

Brussels International
Région de Bruxelles-Capitale

**Evaluation de la politique de coopération au
développement de la Région de Bruxelles-Capitale
2017-2022**
Marché de faible montant n° 2022/BI/DEVCO/01

Rapport final

Søren Stecher-Rasmussen

South Research

Juillet 2023



Clause de non-responsabilité : Les opinions exprimées ici sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles de BI. Toutes les erreurs et opinions exprimées dans ce rapport relèvent de la seule responsabilité de l'auteur.

South Research CVBA - VSO
Leuvenestraat 5/2
B – 3010 Kessel - Lo
Belgium
T + 32 (0)477 58 31
F + 32 (0)16 49 83 19

www.southresearch.be
info@southresearch.be

Table des matières

1	INTRODUCTION	7
2	EXECUTIVE SUMMARY	8
2.1	LE CONTEXTE ET DEROULEMENT DE L'EVALUATION	8
2.2	LES CONSTATS ET RECOMMANDATIONS	8
2.2.1	<i>Fondements</i>	8
2.2.2	<i>Outils</i>	9
3	CONTEXTE ET DEROULEMENT DE L'EVALUATION	13
3.1	DESCRIPTION DE LA POLITIQUE ET DES ACTIONS DE LA COOPERATION BRUXELLOISE 2017-2022	13
3.2	OBJECTIFS DE L'EVALUATION	14
3.3	METHODOLOGIE ET DEROULEMENT DE L'EVALUATION	15
4	COOPERATION ENTRE VILLES-REGIONS PARTENAIRES	18
4.1	CADRE GENERAL	18
4.2	DIMENSION INTERNATIONALE : ALIGNEMENT ET SYNERGIES	18
4.2.1	<i>Politiques européennes de coopération entre autorités locales</i>	18
4.3	LES ACCORDS DE PARTENARIAT	20
4.3.1	<i>Les critères d'orientation des partenariats</i>	21
4.3.2	<i>Les dynamiques partenariales</i>	21
4.4	LES PROJETS BILATERAUX DIRECTS	22
4.4.1	<i>Les projets bilatéraux directs avec la RRSK</i>	22
4.4.2	<i>Le projet bilatéral direct avec Kinshasa - Kintambo</i>	23
4.5	PROJETS HORS APPEL A PROJETS	24
4.6	PROJETS MULTILATERAUX	24
5	VALORISATION DU TISSU ASSOCIATIF LOCAL DANS SA DIVERSITE	26
5.1	APPEL A PROJETS SUD	26
5.1.1	<i>Fonctionnement de l'AP Sud</i>	26
5.1.2	<i>Appréciation de l'AP Sud par les organisations bénéficiaires</i>	29
5.1.3	<i>Le renforcement des capacités des OSC via l'AP Sud</i>	30
5.2	APPEL A PROJET CMS	31
5.3	SOLIRIS	32
5.3.1	<i>Brève description de Soliris</i>	32
5.3.2	<i>Appréciation des OSIM</i>	33
5.4	AIDE HUMANITAIRE	34
6	RENFORCEMENT DU ROLE DES COMMUNES DANS LA COOPERATION BRUXELLOISE	36
6.1	SOLIRIS	36
6.1.1	<i>Appréciation de Soliris par les communes</i>	36
6.2	CAMPAGNE « FAIRE DE BRUXELLES-CAPITALE UNE REGION DU COMMERCE ÉQUITABLE »	37
6.2.1	<i>Constatations</i>	38
6.2.2	<i>Appréciation des communes</i>	39
7	LE COMMERCE ÉQUITABLE EN RBC COMME FACTEUR DE DURABILITE	40
7.1	CONSTATATIONS	40
8	CONCERTATION ET TRANSPARENCE ENTRE ACTEURS POUR LA COHERENCE DES POLITIQUES	42
8.1	COMITE REGIONAL BRUXELLOIS DE LA COOPERATION AU DEVELOPPEMENT (CRBCAD)	42
8.2	RAPPORT ANNUEL	43
8.3	CONSULTATION ANNUELLE AVEC LA SOCIETE CIVILE	43

8.4	QUESTIONS PARLEMENTAIRES.....	44
9	CONCLUSIONS CONSTATS.....	45
10	RECOMMANDATIONS.....	54
10.1	ACCORDS DE PARTENARIAT ET COOPERATION BILATERALE DIRECTE	54
10.2	AP SUD	54
10.3	AP CMS.....	55
10.4	PROJETS HORS AP, MULTILATERAUX ET AIDE HUMANITAIRE	55
10.5	SOLIRIS	56
10.6	CAMPAGNE « FAIRE DE BRUXELLES-CAPITALE UNE REGION DU COMMERCE ÉQUITABLE »	56
10.7	COMITE REGIONAL BRUXELLOIS DE LA COOPERATION AU DEVELOPPEMENT (CRBCAD).....	56
10.8	RAPPORT ANNUEL ET CONSULTATION ANNUELLE AVEC LA SOCIETE CIVILE.....	57
10.9	NIVEAU PLUS GLOBAL.....	57
11	CONCLUSIONS GENERALES	58
12	ANNEXES.....	61
12.1	MATRICE D'ÉVALUATION.....	62
12.2	GRILLE D'ENTRETIEN	69

Abréviations

AIMF	Association Internationale des Maires Francophones
AP	Appel à Projets
APD	Aide Publique au Développement
ASBL	Association sans but lucratif
BFTF	Fédération belge du commerce équitable
BE	Bruxelles Environnement
BI	Brussels International
CAD	Coopération au développement
CCRE	Conseil des Communes et Régions d'Europe
CDCE	Communes du Commerce équitable
CE	Commerce Équitable
CEC	Conseiller économique et commercial
CGLU-A	Cités et Gouvernement Locaux Unis d'Afrique
CGLU	Cités et Gouvernement Locaux Unis
CLGF	Commonwealth Local Government Forum
CMS	Citoyenneté Mondiale Solidaire
CORIC	Coordination Intercommunale bruxelloise de la SI
CRBCAD	Comité régional bruxellois de la coopération au développement
DAC	Development Assistance Committee
DEAR	Development Education and Awareness Raising Programme
DGD	Direction générale de la Coopération au développement
ECSI	Éducation à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale
GAR	Gestion axée sur les résultats
MdM	Oxfam-Magasins du Monde
M&E	Monitoring & Evaluation
MP	Ministre-Président
OAA	Organisme Administratif Autonome
OC	Ordonnance cadre
ODD	Objectifs de Développement durable

OIP	Organisme d'Intérêt Public
OSC	Organisation de la Société Civile
OSIM	Organisation de Solidarité Internationale issue de la Migration
PCIC	Programme de Coopération internationale communale
RBC	Région de Bruxