. Ce dernier chapitre/atelier vise simplement à renforcer un point soulevé tout au long du module : les initiatives de CD présentent une occasion unique de localiser efficacement les ODD et les ODD peuvent en même temps améliorer, mettre à jour et autonomiser la CD. Dans ce chapitre de conclusion, nous suggérons que la construction d'un système efficace, transparent et collectif pour tout d'abord communiquer, puis dresser des rapports, et ensuite suivre et évaluer les initiatives de CD, qui soit intégré au programme de CD et pas uniquement après-coup, peut faciliter la réalisation d'interventions d'avantage génératrices d'impacts.

Dans notre analogie au vélo, nous nous attachons ici à l'importance de la visibilité des résultats. Tout comme la chaîne du vélo relie les roues et est propulsée par l'actionnement de parties prenantes mobilisées et impliquées à suivre la voie avec les ODD pour guide, nous insistons ici sur les usager-ère-s finaux, et reconnaissons la logique et la raison étayant la CD et la nécessité de garantir que les bénéficiaires soient constamment tenu-e-s au courant. Il faut faire remarquer ici que le concept de suivi et évaluation a déjà été présenté dans la section concernant la conception de projet de CD au chapitre 4. Nous nous appuyons sur cette orientation pratique et incluons d'autres caractéristiques, dans le but de progresser vers une CD plus axée sur les citoyen-ne-s.

Il sera utile pour les formateurs et formatrices de se familiariser avec les différents documents et vidéos suivantes :

- ↳ *Rapport du SDSN - Données pour le développement : une évaluation des besoins pour le suivi des ODD et le renforcement des capacités statistiques* (en anglais)
- ↳ *Guide de lecture de la VVSG – Indicateurs locaux pour l'Agenda 2030 (Objectifs de développement durable)* (en anglais)
- ↳ *Guide du réseau des solutions pour le développement durable - Mettre en route les ODD dans les villes : guide pour les parties prenantes* (en anglais)
- ↳ *Module d'apprentissage 3 sur les ODD : contribuer aux rapports locaux et nationaux*
- ↳ *Lignes directrices de CGLU et ONU-Habitat pour les examens locaux volontaires* (Voluntary Local Review) (en anglais)



Discussion



10 minutes

Discussion

Finalité pédagogique

- Degré commun de sensibilisation chez les participant-e-s concernant l'expérience et l'expertise en matière de communication, rapports, suivis et évaluations des initiatives de CD.
- Panorama de haut niveau et compréhension approfondie de l'approche du suivi & évaluation (S&E par la suite).

Dans cette courte session d'ouverture, le contenu du chapitre est brièvement présenté et une évaluation rapide est faite du degré d'implication et d'ex-

périence dont disposent les participant·e·s concernant la **communication, les rapports, le suivi et l'évaluation (CRSE par la suite)** de la coopération décentralisée. Il peut se révéler utile d'insérer les commentaires d'ouverture suivants pour planter le décor :

Dès le départ, il nous faut accepter que la CRSE puisse être un processus intimidant et compliqué, en particulier pour les GLR dotés de peu de ressources, car il peut demander parfois une gestion et des connaissances organisationnelles de haut niveau. Nous devons également reconnaître qu'il existe de nombreux modèles différents et systèmes en place dans le monde, dont la complexité et le but varient.

Ce qu'il nous importe de souligner, alors que nous achevons ce Module 4, c'est que la CD présente une occasion unique pour le ou la partenaire plus expérimenté·e au sein du projet de CD de partager son point de vue et ses expériences sur le moyen efficace de gérer la CRSE dans son contexte. En travaillant ensemble, il est possible de co-crée un cadre issu d'un accord mutuel, non seulement avec les GLR pairs, mais en incluant également les autres acteur·rice·s clés du territoire (cf. chapitre précédent), un cadre pouvant peut-être être dirigé par le partenaire universitaire/de recherche local. Nous plaidons ardemment pour que, quel que soit le cadre adopté, il soit simple et facile à appliquer. Plus important encore, nous devons tou·te·s avoir conscience de la valeur du processus de CRSE et de la façon dont il peut nous aider à évaluer l'impact que cela a sur les communautés que nous servons, et également à mesurer et démontrer les contributions vers la réalisation des cibles des ODD.

Questions à l'ensemble des participant·e·s :

- Combien d'entre nous (levez la main si c'est le cas) avons été directement impliqué·e·s dans le suivi, l'évaluation, l'examen, la communication et les rapports sur les programmes de CD ?
- Y a-t-il des volontaires qui aimeraient partager brièvement leur expérience du processus en réfléchissant à l'importance ayant été accordée à la CRSE et si elle a été, d'une façon quelconque, alignée sur les ODD ?

NB : veuillez vous assurer de la bonne gestion du temps ici, en permettant un maximum de trois courtes réflexions de participant·e·s et une petite discussion.



Cours 6.1



30 minutes

Panorama du système de communication, rapports, suivi et évaluation (CRSE)

Finalité pédagogique

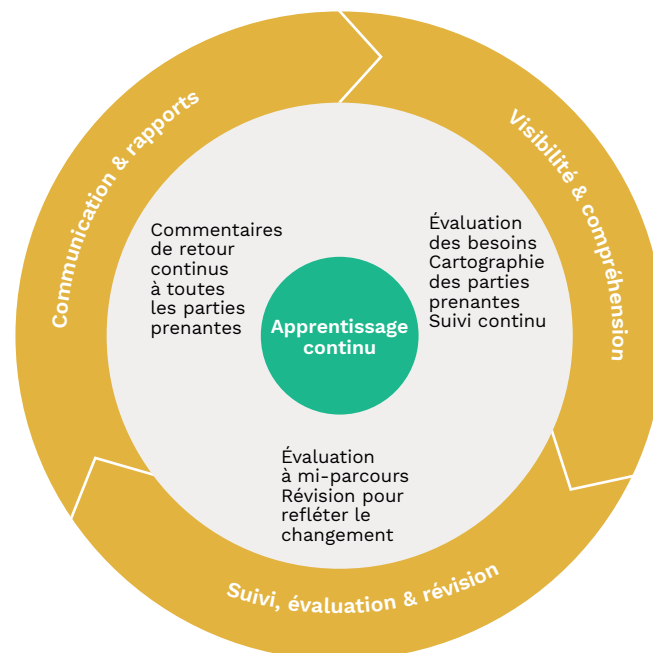
- Les participant·e·s se familiarisent avec les aspects de base du suivi et de l'évaluation et de la façon dont ils sont liés au processus de communication et de rapports.

Le cycle de communication, rapports, suivi et évaluation : brève introduction

Il est communément admis dans la pratique de la gestion de projets, que la plupart des projets avancent de la phase habituelle de planification avant mise en œuvre, vers le suivi et l'évaluation avec corrections affectant la phase d'examen, pour finir par les rapports et la communication sur ledit projet (cf. schéma 6.1). Néanmoins, il est également de plus en plus reconnu que ces phases séparées et distinctes sont bien plus compliquées dans la pratique. Par exemple, la véritable conception du S&E démarre lors de la planification, le suivi ayant lieu lui-même lors de la mise en œuvre, et la communication et les rapports peuvent même être construits au sein du système pour être continuellement effectués tout au long du cycle.

Comme point de départ, nous répétons qu'au chapitre 3, nous avons suggéré que lors de la phase de planification de la CD, il est nécessaire d'élaborer un cadre simple et clair de S&E. Une fois de plus, nous soulignons qu'avant le commencement du programme de CD, il faut consacrer du temps et de l'énergie à la conception d'un cadre simple de CRSE, qui s'adapte le mieux à votre contexte local. Avoir bien à l'esprit ce qui sera exactement mesuré, comment ce sera mesuré et qui le mesurera et la teneur de la communication, la façon dont elle sera effectuée et à l'adresse de qui, peut très certainement faire en sorte que le programme ait plus d'impacts et réalise bien ses objectifs. La littérature en matière de gestion de projets est claire : tandis que la concrétisation de programmes et projets réussis peut être attribuée à la réalisation des objectifs du projet, la consolidation d'un système efficace de CRSE est cruciale à l'obtention de l'impact désiré. Tout au long du module, nous avons mis l'accent sur l'obtention d'impacts plutôt que sur la simple concrétisation des projets de CD.

Schéma 6.1 : Cadre SEER



Source : données recueillies par les auteur·rice·s

EC'est sur cette thématique qu'il faudra insister dans ce chapitre. En outre, étant donné la tradition et l'engagement de CGLU auprès de l'apprentissage continu, nous suggérons que l'apprentissage par toutes les parties prenantes soit au cœur de l'approche de CRSE. Examinons rapidement chaque composante du processus de CRSE.

Communication : la communication est un aspect fondamental du cycle. Il est d'une importance cruciale de veiller à ce que toutes les parties prenantes soient conscientes de ce qui se passe à tout moment au sein de l'initiative de CD. Avoir un plan de communication clair et efficace qui définit exactement ce qui sera communiqué, à qui, et quand, aide à faire en sorte que les informations soient mises à disposition en temps opportun. Les malentendus sont ainsi évités, et cela garantira également que les parties prenantes s'approprient le processus, sans que personne ne soit laissé-e à la traîne.

Rapports : les rapports correspondent au processus consistant à fournir des informations détaillées spécifiques au projet concernant le statut du projet de CD, de façon régulière et à différents niveaux. Même si du point de vue conceptuel ils sont recommandés en fin de processus, les rapports peuvent et doivent être continuellement dressés. Il faut porter une attention particulière à qui effectue les rapports, ce sur quoi portent les rapports et surtout, à qui sont transmises les informations sur le projet que contiennent les rapports : souvent les parties prenantes ne sont pas incluses, avec des partis pris implicites vers les agences internationales et les bailleurs.

Suivi : il s'agit là d'une activité continue de collecte d'informations et de documentation des progrès de la mise en œuvre du projet de CD. La collecte d'informations est essentielle, même si des efforts doivent être faits pour veiller à ce que les bonnes informations soient recueillies à la bonne échelle. Lors du processus de suivi, il est important que des vérifications soient faites pour faire en sorte qu'il n'y ait pas d'écarts majeurs du champ d'application du projet de CD, de son calendrier, de son budget et bien entendu, de sa qualité d'ensemble. Ces informations seront liées au cadre politique global de CD et à ses termes de référence/cahier des charges/charte régissant le projet de CD (cf. chapitre 3). Nous reconnaissons que les projets de CD doivent intégrer un degré de flexibilité pour permettre certains écarts, étant donné les défis auxquels font face les contextes sous-dotés. Toutefois, il est crucial de trouver un bon équilibre en la matière. Les informations de base sont très importantes et nous suggérons que le partenaire universitaire joue un rôle majeur à cet égard, en aidant à concevoir un cadre de base de S&E et en prenant la tête du recueil des données, ce qui sera une source d'information clé pour la prise de décisions quant à la direction future du projet de CD.

Évaluation : le processus d'évaluation s'inspirera bien évidemment des activités de suivi en cours, qui seront détaillées dans le cadre S&E. Pour faire plus simple, l'évaluation est l'étude périodique permettant de déterminer si les résultats escomptés du projet ont été obtenus. Plus important encore, l'évaluation cherche à déterminer l'impact du projet et d'autres mesures dont vous pouvez décider qu'elles devraient être effectuées par votre GLR, car elles se révèlent essentielles. C'est à cette étape que les décisions sont prises pour savoir si effectuer des changements majeurs qui peuvent aider à rediriger le projet de CD dans la bonne direction, le cas échéant. La plupart des projets de CD incorporent des examens intermédiaires dans la conception du projet

comme bonne pratique. Une fois de plus, nous recommandons que le partenaire universitaire/de recherche mène cette composante du projet. Après le processus d'évaluation, nous pourrions également inclure une composante d'examen. Habituellement, l'examen n'est pas marqué comme étape à part car il est souvent considéré comme faisant partie de l'évaluation. Il nous semble contreproductif de ne pas entreprendre de mesures actives d'ajustement après évaluation.

Après avoir détaillé le cadre général de la CRSE, nous abordons maintenant le lien avec les ODD. Nous suggérons que le S&E joue un rôle primordial dans la mise en œuvre de programmes de CD générateurs d'impact, enracinés dans les ODD. Le but ultime est de maximiser l'impact afin que les vies des populations vulnérables, pauvres et marginalisées soient globalement impactées de façon vraiment significative.



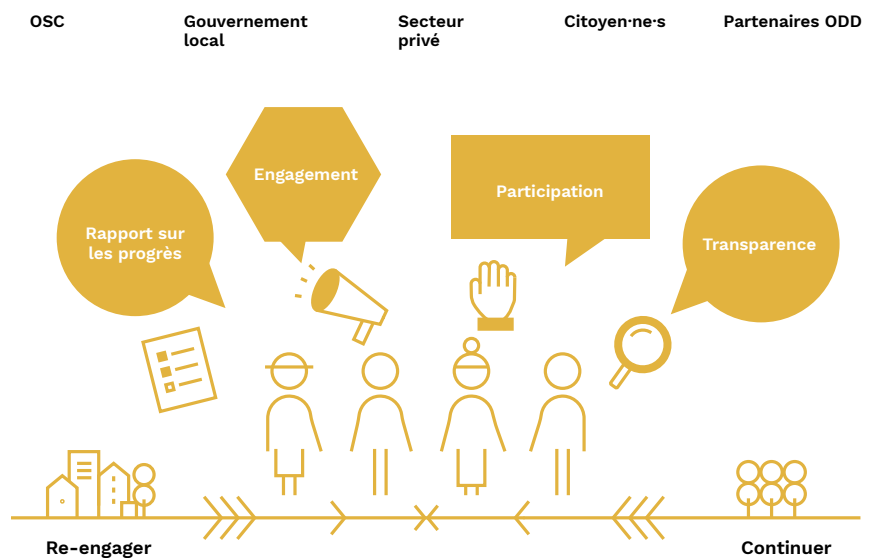
Cours 6.2



10 minutes

Communication

Malgré l'importance grandissante des aspects liés à la communication et à l'information, en pratique, ceux-ci ont tendance à ne pas être inclus dans la stratégie centrale des politiques de coopération décentralisée. Dans la plupart des scénarios de CD, la communication tend à être un élément politique externe, associée à la diffusion des résultats ou des activités spécifiques, en étant considérée comme la fin d'un processus et étant habituellement improvisée.



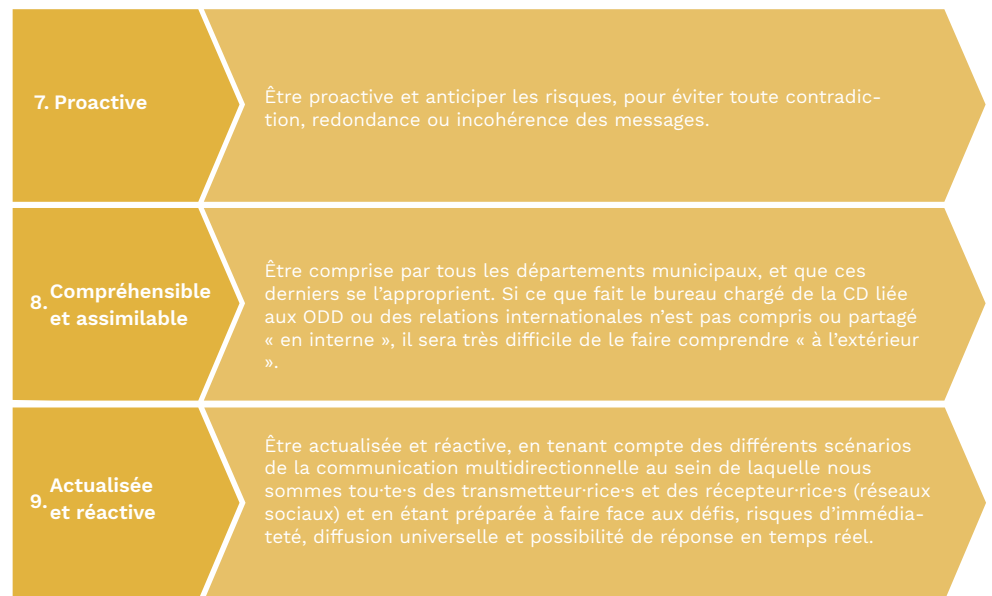
Nous sommes d'avis qu'une stratégie de communication est utile à n'importe quel GLR. Qu'elle fasse partie de projets de coopération est d'autant plus intéressant qu'ils sont alimentés par davantage d'acteur-ric-e-s qui pourraient proposer de nouvelles idées. La communication devrait démarrer avant et aller au-delà du projet, avec notamment des étapes de sensibilisation, de consultations, mais aussi de rapports. Une stratégie de communication doit impliquer les autres départements du GLR afin de renforcer la politique locale internationale. Rien d'étonnant à ce que l'un des principaux défis des GLR apparaisse lorsqu'il faut expliquer au public ou à leurs autres institutions les avantages

spécifiques de l'action internationale et de la coopération décentralisée de la municipalité, ce qui peut donner lieu à des incompréhensions, des critiques et des remises en question. Afin de prévenir des défis si communs, il est recommandé d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication claire dès le stade initial de l'initiative de CD.

Une stratégie de communication solide contribuera à accroître la légitimité et l'appropriation des actions de CD locale en vue de réaliser l'Agenda 2030, sur un plan extérieur (citoyen·ne·s et autres parties prenantes territoriales) et sur un plan intérieur (le reste des départements du gouvernement local, qui n'ont souvent pas conscience de l'importance de la coopération décentralisée).

Tableau 5.3. La communication : un élément fondamental à une CD durable et génératrice d'impact¹

1. Transversale et stratégique	Être transversale et stratégique, c'est-à-dire présente tout au long du cycle de la politique de CD (identification, planification, exécution, étude et évaluation) et interconnectée à un ensemble complexe d'acteur·rice·s.
2. Planifiée	Être planifiée avec une définition claire des objectifs, des accomplissements, des messages, des publics, des activités et des actions à court, moyen et long terme et des mécanismes d'examen et d'évaluation. Lorsqu'elle est planifiée, la stratégie de communication peut renforcer les mécanismes de suivi et d'évaluation de la CD liée aux ODD pour mieux analyser l'impact des politiques et appréhender les nouvelles demandes et nécessités.
3. Institutionnalisée	Être institutionnalisée, c'est-à-dire être dotée des ressources techniques, économiques et humaines nécessaires.
4. Transparente	Être transparente, en tenant compte du droit des populations à la transparence, à l'accès à l'information et à la participation aux affaires publiques.
5. Inclusive	Être inclusive, en adoptant des approches spécifiques pour les groupes spécifiques (jeunes, société civile organisée, groupes de pression, etc.). Tous les publics ne sont pas réceptifs aux mêmes messages, tous ne requièrent pas le même type d'informations et tous n'ont pas accès aux mêmes outils ou canaux. S'appuyer sur une segmentation du public facilite la conception de stratégies de communication efficaces.
6. Flexible	Être flexible, afin de pouvoir s'adapter à un environnement changeant sans perdre de vue ses objectifs.



Cours 6.3



10 minutes

L'importance de rapports efficaces

Finalité pédagogique

- Reconnaissance de l'importance que revêtent des rapports efficaces et du rôle de la communication, de la transparence et de la redevabilité au sein du processus de rapports.
- Compréhension de l'objet des rapports, de leur temporalité et de leurs destinataires.

Rapports sur les programmes de CD liée aux ODD : principaux points à considérer

Il est intéressant de remarquer que dans la gestion de programmes en général, bien qu'un grand accent soit mis sur le suivi et l'évaluation, l'importance de dresser des rapports efficaces sur les programmes ne fait pas véritablement partie des priorités. Nous devons reconnaître toutefois que dans notre domaine, cette tendance est en train de changer. L'un des moteurs essentiels pour ce changement important est la possibilité offerte par les mécanismes mondiaux de rapports sur les ODD. Ceci a inspiré une nouvelle vague de mesures de rapports déployées par les administrations qui ont répondu en établissant des groupes de travail et comités dédiés, qui effectuent le suivi et dressent les rapports sur les progrès effectués.

Nous souhaitons donc d'emblée insister sur le fait qu'il sera important d'effectuer des rapports sur l'initiative de CD de vos GLR, et la façon dont elle contribue à la localisation des ODD doit être incluse dans le cadre du processus de rapport mondial plus élargi sur les progrès dans la réalisation des ODD.

Nous reconnaissons qu'il existe de nombreuses façons de dresser des rapports sur votre programme de CD liée aux ODD, et votre équipe devra tenir compte de nombreux facteurs. Nous recommandons un petit atelier pour entrer dans cet esprit, en répondant aux questions suivantes :

- Pourquoi effectuons-nous exactement un rapport ? Est-ce une réponse à une exigence de bailleur ou cela se fonde-t-il sur un véritable besoin de partager des informations avec toutes les parties prenantes sur ce qui a fonctionné et ce qui pourrait être amélioré ?
- Qui est le public destinataire des rapports ? Si ces publics sont multiples, devrez-vous préparer des rapports distincts ?
- Quels points à retenir le rapport devra-t-il contenir ? Selon le public, quelles différences y aura-t-il d'un rapport à l'autre ?
- Comment les données et les conclusions apparaîtront-elles dans les rapports ? Quelle forme prendront-elles ? De simples feuilles de calcul seront-elles employées ou des logiciels et tableaux de bord seront-ils mis au point pour les rapports ? Existe-t-il des possibilités de créer de la communication telles que des présentations multimédias/vidéo ?
- À quel moment le processus de rapports aura-t-il lieu ? Sera-t-il intégré au programme de CD liée aux ODD pour un reporting continu ou aura-t-il lieu à l'occasion des étapes clés ou uniquement en fin de programme ?
- Quelles capacités et ressources sont disponibles pour assurer l'établissement de rapports efficaces ? S'il n'existe aucune capacité chez les GLR, comment pouvez-vous mobiliser ces ressources auprès de vos partenaires du secteur privé ou du monde universitaire ?

Cet atelier n'a pas vocation à fournir des réponses à votre propre programme, car tout dépendra du contexte, des circonstances et des capacités disponibles à l'échelle locale. Nous reconnaissons toutefois que le degré de participation active et la fréquence des rapports dépendent entièrement de l'implication et de l'intérêt des principales parties prenantes. Par exemple, en tant qu'administrateur·rice·s et exécutant·e·s, des rapports plus détaillés peuvent être requis car il est crucial d'être toujours informé·e·s de la direction que prend le programme. Au pied de la lettre, l'on peut considérer cette activité comme des mises à jour de communication, mais son rôle s'étend à fournir des informations cruciales, des commentaires de retour et de méthodes d'apprentissage partagées à toutes les étapes.

Indépendamment de la forme que prendra votre processus de rapports, nous suggérons néanmoins un processus simple mais inclusif, qui garantit que personne n'est laissé·e à la traîne. Il est fondamental que les responsables de projet évitent la tentation de focaliser leurs rapports uniquement sur leurs mandants et bailleurs. Il faudra continuellement nous rappeler de celles et ceux que nous sommes censé·e·s servir et notre devoir de veiller à ce qu'il·elle·s reçoivent bien des commentaires de retour. Nombre de GLR ont adopté ces façons innovantes, certains ayant recours au récit comme moyen de faire part de leur parcours d'apprentissage. Cette forme de partage de l'histoire ODD est une manière simple mais très efficace de communiquer avec les parties prenantes, en partageant et réfléchissant ouvertement sur le programme.

Nous admettons tou·te·s que même si les gouvernements travaillent en partenariat avec leurs parties prenantes, ce sont eux en dernier lieu qui endossent la responsabilité de rapprocher le développement durable des populations. Le suivi, l'évaluation et enfin les rapports sont donc souvent une condition préalable au soutien aux programmes de la part d'un grand nombre de partenaires de développement / organismes de bailleurs internationaux. Les cadres définis pour le suivi, l'évaluation et les rapports sont donc vus comme

un mécanisme tenant pour responsables les exécutant-e-s/gestionnaires de programmes de CD au sein des GLR, quant aux bonnes performances du projet et l'utilisation des ressources. Des mesures et actions correctives peuvent également être instituées lorsque les résultats visés du projet ne sont pas réalisés, afin de garantir que la redevabilité n'est pas prise à la légère. Nous suggérons que ceci soit intégré au système du GLR de mesure des performances individuelles et gestion des conséquences, lorsque les résultats prévus ne sont pas atteints.

Dans le cadre du processus des rapports, rendre accessibles les conclusions des S&E aux citoyen-ne-s et à toutes les parties prenantes, via un éventail d'outils médiatiques tels que les sites internet, les newsletters et les communiqués de presse voire les réseaux sociaux, qui véhiculent des informations concernant les progrès des programmes, sont des moyens utiles de faire participer activement de vastes publics. Bien entendu, le type d'informations diffusées sera déterminé par le champ d'application du projet. En rendant ces enseignements publics, les rapports accroissent non seulement la crédibilité de l'institution mais ils ont également le potentiel de faire augmenter la confiance chez les citoyen-ne-s².



Conseils pratiques pour l'établissement de rapports

1. Les rapports au conseil et aux citoyen-ne-s sont particulièrement importants, mais ils peuvent également intéresser les partenaires nationaux et internationaux.
2. N'oubliez pas que tout le monde est un-e citoyen-ne : un langage simple et des faits et chiffres en lien avec le territoire sont essentiels.
3. Les instituts universitaires peuvent aider à systématiser ou standardiser les informations ; les départements proactifs de la municipalité peuvent se coordonner avec d'autres bureaux et parties prenantes locales ; les réseaux internationaux de GLR peuvent fournir des orientations et coordonner les différents partenaires.
4. Le format des rapports peut être diversifié, la participation est essentielle, quel qu'en soit son moyen, et différents acteur-ric-e-s doivent être encouragé-e-s à raconter l'histoire.
5. Pour les rapports locaux, puisez votre inspiration dans les rapports mondiaux, vous y trouverez un grand nombre de possibilités et de formats (festivals ODD, journées du développement).
6. Les défis et les lacunes ayant émergé dans les conclusions des évaluations du programme de CD ne doivent pas être mis de côté.



Cours 6.4



10 minutes

Suivi et évaluation : comment veiller à des programmes de CD liée aux ODD générateurs de davantage d'impacts

Finalité pédagogique

- Les participant-e-s se rendent compte que l'on peut obtenir un impact maximisé des ODD localisés grâce à des systèmes efficaces de S&E.
- Les participant-e-s disposent des connaissances de base et sont familiarisé-e-s avec plusieurs outils pour mettre au point des mécanismes efficaces de mesure des performances de leurs programmes de CD liée aux ODD.

Se doter d'un système solide de S&E est également utile pour faire en sorte que les objectifs du programme sont concrétisés d'une façon qui optimise l'utilisation des ressources et qui maximise les impacts sur les communautés. Nous avançons que le **S&E peut jouer un rôle fondamentalement essentiel dans l'intégration des cibles ODD dans le cadre S&E mis au point pour le programme de CD**. On ne saurait trop insister sur ce point, qui est un moyen créatif et pratique de garantir l'intégration systématique des ODD au programme de CD. Si cela est fait dans tous les programmes de CD internationaux, ce peut être un outil efficace pour favoriser la solidarité, la transparence et véritablement localiser les objectifs mondiaux. En outre, si le cadre S&E fait en sorte que toutes les parties prenantes sont impliquées, comme nous l'avons suggéré, c'est une autre façon pratique de veiller à ce que même au sein du S&E nous ne « laissons personne à la traîne ».

Avant d'apporter quelques orientations sur le cadre général de S&E, nous conseillons aux praticien·ne·s de prendre note des indications utiles suivantes, recueillies auprès de praticien·ne·s de la CD sur le terrain :

Tabla 6.2. Algunos consejos sobre lo que «deben» y «no deben» hacer los profesionales de la CD en los procesos de seguimiento y evaluación.

Le S&E peut être aussi compliqué que vous le souhaitez ; nous ne recommandons pas un système complexe de S&E avec de nombreux indicateurs multiniveaux. Optez plutôt pour un système simple qui fonctionne pour vous et vos partenaires territoriaux. Ceci peut nécessiter des négociations avec les bailleurs internationaux (s'ils sont impliqués) pour permettre de la flexibilité dans l'adoption d'un processus d'évaluation qui soit moins onéreux, tout en parvenant en définitive au même objectif de mesure des impacts. Remarque : les CADRELOG (LOGFRAMES) sont souvent prescrits, mais ne seront pas détaillés ici. Ils ont été brièvement présentés au chapitre 4.

Dans le cas de GLR moins expérimentés, faites confiance à votre partenaire plus aguerri·e pour prendre les rênes et vous guider dans le processus de S&E, notamment avec la formation (si possible) de tou·te·s les autres partenaires. Notez qu'en définitive, les deux partenaires de CD doivent être impliqué·e·s ; les mesures (qui doivent tenir compte des ODD) vont au-delà d'un seul territoire pour évaluer l'impact du programme dans son ensemble.

En même temps, toutefois, nous suggérons que vous aligniez l'évaluation du programme de CD sur le système de gestion des performances global de votre GLR (à aligner également sur les ODD) afin qu'elle ne soit pas traitée comme un processus à part.

Même si nous recommandons le recours à votre partenaire universitaire pour prendre la tête du processus de suivi, envisagez d'utiliser les données de référence sectorielles (si disponibles) des propres départements de votre GLR. Plus stimulante, cette démarche peut même aider à la construction d'alliances de recherche entre deux parties prenantes.

Nous signalons également que les évaluations de programme peuvent être considérées comme éprouvantes et paralysantes. Dans l'esprit de la nouvelle CD liée aux ODD, nous recommandons une autre attitude, positive, qui intègre le S&E à l'ADN du programme, afin que les partenaires adhèrent à la notion de maximisation de l'impact pour concrétiser collectivement les ODD.

Source : données recueillies par les auteur·rice·s

Vers un cadre de S&E de la CD simple et porteur

Comme signalé précédemment, lorsque vous décidez de l'approche convenable à adopter pour concevoir les mécanismes de S&E, il faut tenir compte du contexte de fonctionnement du potentiel système. La littérature relative au S&E est claire : la plupart des cadres fonctionnels répertorient et finalisent le contenu à l'étape de conceptualisation du projet, pour garantir un recueil d'informations correctes et ce, dès le début du programme. Inclure ceci à la phase préparatoire du projet de CD permet de créer un espace pour identifier les cibles des ODD pertinentes et concevoir et s'aligner sur les cibles correspondantes bien plus tôt dans le programme.

Nombre de praticien·ne·s sont intégré·e·s dans leurs projets et ont des difficultés à opérer sur un terrain marqué par les solutions empiriques. Il est très important que les projets partagent les enseignements tirés, les innovations et soient ouverts, à des fins d'évaluation. Le suivi et l'évaluation ne sont pas nécessairement un exercice bureaucratique, il est bon de bâtir un groupe et réfléchir sur ce qui a été réalisé, comment et en combien de temps, puis partager les principaux enseignements. Ainsi, les autres projets peuvent en bénéficier et les bailleurs peuvent également se rapprocher de la réalité du projet et adapter les outils tels que les cadres du projet.

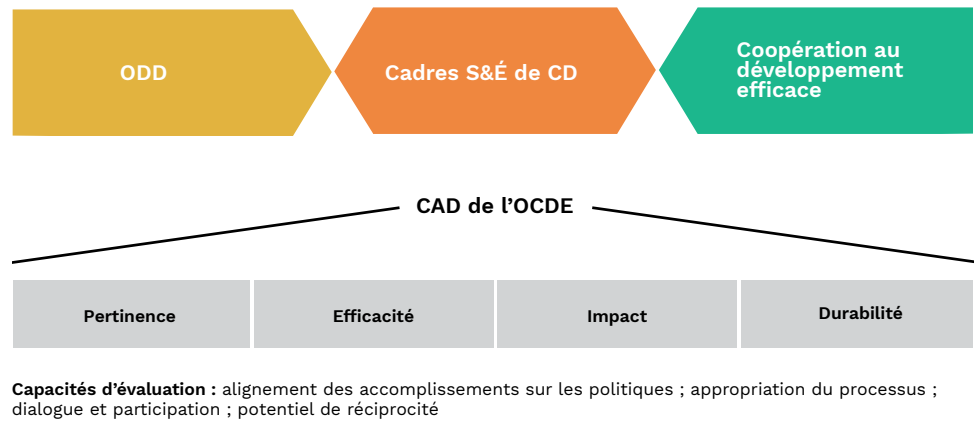
Nous suggérons que lors de l'élaboration de votre propre cadre de S&E, il pourra être utile de démarrer avec l'approche de l'OCDE pour orienter votre conception globale. Ce cadre nous semble précieux car la philosophie du S&E qu'il renferme est orientée sur les résultats et se focalise sur la maximisation des impacts. Il plaide également en faveur de cadres S&E opérationnels à tous les niveaux (local, régional, national), pouvant s'aligner mutuellement et se nourrir les uns des autres. De cette façon, ils seraient non seulement utilisés comme outils pour suivre et évaluer les résultats et les impacts des projets de CD liés aux ODD aux deux niveaux, mais ils seraient également utiles à évaluer comment la CD contribue au changement dans les politiques nationales relatives aux objectifs de développement durable.

Comme l'illustre le schéma 6.2 ci-dessous, ce cadre aligne les ODD et les indicateurs sur les indicateurs du Partenariat mondial pour la coopération efficace en matière de développement. Ceux-ci se révèlent utiles, car ils s'appuient sur les quatre principes de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact et de la durabilité, essentiels pour piloter les interventions de CD liée aux ODD. Le cadre est également puissant parce qu'il intègre la capacité à évaluer :

- l'alignement des accomplissements des d'activités CD sur les politiques décentralisées et de macro-niveau dans les pays pairs ;

- l'appropriation du processus par les autorités dans les pays pairs ;
- le dialogue et la participation des pairs à toutes les étapes du projet de CD ;
- Le potentiel de réciprocité **entre pairs de la CD³**

Schéma 6.2 : Cadre S&E pour la CDD



Source : (basado en OCDE, 2018: 85-86)



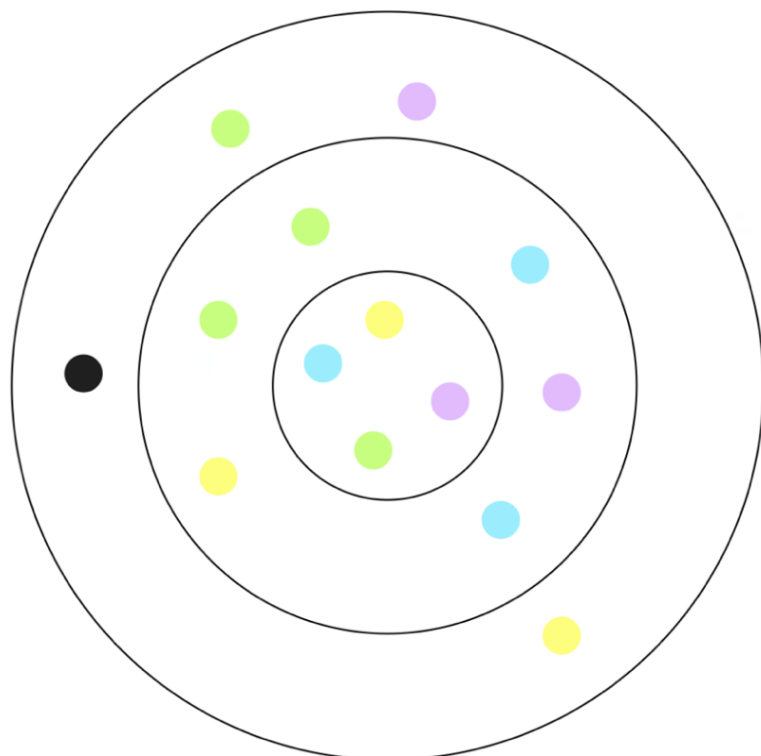
Exercice 6.1



30 minutes

Chef/Cheffe du village

1. L'animateur/L'animatrice prépare une grande feuille pour chaque groupe, avec trois cercles et des post-its de couleur répartis de la façon suivante :



2. L'animateur/L'animatrice constitue des groupes de cinq et explique l'histoire et le but de l'exercice.

Vous êtes tou-te-s des habitant-e-s d'un bidonville de l'Asie du Sud-Est frappé par la pauvreté. « Le chef/La cheffe du village » vient d'être informé-e que des « colis d'aide » (représentés par des post-its de différentes couleurs) ont été généreusement mis à disposition grâce aux efforts de la ville jumelle en Allemagne. Parmi ces colis se trouve un vaccin précieux qui doit être mis au réfrigérateur le plus vite possible.

3. L'animateur/L'animatrice signale aux participant-e-s qu'une ressource représentée par une couleur sera attribuée à chaque joueur-se, qui recevra une carte avec une règle spécifique qu'il faudra suivre pendant le jeu (documentation 6.1).

Voici les règles présentes sur les cartes (documentation 6.1) à distribuer à chaque joueur-se :

- **Noir** : vous êtes le chef/la cheffe du village ; vous avez la responsabilité de mener le groupe et mettre les vaccins (le post-it noir) au réfrigérateur.
 - **Vert** : vous êtes la seule personne pouvant déplacer les post-its verts. Vous n'écoutez que la personne Jaune.
 - **Jaune** : vous êtes la seule personne pouvant déplacer les post-its jaunes. Vous jouez les yeux bandés.
 - **Bleu** : vous êtes la seule personne pouvant déplacer les post-its bleus. Vous pouvez déplacer vos points **UNIQUEMENT** dans le cercle interne (réfrigérateur).
 - **Violet** : vous êtes la seule personne pouvant déplacer les post-its violets. Vous n'écoutez que ce dit la personne Vert.
4. L'animateur/L'animatrice utilise un tableau préparé au préalable sur une grande feuille et explique les règles du jeu.

Les post-its représentent différentes ressources :

- **Noir** – vaccins
- **Bleu** – médicaments
- **Jaune** – outils
- **Vert** – nourriture
- **Violet** – produits d'hygiène

Le but du jeu est de déplacer le vaccin (le post-it noir) dans le réfrigérateur en moins de 10 minutes !

Les joueurs et les joueuses ne doivent pas oublier que :

- Vous ne pouvez pas déplacer le point noir dans un cercle qui a déjà quatre points ou plus.
 - Il n'y a pas de limite au nombre de post-its colorés pouvant être mis dans un cercle.
 - Aucun post-it ne peut être retiré du tableau.
 - Les post-its peuvent être déplacés dans un cercle à la fois.
5. Avant le début du jeu, l'animateur/l'animatrice bande les yeux de la personne ayant reçu la couleur jaune.

6. Une fois le jeu terminé, l'animateur/l'animatrice oriente la discussion finale autour des questions suivantes :
 - Avez-vous découvert quelles étaient les règles de communication de chacun-e des autres joueurs et joueuses ?
 - Le leadership a-t-il été efficace ? Pourquoi ?
 - L'équipe a-t-elle appuyé la personne leadeuse ?
 - Réfléchissez au rôle que le leadership, les hiérarchies, les outils et processus de la ville ont sur la réussite des projets de CD.



Formation en ligne

Formation en ligne

1. L'animateur/L'animatrice explique l'histoire et le but du jeu.

Vous êtes tou-te-s des habitant-e-s d'un bidonville de l'Asie du Sud-Est frappé par la pauvreté. « Le chef/La cheffe du village » vient d'être informé-e que des « colis d'aide » (représentés par des points de différentes couleurs) ont été généreusement mis à disposition grâce aux efforts de la ville jumelle en Allemagne. Parmi ces colis se trouve un vaccin essentiel qui doit être mis au réfrigérateur le plus vite possible.

2. L'animateur/L'animatrice signale aux participant-e-s qu'une ressource représentée par une couleur sera attribuée à chaque joueur-se, qui recevra une règle spécifique qu'il faudra suivre pendant le jeu. Les règles doivent être envoyées aux joueurs et aux joueuses par messages de tchat privés.

Textes des messages individuels à envoyer aux joueurs et joueuses :

- **Noir** : vous êtes le chef/la cheffe du village ; vous avez la responsabilité de mener le groupe et mettre les vaccins (le point noir) au réfrigérateur.
- **Vert** : vous ne recevez d'ordres que de la personne Jaune. Vous êtes la seule personne pouvant déplacer les points verts.
- **Jaune** : vous êtes la seule personne pouvant déplacer les points jaunes. Vous ne pouvez réagir qu'aux messages envoyés par le tchat, et devez attendre qu'on vous demande de déplacer les points jaunes.
- **Bleu** : vous êtes la seule personne pouvant déplacer les points bleus. Vous pouvez déplacer vos points **UNIQUEMENT** dans le cercle interne (réfrigérateur) et sur demande des autres joueurs et joueuses.
- **Violet** : vous ne recevez d'ordres que de la personne Vert. Vous êtes la seule personne pouvant déplacer les points violets.

3. L'animateur/L'animatrice montre le tableau MURAL et explique les règles du jeu. Les points représentent différentes ressources :

- **Noir** – vaccins
- **Bleu** – médicaments
- **Jaune** – outils
- **Vert** – nourriture
- **Violet** – produits d'hygiène

Le but du jeu est de déplacer le vaccin (le point noir) dans le réfrigérateur en moins de 10 minutes !

Les joueurs et les joueuses ne doivent pas oublier que :

- Chaque membre de la communauté peut déplacer UNIQUEMENT les points de sa couleur, mais ils et elles peuvent interagir et communiquer les un·e-s avec les autres.
- Les membres de la communauté peuvent communiquer de différentes façons.
- En cas de problème pour communiquer via Zoom, les joueurs et joueuses peuvent utiliser le tchat de MURAL.
- « Le chef/La cheffe du village » a la responsabilité de placer le vaccin au réfrigérateur et de mener le groupe.

Règles de déplacements possibles des points :

- Vous ne pouvez pas déplacer le point noir dans un cercle qui a déjà quatre points ou plus.
 - Il n'y a pas de limite au nombre de points colorés pouvant être mis dans un cercle.
 - Aucun point ne peut être supprimé.
 - Les points peuvent être déplacés dans un cercle à la fois.
 - L'animateur/L'animatrice crée des salles de répartition Zoom, avec 5 participant·e-s par salle, et utilise un tableau MURAL à part pour jouer, pour chaque groupe.
4. La documentation virtuelle pour MURAL est disponible sur demande à l'adresse learning@uclg.org. Retrouvez-en un aperçu en Annexe 2 - Documentation virtuelle.
 5. Une fois le jeu terminé, l'animateur/l'animatrice oriente la discussion finale autour des questions suivantes :
 - Avez-vous découvert quelles étaient les règles de communication de chacun·e des autres joueurs et joueuses ?
 - Le leadership a-t-il été efficace ? Pourquoi ?
 - L'équipe a-t-elle appuyé la personne leadeuse ?
 - Réfléchissez au rôle que le leadership, les hiérarchies, les outils et processus de la ville ont sur la réussite des projets de CD.



Discussion 6.2



20 minutes



Documentation 6.1

Discussion plénière : Étude de cas : le jumelage entre Rajkot et Leicester

Afin d'aider à intérioriser les apprentissages concernant l'importance du suivi, de l'évaluation et des rapports, nous suggérons un court exercice intéressant, avec l'ensemble des participant·e-s.

L'animateur·rice lira à voix haute l'étude de cas du jumelage entre Rajkot et Leicester (voir documentation 6.1). Une première moitié de la classe écoutera le rapport, en s'imaginant qu'il·elle-s sont membres de la communauté de Rajkot, à qui est remis un rapport lors d'une session de retours locaux. L'autre moitié de la classe s'imaginera être des membres du Fonds des gouvernements locaux du Commonwealth écoutant le rapport présenté à Londres.

En réfléchissant à ce qui a été appris lors du cours concernant la CRSE basée sur les résultats et les principes de la CD, l'animateur·rice demande à tou·te·s les participant·e·s leurs commentaires de retour sur le rapport en tant que membres de la communauté et en tant que bailleurs. Il faudra ici prêter attention non seulement au contenu de l'approche de CD mais également au fait que les réponses peuvent différer selon le public réceptionnant le rapport.



Discussion



15 minutes

Synthèse et discussion

Dans le récapitulatif de ce chapitre, il sera utile de synthétiser une fois de plus et rapidement les principaux points abordés :

- Le processus CRSE (contrôle, rapports, suivi et évaluation) : Insister de nouveau sur la façon dont tous les aspects sont liés les uns aux autres et se renforcent mutuellement.
- Le rôle primordial de la communication.
- L'utilisation du S&E comme outil pour des programmes ODD générateurs d'impact.
- Définition d'un cadre de S&E :
 - a. Souligner encore une fois la flexibilité en vue de mettre au point un cadre SEER unique et propre, reposant sur les principes de pertinence, efficacité, impact et durabilité.
 - b. Répéter une fois de plus la nécessité de la transparence et de la redevabilité auprès des usager·ère·s finaux.

Assurez-vous de bien laisser du temps pour les questions d'éclaircissements et les réflexions sur la session.



Références du chapitre

- ↳ 1. Tableau s'appuyant sur la publication de l'Observatoire sur la coopération décentralisée Union européenne - Amérique Latine, « *Coopération décentralisée publique* » (en anglais).
- ↳ 2. Ciambra A. en Publication de CGLU et ONU-Habitat, (2020) *Lignes directrices pour les examens locaux volontaires (Voluntary Local Review) : analyse comparative des VLR existants*. (Volume 1) p.25, 28 & 34 (en anglais).
- ↳ 3. OCDE, « *Refaçonner la coopération décentralisée au développement : le rôle clé des villes et des régions pour l'Agenda 2030* », p. 85-86 (en anglais)
- ↳ 4. Govender, N. Présentation : Suivi des performances organisationnelles pour une fourniture efficace des services (en anglais) Municipalité d'eThekwini.
- ↳ 5. Kanuri, A., Revi, A., Epsey, J. & Kuhle, H. (2016) *Mettre en route les ODD dans les villes : guide pour les parties prenantes* (en anglais)
- ↳ 6. CGLU (2019) *Module d'apprentissage 3 sur les ODD : Contribuer aux rapports locaux et nationaux. Consulté à l'adresse*

- ↳ 7. CGLU – Friedmann, B. (2016) Ville à ville : guide de l'univers de CGLU Apprentissage (en anglais)
- ↳ 8. Fiche de VVSG. Réussir les objectifs mondiaux à l'échelle locale : Suivi des ODD grâce aux indicateurs (en anglais)

Session de clôture

Finalité pédagogique

- Les participant·e·s consolident leur parcours individuel d'apprentissage tout au long du module par le biais de résumés et de points à retenir.
- Les retours sur le module d'apprentissage sont obtenus grâce à la distribution de formulaires d'évaluation.
- Les réseaux et relations d'apprentissage sont cimentés en vue de promouvoir un partage et un apprentissage continus.

Pour les formateur·rice·s

Nous voici arrivé·e·s au terme de ce module ! Nous avons conscience que la courbe d'apprentissage peut être abrupte pour nombre de participant·e·s n'ayant pas été impliqué·e·s complètement dans la CD. Nous reconnaissons également que les contenus étaient denses et que les sessions ont été compressées pour pouvoir s'adapter à un espace de temps réduit. À la fin de ce module, nous avons la certitude que la plupart des participant·e·s seront fatigué·e·s et auront envie de conclure la formation. Néanmoins, cette dernière session est une session importante car elle sera l'occasion de renforcer les apprentissages de ces deux derniers jours. Si possible, des résumés peuvent être distribués aux participant·e·s et les compétences de formation peuvent être reconnues.

Résumé de haut niveau



15 minutes

1. Résumés et questions d'éclaircissement

Nous recommandons qu'un court résumé de chaque chapitre avançant les principaux titres et points à retenir soit fait en 5 minutes. Nul besoin d'entrer dans les détails, ceci a vocation à être un résumé, comme simple rappel à tou·te·s les participant·e·s de ce qu'il·elle·s ont abordé.

2. Consolider le processus d'apprentissage via la réflexion personnelle

Passez les 5 prochaines minutes à demander à chaque participant·e d'écrire sur des fiches cartonnées (à fournir) les 3 ENSEIGNEMENTS les plus importants qu'il·elle·s retirent de ce module. Vous pouvez récupérer ces fiches, les placer au tableau et prendre une photo, à des fins de documentation.

3. Créer un espace pour les évaluations critiques du module

Outre la distribution des formulaires d'évaluation confidentielle du module, nous suggérons que vous laissiez la place à des réflexions générales avec le groupe dans son ensemble concernant ces deux dernières journées.



Exercice



10 minutes

Exercice final : la pulsation

La session se termine avec l'exercice final suivant :

Instructions de l'exercice

Au milieu du cercle, l'animateur·rice remercie les participant·e·s pour leur participation. Il/Elle peut choisir ce moment pour demander tout commentaire de retour final au groupe, avant de terminer la session.

1. Une fois que les participant·e·s ont parlé, l'animateur·rice demande au groupe de se donner la main. Il/Elle résume brièvement l'apprentissage en insistant sur le rôle qu'il·elle·s joueront dans le monde entier en tant qu'agent·e·s du changement, pour aider à localiser les ODD au sein des programmes de CD. Il/Elle insiste sur les éléments : coopération, communication et interconnexion (locale et mondiale) dans l'action menée pour aider à atteindre les objectifs. Pour nous rappeler que nous sommes le battement du cœur mondial, l'animateur·rice explique qu'il/elle « passera la pulsation » à tout le cercle.
2. Il/Elle presse doucement la main de la personne à la gauche, qui à son tour doit presser la main de la personne à sa gauche, pour passer la pulsation à l'ensemble du cercle. Cet exercice se fait en silence.
3. L'animateur·rice demande à tout le monde de se lâcher les mains, laisse quelques secondes de quiétude puis dit : « Au revoir et merci ».



Coordination :
CGLU Apprentissage

Édition du contenu :
Sogen Moodley
Noluthando Mkhize

Jeux et design :
Smile Mundo
Dala

Documentation

Solidarité

mots interdits :

unité, empathie, soutien

Relations horizontales

mots interdits :

hiérarchie, coopération, vertical

Participation

mots interdits :

hiérarchie, coopération, vertical

Pluripartite/Multipartite

mots interdits :

acteurs/actrices, collaboration, plusieurs

Alliances géographiques

mots interdits :

alliance, décentralisé, collaboration

Cartes :

Principes de la coopération
décentralisée

À l'att. des animateur·rice·s :

Veillez imprimer et découper
le matériel à placer sur le tableau

Personnalisez votre vélo de la CD

La selle

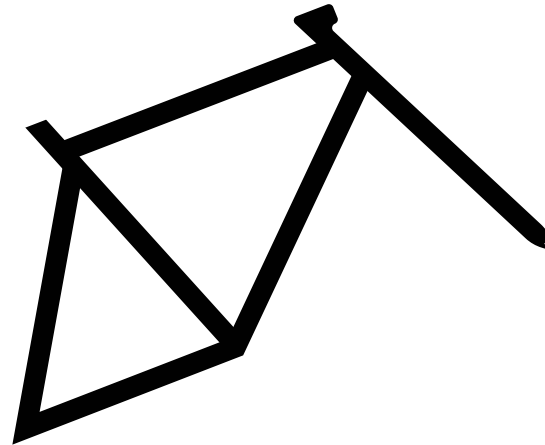
/ correspond à la qualité des relations avec les partenaires et les parties prenantes



- Selle cruiser**
- il existe une longue tradition de collaboration, vous pouvez travailler ensemble dans la confiance et le confort, vos partenariats sont résistants aux bosses de la route



- Selle de course**
- vous avez essayé de construire des partenariats mais cela s'est révélé difficile, la situation nécessite que vous adoptiez un rôle de leader



Les pédales

/ représentent la capacité de mobilisation financière



- Pédales plates**
- la mobilisation des finances est un énorme défi, faire avancer le vélo nécessite beaucoup de force



- Pédales automatiques**
- il existe un potentiel pour la mobilisation financière, vous n'avez pas besoin de déployer autant d'efforts pour aller vite

Les vitesses

/ correspondent aux connaissances et au savoir-faire technique



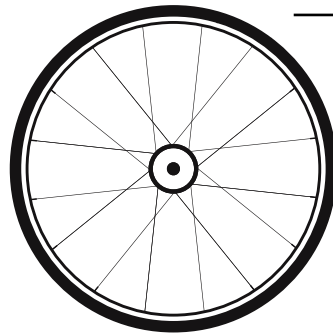
- Dérailleur**
- plus complexe, il vous permet de vous ajuster sans effort à différentes circonstances. Avoir accès aux connaissances et savoir-faire technique réduit le risque d'accident



- Pignon unique**
- simple et facile à réparer, il est très fiable mais ne vous donne pas beaucoup de possibilités de vous ajuster aux conditions changeantes. L'usage d'un pignon unique signifie d'avancer sans connaissances ni savoir-faire technique. La plus petite erreur peut provoquer un accident

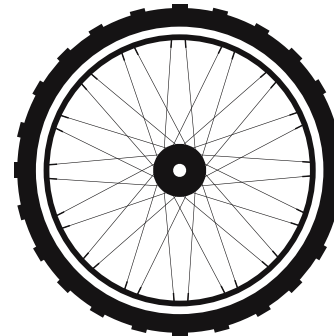
Les pneus

/ représentent la fiabilité des données



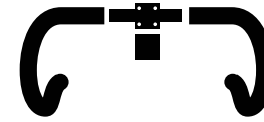
- Pneus de route**
- vous avez accès à une quantité significative de données, vous pouvez bien analyser la route et planifier le meilleur itinéraire en minimisant tous les risques possibles. Les freins correspondent aux politiques et mécanismes locaux

- Pneus de vtt**
- vous n'avez pas accès à suffisamment de données, la route peut alors être imprévisible, vous devez être prête à toutes les surfaces possibles

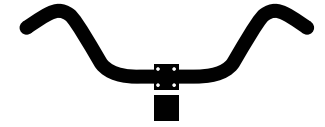


Le guidon

/ représente la volonté politique



- Guidon de course**
- il existe une volonté politique claire envers l'Agenda 2030, les objectifs ont été définis et vous pouvez travailler effectivement



- Guidon cruiser**
- il n'y a pas de volonté politique claire envers l'Agenda 2030, vous avez besoin d'un guidon large et solide pour affronter toutes les bosses sur la route

La sonnette

/ représente la stratégie de communication



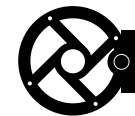
- Sonnette classique**
- vous préférez chercher votre propre chemin sans faire trop de bruit, vous ne communiquez que lorsque cela est absolument nécessaire



- Enceinte**
- pour vous, la communication doit être forte et constante, tout le monde dans la communauté a besoin de savoir où vous allez et pourquoi

Les freins

/ correspondent aux politiques et mécanismes locaux



- Freins à disque**
- ce genre de freins, tout comme les bonnes politiques et mécanismes, sont de haute qualité et précis, vous êtes capables de toujours réagir à temps



- Freins à étrier**
- ce genre de freins, moins développés et plus simples, peuvent fonctionner correctement si vous avez du temps pour réagir

Coopération décentralisée : Concepts sommaires à découper

À l'att. des animateur·rice·s : veuillez imprimer sur le tableau
et découper le matériel pour le placer sur le tableau.

Partenariats	Focalisation sur le développement	Autorité locale et autorité non locale	Renforcement des capacités institutionnelles
Renforcement des capacités opérationnelles	Réciprocité	Relation horizontale	Mutuellement bénéfique
Améliorations dans les politiques	Répondre aux défis de la communauté	Pluripartite	Gouvernance multiniveaux
Processus collaboratif	Prise de décisions conjointe avec les acteurs non étatiques	Apprentissage mutuel	Possibilité de solidarité

Projets de CD : votre propre expérience

NOM DES VILLES/RÉGIONS PARTICIPANTES	TYPE DE COOPÉRATION	MODALITÉ	INTERVENTIONS /OUTILS	FLUX	PERTINENCE PAR RAPPORT AUX ODD
--------------------------------------	---------------------	----------	-----------------------	------	--------------------------------

1.

2.

3.

Comment structurer votre politique de CD liée aux ODD à l'aide du cadre politique des 6P

1. PRÉAMBULE :

Nous, les acteur·rice·s

Il peut s'avérer utile ici de contextualiser la politique par rapport à l'agenda global international. Ceci aidera à établir les liens et promouvoir une plus grande facilité de compréhension pour toutes les parties prenantes.

Idées à inclure dans votre politique

Le lien entre ODD et coopération décentralisée peut être très solidement fait ici : le principe de réciprocité incarne parfaitement la nature globale de l'Agenda 2030.

De quelle façon la CD offre une excellente opportunité pour votre GLR de soutenir ses partenaires en abordant et mettant en œuvre efficacement les ODD.

Comment l'emploi de la modalité de partenariat territorial (qui inclut toutes les parties prenantes territoriales correspondantes) peut aider à aborder la nature hautement interconnectée des ODD et promouvoir la cohérence des politiques de façon verticale avec d'autres niveaux de gouvernement, mais également de façon horizontale.

Peut-être évoquer brièvement la façon dont le travail en partenariat et la solidarité entre pairs dans les pays partenaires peuvent générer de bonnes pratiques, renforcer les capacités, permettre l'échange de savoirs et même renforcer les institutions, ce qui ferait alors obtenir l'adhésion vers l'adoption de la politique et de la CD en général.

2. PURPOSE (objectif) : Réaliser l'ODD x

Qu'entendez-vous concrétiser avec l'existence et la mise en œuvre de cette politique ?

Il serait utile d'avoir une déclaration claire concernant le résultat à obtenir par le biais de la politique.

Il faut qu'il y ait des buts et des objectifs.

S'il existe une exigence juridique à la présence de cette politique, vous pouvez l'indiquer ici.

Idées à inclure dans votre politique

Des références peuvent être faites à la façon dont la CD peut aider votre GLR à construire des partenariats plus équitables et à long terme avec d'autres GLR et comment cela peut bénéficier à tou-te-s les partenaires.

Les résultats visés peuvent être en lien avec la façon dont la CD peut aider à aborder les agendas communs en confrontant les territoires et sociétés respectives des partenaires, via des échanges structurés et réciproques de connaissances et de savoir-faire. L'inclusion de la focalisation sur le renforcement de la gouvernance démocratique de votre GLR peut également s'avérer utile.

Les objectifs doivent être faits sur mesure pour s'adapter à la vision de votre propre GLR.

Veuillez vérifier auprès de votre département/conseiller·ère juridique sur ce que seraient les conséquences juridiques de cette politique, celle-ci ayant des incidences sur le développement et les relations internationales.

3. PROBLEM STATEMENT (formulation du problème)

Cette section s'attarde sur le « problème » ayant nécessité la rédaction de la politique sur la CD.

Idées à inclure dans votre politique

Il peut être utile de commencer par contextualiser la formulation du problème en reconnaissant la coopération décentralisée comme une politique publique locale ou régionale relative à la coopération internationale au développement.

Cette section peut également décrire rapidement comment vous avez abordé les recherches, les consultations et la rédaction de la politique de CD.

Cette section doit contenir une réflexion honnête et critique de l'état des lieux en termes de relations internationales, en établissant pourquoi il est important d'apporter un nouveau cadre politique progressif en réponse aux ODD.

Si des recherches sur la CD ont été faites, il est important de les signaler ici.

Si les partenariats entrepris par votre GLR ont été principalement pour des raisons historiques, de modalité descendante (top-down) et concentrés sur l'assistance de par leur nature, alors c'est l'occasion de transformer le paradigme en articulant les défis avec ces approches (cf. chapitre précédent).

Consulter les autres départements au sein de la municipalité, les autres départements gouvernementaux et semi-publics et les ONG, les organisations communautaires, est souvent essentiel lors de la rédaction de la politique et une liste des personnes/collectifs consulté-e-s doit être jointe.

De nouveaux espaces enthousiasmants peuvent être créés en plaidant pour davantage de partenariats Sud-Sud et triangulaires via un changement politique, le cas échéant.

4. POLITIQUE

Nos possibilités internes pour concrétiser la coopération vers les ODD

Les lignes directrices qui déterminent comment fonctionnera la CD au sein de votre GLR sont clairement précisées ici. Cette section est au cœur de la politique car elle indique tous les principaux éléments du processus de CD et de comment elle devrait se dérouler.

Idées à inclure dans votre politique

L'aptitude de votre GLR à suivre les lignes directrices du programme pour la définition, la conception, le suivi et l'évaluation des activités de partenariat.

Une déclaration de l'engagement de votre GLR à garantir l'inclusion et la participation active des collectifs marginalisés, comme les femmes, par exemple.

La possibilité de requérir du personnel ayant la volonté, la capacité et l'autorisation d'entreprendre des échanges techniques durables.

La disposition des dirigeant-e-s politiques non seulement à être impliqué-e-s mais également à jouer un rôle de leadership dans l'initiative.

Référence à l'état national de sécurité et de stabilité par rapport aux pays partenaires.

Mécanismes opérationnels concernant la façon dont votre GLR travaillera avec les associations nationales respectives, dont il est attendu qu'elles jouent un rôle essentiel dans le processus.

Il peut être utile d'indiquer également les secteurs prioritaires sur lesquels se focalisera le partenariat, au vu des points forts et des points faibles des GLR.

Il sera intéressant d'inclure dans cette section l'alignement de votre initiative de CD sur les principes des ODD et de Busan, qui peuvent être synthétisés dans la politique.

Après le cadrage des lignes directrices, la politique peut préciser les modalités privilégiées que votre GLR souhaite incorporer, en se focalisant peut-être sur les modalités horizontales afin d'améliorer la qualité et l'efficacité des résultats.

Vous pouvez utiliser stratégiquement la politique pour définir les paramètres pour l'introduction de la nouvelle génération de partenariats de coopération décentralisée. De cette façon, les avantages de cette approche (articulés précédemment autour du caractère multidimensionnel et de l'intégration) peuvent intégrer la cohérence des politiques.

<p>Inclure les acteur·rice·s majeurs et les dispositifs institutionnels, le département responsable et qui dispose des pouvoirs discrétionnaires.</p>	<p>Une déclaration sur la façon dont la CD intègre l'approche territoriale peut être citée, en indiquant comment elle peut fournir une approche élargie et inclusive au sein de laquelle un éventail de modalités et pratiques mieux adaptées à votre GLR peuvent être indiqués. La coopération territoriale a le pouvoir de capter un éventail d'acteur·rice·s majeurs qui seront impliqué·e·s dans la CD (cf. chapitre 4). Sur un plan pratique, il sera important d'inclure une liste complète des détails de ces parties prenantes et de la façon dont elles seront officialisées au sein du partenariat.</p>
---	---

<p>Il est important d'indiquer clairement lesquelles seront les implications budgétaires pour la politique.</p>	<p>Un cadre politique sur la CD doit inclure un point sur le financement des initiatives de CD : d'où les financements arriveront, les engagements financiers de votre propre GLR au programme. Voir la section suivante pour davantage de détails sur le financement des projets de CD.</p>
---	--

<p>Les délais régissant les initiatives peuvent également être précisés dans cette section.</p>	<p>Il sera important d'indiquer les engagements que le Conseil prendra sur quelle période de temps, afin qu'il n'y ait pas d'ambiguïté concernant la longueur des partenariats de CD.</p>
---	---

<p>Les plans de communication sur la politique lorsqu'elle sera adoptée doivent être indiqués.</p>	<p>Une déclaration peut être utile à la fin, concernant la façon dont le processus de communication de la politique se déroulera.</p>
--	---

5. PROCÉDURES

Idées à inclure dans votre politique

<p>Les règles de cette section sont aussi importantes que les lignes directrices de la section précédente, car elles rendent effectif l'objectif de la politique.</p>	<p>Dans cette section de la politique de CD de votre GLR, traduisez les grandes lignes directrices politiques en procédures qui rendront la politique opérationnelle.</p> <p>Les procédures peuvent être précisées pour plusieurs aspects, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> Comment le programme sera élaboré. Comment les groupes cibles marginalisés seront autonomisés dans le programme. Comment le partenariat sera formalisé (avec les pairs, les AGL, etc.). Comment la participation et l'implication des parties prenantes territoriales seront suscitées. Comment les dirigeant·e·s politiques seront impliqué·e·s et leurs rôles et responsabilités.
---	--

Elles décrivent comment les règles doivent être mises en œuvre.

6. POLICY EVALUATION & REVIEW (évaluation et révision de la politique)

Idées à inclure dans votre politique

<p>Chaque politique doit être évaluée et réexaminée afin de maintenir sa pertinence et son efficacité. Dans cette dernière section de la politique, vous devez décrire brièvement le processus d'évaluation et de révision.</p>	<p>La nature de la CD est constamment changeante, tout comme le climat socio-politique au sein duquel les GLR opèrent. Il est donc utile d'intégrer à la politique un aspect d'évaluation et de révision, qui peut être mis à jour une fois que les partenariats réels de CD ont été évalués. Une déclaration claire de pourquoi ceci est important et la façon dont l'évaluation pilotera les actions, garantira l'usage adéquat des ressources attribuées, améliorera les résultats et capitalisera sur les enseignements tirés lors du processus peut être incluse.</p>
---	--

<p>Il est important d'être clair sur ce qui est mesuré, les activités, les accomplissements, les résultats et les résultats visés.</p>	<p>Notez ici que de nombreuses activités de CD ont récemment été critiquées car elles ne réalisaient pas les résultats visés pour lesquels elles avaient été mises sur pied. Les mesures des résultats visés se focalisant sur les impacts ne sont pas toujours faciles à effectuer (cf. chapitre 5). Néanmoins, il est nécessaire d'inclure ces mesures des résultats visés pour garantir les retours sur investissement faits par votre GLR dans l'initiative de CD.</p>
<p>Cette section inclut normalement une déclaration de la façon dont vous évalueriez l'efficacité de la politique.</p>	<p>Souvent, ces évaluations sont faites par étapes, certains accomplissements étant évalués annuellement tandis que les résultats visés le sont seulement 3 ans après.</p>
<p>Qui effectuera l'évaluation ? Comment agirez-vous dans votre réponse face aux conclusions ? La politique de CD sera-t-elle amendée ? D'autres recherches seront-elles effectuées ?</p>	<p>Enfin, il est essentiel de fournir des informations sur qui mènera l'évaluation (en remarquant combien il est crucial d'inclure les parties prenantes territoriales à ce processus). Une articulation claire de ce qui sera fait pour mettre en œuvre les conclusions doit également être fournie. Des explications concernant la façon dont ces conclusions seront communiquées à tous les partenaires afin qu'il-elle-s soient également capables de répondre pour garantir que l'intervention de CD soit continuellement solide et efficace doivent également figurer dans cette section de la politique.</p>

Exemple de structure de la matrice d'un cadre logique

Description de l'activité	Indicateurs liés pour chaque activité	Lien aux ODD (veuillez indiquer le n° de l'ODD)	Contributions à la cible d'ODD (veuillez indiquer les cibles liées)	Moyens de vérification	Hypothèses
<p>Objectif ou impact</p> <p>Expliquez clairement l'impact de développement à long terme vers lequel contribue l'activité de CD.</p>	<p>Comment la réalisation sera-t-elle mesurée – y compris les cibles correspondantes (quantité, qualité et durée)</p>			<p>Sources d'information sur les indicateurs de l'objectif – y compris qui les recueillera et à quelle fréquence</p>	
<p>But ou Résultat visé</p> <p>Expliquez clairement les résultats intermédiaires (à moyen terme) que l'activité CD entend atteindre – en termes d'avantages et de groupes cibles. Savons-nous exactement qui sont les groupes cibles ?</p>	<p>Comment la réalisation du but sera-t-elle mesurée – y compris les cibles correspondantes (quantité, qualité et durée)</p>			<p>Sources d'information sur les indicateurs de la Composante Objectifs -- y compris qui les recueillera et à quelle fréquence</p>	<p>Hypothèses concernant le lien Composante Objectif-Accomplissement</p>
<p>Composante Objectifs ou Résultats intermédiaires</p> <p>Ce niveau dans la hiérarchie des objectifs ou résultats peut être utilisé pour fournir un lien clair entre accomplissements et résultats visés (en particulier pour les activités plus élargies et multi-composantes).</p>	<p>Comment la réalisation de la Composante Objectifs sera-t-elle mesurée – y compris les cibles correspondantes (quantité, qualité et durée)</p>			<p>Sources d'information sur les indicateurs de la Composante Objectifs -- y compris qui les recueillera et à quelle fréquence</p>	<p>Hypothèses concernant le lien Composante Objectif-Accomplissement</p>
<p>Accomplissements</p> <p>Les produits tangibles ou services que l'activité livrera</p>	<p>Comment la réalisation des accomplissements sera-t-elle mesurée – y compris les cibles correspondantes (quantité, qualité et durée)</p>			<p>Sources d'information sur les indicateurs des Accomplissements – y compris qui les recueillera et à quelle fréquence</p>	<p>Hypothèses concernant le lien Accomplissement-Composante Objectif</p>

Programme de travail (il n'est pas habituellement inclus dans la matrice)

Source : Gouvernement australien – AUSAID (2005), AusGuideline. The Logical Framework Approach. Commonwealth d'Australie.

Un Centre pour l'espoir

Voici Tasneem, une jeune assistante sociale passionnée qui travaille sans relâche avec la communauté de Mitchell Plain à Cape Town (Afrique du Sud) depuis 10 ans. Pourtant, récemment, Tasneem se sent très abattue. En dépit des avancées faites par son pays bien-aimé post-démocratie, elle a l'impression de mener chaque jour un combat perdu d'avance. Son bureau reçoit 150 nouveaux cas de violence de genre et de toxicomanie tous les mois ! L'année dernière, sa ville a été ébranlée par le meurtre brutal d'une étudiante d'université qui a attiré l'attention internationale sur le problème des féminicides. Elle est si fatiguée du traumatisme constant que suppose d'écouter le récit des femmes et des enfants et les heures passées avec les victimes de crimes des gangs des Cape Flats. Elle a l'impression que son département ne fait que traiter les symptômes et non les causes sous-jacentes qui ont à voir avec le chômage et l'ennui des jeunes, l'hégémonie des barons de la drogue et malheureusement, un manque de respect fondamental à l'encontre des femmes, renforcé par une société patriarcale.

Une lueur d'espoir est apparue à la fenêtre de son petit bureau le matin où elle a reçu l'appel du bureau international du Conseil de la ville. Les Pays-Bas et le gouvernement sud-africain venaient de donner le feu vert au programme « Co-créez ma ville », avec les villes de Cape Town et Delft faisant partie d'un programme visant à résoudre les problèmes sociaux et co-créez des villes résilientes du point de vue économique, environnemental et social. Chose encore plus enthousiasmante : le gouvernement néerlandais affectait des fonds vers le développement d'un Centre pour l'espoir pour Mitchells Plain et les dispositions du partenariat entre les villes de Cape Town and Delft incluaient leurs universités locales respectives, l'UCT et la TU DELFT. Les universitaires et les doctorant-e-s s'engageaient dans un programme de trois ans pour la rénovation de Mitchells Plain ! Elle avait toujours pensé que ce qui était nécessaire n'était pas simplement des fonds, mais l'engagement de parties prenantes clés à se réunir et mettre au point des solutions créatives aux problèmes sous-jacents. Elle espérait que l'assistance de partenaires internationaux aiderait à mobiliser les énergies des parties prenantes locales, afin de travailler ensemble au sein de ce nouveau projet Centre pour l'espoir.

Elle était enthousiaste à l'idée de participer à une réunion d'atelier de parties prenantes avec tou-te-s les acteurs majeurs locaux, y compris des universitaires et étudiant-e-s néerlandais. Elle fut très impressionnée d'apprendre que le Centre pour l'espoir était conçu par la TU DELFT comme un bâtiment « vert », avec les toutes dernières « technologies autonomes », accueillant des espaces non seulement pour l'accompagnement psychologique à court terme des victimes, mais également pour la formation de femmes locales afin qu'elles obtiennent des compétences de base leur permettant de devenir entrepreneuses. Les plans comprenaient également la conception d'espaces de rencontre, d'apprentissage et de loisirs à destination des jeunes. Il apparaissait que la durabilité était intégrée dans la réflexion de ce programme, et pour la première fois depuis longtemps, elle s'est sentie pleine d'espoir...

**Description
de l'activité**

**Indicateurs liés
pour chaque
activité**

**Lien à l'Objectif de
développement durable
(veuillez indiquer
le n° de l'ODD)**

**Contributions à la cible
d'ODD (veuillez indiquer
les cibles liées)**

**Objectif
ou Impact**

**But ou Résultat
visé**

**Composante
Objectifs
ou Résultats
intermédiaires**

Accomplissements

Financements fournis par les bailleurs internationaux pour les initiatives de CD : conseils pour José

D'ordinaire, José Oliveira était particulièrement sceptique concernant les formations d'atelier internationales. Il considérait ça comme une perte de temps et d'argent. Pour lui, ces ressources pourraient être mieux utilisées si elles étaient destinées à améliorer le sort des plus pauvres dans sa ville de São Luís, Maranhão, au nord-est du Brésil.

Mais cette formation était différente, d'une certaine manière. Elle était intense, certes, mais bien structurée, et au cours de cette journée et demie, il a énormément appris sur la façon dont les municipalités et les régions du monde travaillent main dans la main, pour susciter un changement significatif dans la vie des populations qu'elles servent.

En tant que fonctionnaire de l'unité d'urbanisme, il avait entendu parler du terme « coopération décentralisée » par ses collègues de São Paulo. Mais désormais, pour la première fois, il sait ce que ça veut véritablement dire, comment elle s'est développée au cours des années, ses avantages et comment elle aide à connecter l'échelle internationale à l'échelle locale. Il s'est également enthousiasmé d'avoir appris comment rédiger une politique simple mais efficace pour sa municipalité et ses parties prenantes. Maintenant, tou-te-s peuvent se réunir et être clair-e-s sur comment et avec qui établir un partenariat pour les aider à résoudre leurs problèmes et défis du quotidien.

CEPENDANT, José avait entendu qu'il était impossible de mener des projets de coopération internationale sans aucun financement de bailleurs. Il avait entendu dire que les financements internationaux n'étaient pas aussi facilement disponibles qu'il y a quelques années. C'était vraiment dommage, pensait-il, car il savait au fond de lui que nombre de pays pauvres comme le sien avaient souffert de décennies de sous-développement et avaient vraiment besoin de se sortir de ces cycles de pauvreté urbaine et dénuement.

Le pire dans tout ça, c'est qu'à la différence de São Paulo, sa ville à lui était une petite commune peu connue, sans renommée internationale, et dont les priorités nombreuses entrent en concurrence. La COVID-19 a également eu des conséquences néfastes sur l'économie, à tant d'égards, qu'il n'en dormait plus la nuit. Il n'était pas sûr qu'il vaille la peine de réfléchir aux projets de coopération décentralisée si aucune subvention de financement n'était disponible. Auprès de qui obtiendrait-il des financements ? Comment démarrerait-il le processus ? S'il n'existe pas de subventions de financement, devrait-il abandonner l'idée ? Après tout, en anglais, on dit bien « go big or go home ! » (voir grand ou rester chez soi) Devrait-il donc jeter l'éponge dès maintenant ?

Question :

Quel conseil donneriez-vous à un José plutôt abattu ? Après en avoir discuté avec votre groupe, veuillez indiquer les TROIS MEILLEURS CONSEILS de votre groupe à José sur trois fiches cartonnées différentes (qui vous seront fournies).

Gouvernement local : Asia

Vous êtes

Un·e représentant·e de gouvernement local d'Asie et organisez la réunion à suivre. Vous avez décidé de contacter l'organisation internationale et de démarrer ce partenariat car une partie de votre région, la Zygza, a désespérément besoin d'une amélioration de ses transports.

Vous entamez un projet de coopération décentralisée. L'objectif est de convaincre les partenaires potentiels de se joindre à vous et de trouver la meilleure solution pour améliorer les transports en Zygza. Vous avez demandé à l'organisation internationale de vous indiquer qui aurait la volonté de prendre part au projet. Il est désormais temps pour vous d'**organiser** et **modérer** la discussion avec chacun d'entre eux. **Les partenaires potentiels participant à la réunion sont :**

- Un gouvernement local d'Europe
- Un gouvernement local d'Amérique Latine
- Une OSC
- Une organisation internationale

El desafío

La situation en Zygza est grave et affecte grandement la vie quotidienne de ses habitant·e·s. Malgré tout, vous espérez que vos partenaires pourront vous procurer les fonds et les connaissances nécessaires pour trouver la meilleure solution à ce défi. De nouvelles infrastructures sont absolument nécessaires en Zygza, car ses habitant·e·s se retrouvent avec des possibilités de travailler et d'étudier très limitées. **Voici quelques renseignements de base sur la situation actuelle :**

- Il faut environ 3-4 heures pour atteindre la ville la plus proche.
- Les habitant·e·s ont une vie paisible et ne souffrent pas de la pollution, mais cela ne compense pas les forts taux de chômage et de pauvreté, qui poussent les habitant·e·s de Zygza à migrer vers la capitale.

La solution

Construire une nouvelle route est clairement la solution ! Vous avez déjà fait part de vos plans au ministère des Infrastructures, qui a démontré un grand enthousiasme lorsque vous avez expliqué que la route prévue sera spectaculaire. En effet, elle pourrait devenir le projet phare du pays ! Vous êtes convaincu·e que ce partenariat international changera significativement la région : à l'avenir, Zygza sera connue pour ses infrastructures innovantes. Vous êtes déterminé·e à construire la route, afin que Zygza puisse enfin atteindre son plein potentiel et véritablement briller !

Vous avez consacré énormément de temps à planifier le mode de construction de la route. Toutefois, il reste encore beaucoup à faire. **Voici quelques informations sur votre situation actuelle :**

- vous avez besoin d'un budget total de **72 000 zygzas**
- vous n'avez que **30 000 zygzas**, vous espérez que vos partenaires pourront vous aideront à lever et réunir les fonds nécessaires
- vous êtes convaincu-e que ceci pourrait amener un changement révolutionnaire, dont la région a bien besoin. La route pourrait faire économiser énormément de temps aux habitant-e-s. Il ne leur faudrait plus que **45 minutes** pour rejoindre la capitale !
- La construction prendra **12 mois**.

Vos objectifs

Une autre option serait d'investir dans le transport fluvial, mais pour le moment, vous n'êtes pas sûr-e que ce soit une bonne idée ; son plus grand inconvénient étant le temps que cela prendrait pour se rendre n'importe où : qui peut se permettre de passer **3 heures** sur un bateau ? Les coûts seraient également très élevés : **78 000 zygzas**. Concernant le montant que les habitant-e-s seraient disposé-e-s à payer pour utiliser ces deux options de transport, le tarif estimé pour les deux types (terrestre et fluvial) serait plus ou moins le même.

- **Convaincre tou-te-s les partenaires de rejoindre le partenariat**
- **Obtenir le budget et les connaissances nécessaires**
- **Trouver la meilleure solution pour Zygza**

Dans quelques minutes, vous parlerez aux partenaires potentiels. **Votre rôle est d'organiser la réunion.** Vous commencerez par vous présenter et demander aux partenaires de se présenter. Assurez-vous ensuite que la discussion se déroule sans accroc. L'objectif de cette réunion est de décider si tous les partenaires veulent créer le partenariat et, le cas échéant, de trouver la meilleure solution au problème d'infrastructures de Zygza.

Sur une feuille à part, vous trouverez un **tableau**. Utilisez-le pour prendre des notes et analyser ce que supposent les différentes options et les décisions potentielles.

Gobierno local: Europa

Vous êtes :

Un·e représentant·e d'un gouvernement local d'Europe. Vous envisagez de rejoindre le partenariat qui se focalisera sur l'amélioration des infrastructures de transports dans une région reculée d'Asie, du nom de Zygza. Vous êtes toujours à la recherche de ce type de collaborations. Ce sont toujours de grandes occasions d'échanger de bonnes pratiques et d'apporter de nouvelles possibilités aux entreprises locales dans votre région. Vous pouvez apporter : de l'expertise, des fonds et le travail de l'une de vos entreprises locales.

El desafío

De nouvelles infrastructures sont absolument nécessaires en Zygza, ses habitant·e·s n'ayant actuellement que très peu de possibilités de travailler et d'étudier, car il leur faut 3-4 heures pour atteindre la ville la plus proche.

La solution

Construire une route qui relie Zygza à la capitale est la meilleure solution, la moins chère et la plus rapide. De plus, c'est une option plus attrayante pour vous : vous pouvez ainsi proposer un nouveau marché international à vos entreprises locales de construction. Leur croissance monterait totalement en flèche ! Voilà pourquoi :

- Vous pouvez investir **20 000 zygzas**, si une entreprise de votre région se charge de la construction de la route. Les entreprises de construction vous assurent que le processus ne prendra pas plus de 24 mois.
- La route permettra de raccourcir le temps de trajet quotidien à **45 minutes**.
- Les infrastructures routières sont un domaine dans lequel votre région déploie des efforts pour gagner une renommée internationale. Ce projet est donc une bonne opportunité à cet égard.

Vous savez que le transport fluvial revient sur le devant de la scène en Asie, cette option pourrait donc peut-être être envisagée en Zygza. L'une des start-ups de votre région vous a récemment contacté·e pour vous faire connaître ses nouveaux moteurs électriques respectueux de l'environnement. Cette start-up a préparé une simulation pour Zygza : l'utilisation de leur moteur innovant pourrait raccourcir le temps de trajet quotidien par voie fluviale à **60 minutes**.

Si le transport fluvial est une option envisagée, l'aspect commercial est moins avantageux pour votre région, mais vous avez également à cœur de soutenir la durabilité, et vous investissez donc **15 000 zygzas**. Vous pouvez également investir **4 000 zygzas supplémentaires si TOUS les bateaux sont construits par une entreprise de votre région**.

Vos objectifs

- **Obtenir de nouvelles opportunités commerciales pour vos entreprises locales**
- **Décider s'il est dans votre intérêt de prendre part à ce partenariat**

Dans quelques minutes, vous parlerez aux partenaires potentiels. Commencez par vous présenter, puis faites connaissance avec toutes et tous. L'objectif de cette réunion est de décider si tous les partenaires veulent créer le partenariat et, le cas échéant, de trouver la meilleure solution au problème d'infrastructures de Zygza.

Sur une feuille de papier à part, vous trouverez un tableau. Utilisez-le pour prendre des notes et analyser les décisions potentielles.

Gouvernement local : Amérique Latine

Vous êtes :

Un·e représentant·e d'un gouvernement local d'Amérique Latine. La raison pour laquelle vous envisagez de rejoindre le partenariat est que vous êtes toujours à la recherche de ce type de collaborations ; ce sont toujours de grandes occasions d'échanger de bonnes pratiques et d'apporter de nouvelles possibilités aux entreprises locales dans votre région. De plus, chaque occasion d'acquérir de l'expérience en coopération décentralisée est un grand « plus » pour vous.

El desafío

L'objectif de ce partenariat est de trouver la meilleure solution pour améliorer les moyens de transport en Zygza, une région reculée d'Asie. De nouvelles infrastructures sont absolument nécessaires en Zygza, ses habitant·e·s n'ayant actuellement que très peu de possibilités de travailler et d'étudier, car il leur faut 3-4 heures pour atteindre la ville la plus proche.

La solution

- Construire une route en Zygza semblerait être la première option et la plus logique, mais vous êtes **sûr·e à 100 %** que le gouvernement de Zygza a sous-estimé les coûts de ce projet. Il y a quelques années, vous avez pris la même décision dans votre région, mais le processus a été extrêmement lent et compliqué et au final, il s'est révélé bien plus onéreux que ce qui avait été prévu. Vous êtes sûr·e que les travaux ne peuvent pas être faits pour moins de **90 000 zygzas**. Vous pouvez partager votre expérience avec le groupe, mais c'est une question délicate : vous devez forger une bonne relation et avoir la sensation que vos partenaires sont dignes de confiance, avant d'être en mesure de parler de vos erreurs. S'il est décidé de construire la route avec un budget inférieur, vous êtes sûr·e que c'est voué à l'échec.
- En revanche, vous disposez de quelque chose qui pourrait améliorer significativement **les transports en Zygza**. L'une de vos start-ups locales a mis au point une appli innovante pour le co-voiturage, qui réduit le trafic routier de 30 %. Il est dans l'intérêt de Zygza d'introduire l'appli dans la région : elle pourrait même faire économiser 10 000 zygzas, et ce serait une très bonne solution aux embouteillages. En effet, ces derniers sont un vrai problème local, étant donné l'usage individuel pratiquement majoritaire des voitures.
- Vous savez que le transport fluvial est une alternative intéressante en Asie. Si le projet évolue dans cette direction, la même appli innovante pourra aider à coordonner les passager·ère·s entre les ports. Cela permettra également l'utilisation de bateaux privés comme part de la solution, ce qui revient à faire une économie de **7 000 zygzas** au projet.
- Vous pouvez également investir **3 000 zygzas** si l'entreprise de votre région peut produire les moteurs électriques des bateaux.

Vos objectifs

- **Décider s'il est dans votre intérêt ou non de rejoindre le partenariat**
- **Obtenir de nouveaux contrats pour vos entreprises locales**

Dans quelques minutes, vous parlerez aux partenaires potentiels. Commencez par vous présenter, puis faites connaissance avec toutes et tous. L'objectif de cette réunion est de décider si tous les partenaires veulent créer le partenariat et, le cas échéant, de trouver la meilleure solution au problème d'infrastructures de Zygza.

Sur une feuille de papier à part, vous trouverez un **tableau**. Utilisez-le pour prendre des notes et analyser les décisions potentielles. con el mundo exterior gracias a la nueva carretera.

OSC

Vous êtes :

Un·e représentant·e d'une OSC qui travaille dans la région de Zygza. Vous connaissez la région et ses habitant·e·s comme personne d'autre. Voilà pourquoi vous êtes très désempar·e de constater le désespoir grandissant de la population de Zygza face à la pauvreté et au chômage. Vous êtes soulagé·e d'apprendre qu'il·elle·s pourraient avoir la possibilité de se connecter au monde extérieur grâce à la nouvelle route.

Il ne fait aucun doute que vous serez très utile dans ce projet ; vous êtes la seule personne du groupe qui connaît véritablement les besoins de la communauté et qui sait à quoi ressemble leur vie de tous les jours. En revanche, vous n'avez jamais travaillé avec des organisations de gouvernements locaux internationaux auparavant et ne savez donc pas à quoi vous attendre.

El desafío

L'objectif de ce partenariat est de trouver la meilleure solution et d'améliorer les transports en Zygza. De nouvelles infrastructures sont absolument nécessaires car les habitant·e·s n'ont actuellement que très peu de possibilités de travailler et d'étudier, étant donné qu'il leur faut 3-4 heures pour atteindre la ville la plus proche.

Règles inhérentes à votre participation

Les gouvernements doivent manifester de l'intérêt pour le point de vue des habitant·e·s, s'ils veulent que vous partagiez vos connaissances avec eux. **Vous pouvez leur dire ce que vous savez de Zygza UNIQUEMENT si vous entendez les mots clés suivants : « processus participatif », « besoins/nécessités des citoyen·ne·s », « bien-être de la communauté », « opinion des citoyen·ne·s ».**

Sinon vous resterez silencieux·se et ne répondrez à aucune question. Vous pouvez vous présenter brièvement, mais après ça, toutes les informations ne pourront être partagées que si l'un des mots clés est prononcé.

Connaissances que vous pouvez partager après avoir entendu les mots clés :

- La vérité est que les habitant·e·s utilisent la rivière pour effectuer leurs trajets quotidiens. Tout le monde n'a pas un bateau, mais il·elle·s n'hésitent pas à partager.
- Vous êtes sûr·e à 100 % que le budget de **78 000 zygzas** couvrira le coût du transport fluvial.
- Il existe une coopérative locale qui construit des bateaux de très bonne qualité.
- Vous êtes convaincu·e que cette coopérative doit être la fournisseuse des bateaux. La production locale pourrait faire économiser **5 000 zygzas** au projet.

Le seul problème avec ce type de transport est qu'il est particulièrement chronophage : actuellement, la durée du trajet est de plus de 3 heures pour rejoindre la ville la plus proche, ce qui n'est pas un moyen efficace pour se déplacer. Cependant, si la durée passait à plus ou moins une heure pour arriver à la ville en bateau, le transport fluvial cocherait toutes les cases. Une solution doit être trouvée pour l'améliorer, sinon le mode fluvial de transport ne répondra pas aux besoins des habitant·e·s de Zygza.

Vos objectifs

- **Vous assurer que le projet final garantit un temps de transport inférieur à 70 minutes.**
- **Vous assurer que la coopérative locale de bateaux sera impliquée dans le projet.**

Dans quelques minutes, vous parlerez aux partenaires potentiels. Commencez par vous présenter, puis faites connaissance avec toutes et tous. L'objectif de cette réunion est de décider si tous les partenaires veulent créer le partenariat et, le cas échéant, de trouver la meilleure solution au problème d'infrastructures de Zygza.

Sur une feuille de papier à part, vous trouverez un **tableau**. Utilisez-le pour prendre des notes et analyser les décisions potentielles.

Organisation internationale

Vous êtes :

Un·e représentant·e d'une organisation internationale et votre département se focalise spécifiquement sur les questions de gouvernements locaux et régionaux. Vous vous réjouissez que le **gouvernement local asiatique** ait sollicité votre aide dans la recherche de collaborations. Vous avez donc invité un **gouvernement local européen** et un **gouvernement local latino-américain** à participer. En outre, vous avez suggéré que l'OSC locale participe également aux réunions ; vous accordez de la valeur à cette participation, car vous pensez que c'est la clé pour obtenir de bons résultats. **Votre rôle est de soutenir l'entité organisatrice de la réunion, le gouvernement asiatique, et d'aider à modérer la session.**

El desafío

L'objectif de ce partenariat est de trouver la meilleure solution pour améliorer les moyens de transport en Zygza, une région reculée d'Asie. De nouvelles infrastructures sont absolument nécessaires en Zygza ses habitant·e·s n'ayant actuellement que très peu de possibilités de travailler et d'étudier, car il leur faut 3-4 heures pour atteindre la ville la plus proche. Travaillez avec vos partenaires et trouvez un moyen d'améliorer la situation de Zygza.

Règles inhérentes à votre participation

Ce qui vous importe, c'est que ce partenariat soit bien vécu par toutes les parties impliquées. Vous aimeriez que le processus soit aussi ouvert et créatif que possible, avec un fort accent mis sur la réalisation des ODD.

Vous et vos partenaires espérez vraiment que vous trouverez la meilleure solution pour Zygza. La plus grande priorité devrait être de se focaliser sur le développement durable. En tant que groupe, vous pensez qu'il faut être ouvert·e·s aux solutions alternatives et créatives, pour avoir une chance de fonctionner sur le long terme et offrir un avenir plus durable.

- Vous êtes prêt·e à offrir **12 000 zygzas** de soutien à n'importe quelle solution présentée par les différents partenaires.
- Vous disposez également de **10 000 zygzas supplémentaires provenant du Fonds ODD**, mais vous ne pourrez les accorder que si vous constatez que les partenaires ont une intention claire d'utiliser leur projet pour réaliser un objectif ODD. Pour déterminer combien vous pouvez dépenser, suivez les indications suivantes :
 1. Vous pouvez accorder 2 000 zygzas pour la poursuite d'1 ODD
 2. Si des entreprises locales sont impliquées dans le développement du projet, c'est une cible ODD (ODD 8), vous pouvez donc attribuer 2 000 zygzas supplémentaires et si des solutions d'énergies durables sont utilisées (ODD 13, ODD 12), vous pouvez allouer jusqu'à 4 000 zygzas.
 3. Assurez-vous que les participant·e·s sont bien convaincant·e·s lorsqu'il·elle·s expliquent les liens entre leur projet et les ODD.

Vos objectifs

- Vous assurer que le partenariat est bien établi.
- Vous assurer que les partenaires trouvent la solution optimale au problème de Zygza.
- Plus important encore, vous assurer que la solution choisie est bien alignée sur les ODD.

Dans quelques minutes, vous parlerez aux partenaires potentiels. **Votre rôle est principalement d'aider à modérer la réunion.** Demandez d'abord aux partenaires de se présenter et de faire connaissance, puis assurez-vous ensuite que la discussion se déroule sans accroc. L'objectif de cette réunion est de décider si tous les partenaires potentiels veulent créer le partenariat et, le cas échéant, de trouver la meilleure solution au problème d'infrastructures en Zygza.

Ci-dessous, vous trouverez un **tableau**. Comme vous devez d'aider l'entité organisatrice, remplissez-le avec la solution choisie, **en veillant à ce que vous ayez assez d'argent** pour mener le projet à bien.

Tableau pour les joueurs·se·s

COÛTS

Solution : Zygzas

Coût :

Possibilité d'économiser :

Budget total requis : =

ODD abordés :

RESSOURCES

Partenaires	Participation confirmée	Autres ressources	Argent investi / Zygzas
-------------	-------------------------	-------------------	-------------------------

Gouv. asiatique	Oui / Non		
-----------------	-----------	--	--

Gouv. européen	Oui / Non		
----------------	-----------	--	--

Gouv. latino-américain	Oui / Non		
------------------------	-----------	--	--

OSC	Oui / Non		
-----	-----------	--	--

Organisation internationale	Oui / Non		
-----------------------------	-----------	--	--

Budget total disponible
(somme des investissements faits par tous les partenaires) =

Instructions pour les animateurs et animatrices

Préparation du jeu

1. Imprimez les rôles et distribuez-les à tou-te-s les participant-e-s. Chacun et chacune recevra également un tableau à remplir avec les résultats finaux (si vous jouez en ligne, assurez-vous que les participant-e-s ont accès à la version modifiable du tableau, qu'il-elle-s peuvent partager à l'écran).
2. Le jeu dans sa globalité peut durer de 45 à 60 minutes. Si vous disposez de moins de temps, vous pouvez finir en 30 minutes. Il est peu probable que les participant-e-s parviennent à un accord si rapidement, mais l'activité peut servir de très bonne base à la discussion.

Votre rôle comme maître/maîtresse du jeu

1. Pour introduire le jeu, expliquez le contexte et l'histoire de Zygza.

Vous êtes des partenaires potentiels d'un partenariat de coopération décentralisée et vous êtes sur le point de participer à votre première réunion. 5 personnes sont présentes à cette réunion :

- *Un gouvernement local d'Asie - entité organisatrice et à l'initiative du projet*
- *Un gouvernement local d'Europe*
- *Un gouvernement local d'Amérique Latine*
- *Une organisation internationale*
- *Une organisation de la société civile (OSC) locale*

Zygza, une région reculée d'Asie, a désespérément besoin d'une amélioration de ses transports. L'absence de connexion rapide à la capitale (la plus grande ville la plus proche) a des répercussions négatives au quotidien sur la vie des habitant-e-s de Zygza. Vous espérez qu'au sein du partenariat, vous trouverez une solution et un moyen de lever et réunir les fonds nécessaires et les connaissances requises pour relever le défi.

2. Demandez aux joueur-se-s de prendre le temps de lire leurs instructions et de se préparer à la réunion.
3. Après 5-10 minutes, dites aux joueur-se-s qu'il-elle-s peuvent officiellement démarrer la réunion et que le GL d'Asie, étant l'entité organisatrice, parle en premier.
4. Établissez une limite de temps. 30 minutes doivent servir à faire un tour complet de discussion, et un total de 45-60 minutes devraient être suffisantes à parvenir à un accord et garantir les fonds nécessaires.
5. Pendant le jeu, votre rôle est uniquement d'observer les participant-e-s ; vous ne devez pas commenter ou essayer de suggérer des solutions possibles.

Conclusion du jeu

1. Une fois que les participant-e-s se sont mis d'accord sur une solution (ou si le temps que vous aviez prévu est écoulé), il est temps de parler de l'expérience.

2. Si vous avez assez de temps, vous pouvez montrer les tableaux avec les solutions possibles et discuter de chacune avec les joueur·se·s.
3. Vous devez modérer la conversation et motiver les participant·e·s à faire part de ce qu'il·elle·s pensent de leur rôle dans le jeu. Pour ouvrir la discussion, vous pouvez demander aux participant·e·s :
 - quels aspects du jeu reflètent la réalité de la coopération décentralisée et de quelles façons le jeu ne correspond pas à votre expérience réelle ?
 - quels éléments de votre rôle ont été difficiles et pourquoi ? Ces éléments étaient-ils analogues à votre expérience ?

Informations supplémentaires

Il est possible que les joueur·se·s soient créatif·ve·s. Tant qu'il·elle·s restent dans le cadre du jeu, ce n'est pas un problème. Aucun souci à ce qu'il·elle·s ajoutent de nouvelles solutions, par exemple : au sein du projet, nous nous focaliserons sur l'égalité des genres et de cette façon, nous réalisons les cibles de l'ODD 5. Toutefois, les joueur·se·s doivent s'en tenir au budget disponible et ne peuvent pas modifier les coûts.

Si vous voyez que les joueur·se·s ont des problèmes pour calculer le budget disponible et les coûts pour la solution qu'il·elle·s envisagent, vous pouvez suggérer de faire deux tableaux en parallèle : l'un pour la route et l'autre pour le transport fluvial.

Le coût réel de la solution terrestre est de 85 000 zygzas, comme l'a mentionné le gouvernement local d'Amérique Latine. Si les joueur·se·s parviennent à un accord optant pour la route, vous devez en discuter avec les participant·e·s au terme du jeu. Aidez-les à réfléchir sur leurs actions et comment, sans doute en raison d'un manque de confiance et d'une incapacité à apprendre des erreurs des autres, il·elle·s ont négocié une solution qui n'est pas faisable.

Solution A - Transport terrestre (route)

COÛTS

Solution : Transport terrestre (route)	Zygzas	Commentaires
Coût :	75 000	Les joueur·se·s peuvent percevoir les 75 000 zygzas comme les coûts réels, mais cette somme n'est pas réaliste. Même s'il·elle·s décident de construire la route, ce n'est pas une solution faisable. Son coût réel est de 90 000 zygzas
Possibilité d'économiser :	10 000	Les économies viennent de : 7 000 économisés grâce à l'introduction de l'appli d'Amérique Latine.
Budget total requis :	= 65 000	Coût réel : 80 000

ODD abordés : Ex. : ODD 8, ODD 11

RESSOURCES

Partenaires	Participation confirmée	Autres ressources	Argent investi / Zygzas
Gouv. asiatique	Oui / Non	/	30 000
Gouv. européen	Oui / Non	/	20 000
Gouv. latino-américain	Oui / Non	/	3 000
OSC	Oui / Non	/	0
Organisation internationale	Oui / Non	+ 10 000 possibles du Fonds ODD	12 000
Budget total à disposition (somme des investissements faits par tous les partenaires)			= 75 000

Comme vous pouvez le voir dans le tableau ci-dessus, le transport terrestre (route) n'est pas une solution faisable. Si les partenaires décident de concrétiser cette solution et d'accroître le budget pour ce faire, cela veut dire qu'il-elles n'ont pas pris en compte le risque réel d'un coût plus élevé.

Solución B - Transporte fluvial

COÛTS

Solución: Transport fluvial (rivière)	Zygzas	Comentarios
Coût :	78 000	78 000 est le coût réel, il n'existe pas de risques cachés
Possibilité d'économiser :	7 000 + 5 000	Les économies viennent de : 7 000 économisés grâce à l'introduction de l'appli d'Amérique Latine et 5 000 si une entreprise locale fabrique les bateaux
Budget total requis :	= 66 000	Important : il existe un conflit d'intérêts entre le gouvernement local européen et l'OSC. Si une entreprise européenne construit les bateaux, 4 000 zygzas sont ajoutés au budget, mais si c'est une coopérative locale qui s'en charge, 5 000 zygzas sont économisés. Voilà pourquoi l'autre coût possible du projet est 71 000

ODD abordés : Ex. : ODD 9, ODD 10

RESSOURCES

Partenaires	Participation confirmée	Autres ressources	Argent investi / Zygzas
Gouv. asiatique	Oui / Non	/	30 000
Gouv. européen	Oui / Non	+ 4 000 si TOUS les bateaux sont construits par une entreprise UE	15 000
Gouv. latino-américain	Oui / Non	+ 3 000 si l'entreprise de votre région produit les moteurs électriques	0
OSC	Oui / Non	/	0
Organisation internationale	Oui / Non	+ 10 000 possibles du Fonds ODD	12 000
Budget total à disposition (somme des investissements faits par tous les partenaires)	Important : il existe un conflit d'intérêts entre le gouvernement local européen et l'OSC. Si une entreprise européenne construit les bateaux, un investissement supplémentaire de 4 000 zygzas est effectué, mais si c'est une coopérative locale qui s'en charge, 5 000 zygzas sont économisés. Voilà pourquoi l'autre coût possible du projet est 71 000		= 75 000

Le budget pour cette solution. Elle sera également plus durable que la solution de la route (davantage d'argent du Fonds ODD devrait donc y être alloué).

Étude de cas

Partenariat stable pour le développement durable local : Jumelage de Rajkot et Leicester

Rajkot est l'une des plus grandes villes de l'état du Gujarat (au nord-ouest de l'Inde), avec une population actuelle de 1,4 million d'habitant·e-s, on estime d'ailleurs qu'elle fait partie des 25 villes du monde au plus fort taux de croissance. Depuis 1996, elle jouit d'un lien de jumelage actif avec la ville de Leicester (ville britannique des Midlands de l'Est), dont plus de 30 000 habitant·e-s ont des origines familiales à Rajkot ou dans l'état du Gujarat. Et depuis 2004, les gouvernements des deux villes ont décidé de faire avancer le partenariat en travaillant ensemble sur les questions pratiques de la fourniture des services, pour lesquelles ils ont obtenu un soutien financier pour deux projets de la part du Programme de bonnes pratiques des gouvernements locaux du Commonwealth.

L'eau (consommation et assainissement) a été identifiée par la corporation municipale de Rajkot comme une priorité majeure, car avec la fourniture municipale de ce service, les foyers n'avaient de l'eau qu'environ 30 minutes par jour maximum, ce qui pouvait aller jusqu'à 20 minutes tous les deux jours. Le premier projet, de 2004 à 2008, a donc été la création d'un service de distribution régulière et propre de l'eau. Au départ, Rajkot souhaitait explorer des solutions au problème purement techniques, auprès du secteur privé.

Grâce à l'expérience de Leicester, le partenariat a étudié une approche au problème s'appuyant davantage sur l'implication et le développement de la communauté. Deux « wards » (circonscriptions) de Rajkot ont été sélectionnées comme pilotes, et des forums de consultation ont été mis en place où les citoyen·ne-s pouvaient discuter de leurs problèmes concernant l'alimentation en eau et des idées pour répondre à leurs besoins. De nouveaux services d'eau ont été mis en place, et une autre consultation a ensuite été organisée. Selon l'assistante technique du conseil municipal de Rajkot, Mme Alpana Mitra : « Depuis le projet, les fonctionnaires du gouvernement local de Rajkot se sont déplacé·e-s auprès du public pour écouter directement leurs problèmes... Nous avons réussi à convaincre les gens que certains de leurs problèmes pouvaient être résolus par la communauté elle-même. Ceci a ensuite été appuyé par la décentralisation des services pendant la durée du projet, avec une augmentation du nombre d'installations municipales et un accès plus facile pour les habitant·e-s. »

Le projet a donc aidé à entraîner un changement plus fondamental dans l'approche de l'autorité indienne locale, qui a vu l'avantage pratique d'une approche plus participative dans la fourniture des services sur une base plus ciblée et durable. L'accent mis sur la coopération s'appuyant sur l'implication et le développement de la communauté s'est poursuivi au-delà du premier projet. À l'aide de cette méthodologie, Rajkot a mis au point un système de gestion des déchets solides afin d'inclure la participation de la communauté, doté d'un aspect de fort recyclage avec des produits commerciaux finaux, et qui - chose unique en Asie du Sud - est rentable. Les deux villes ont également travaillé ensemble sur les questions d'énergie solaire, Rajkot remportant le soutien du gouvernement national pour son projet Solar 2010. Les deux villes œuvrent désormais main dans la main à un autre problème identifié par Rajkot comme priorité, et qui coïncide avec l'intérêt de Leicester pour le développement de la communauté et « l'économie sociale ».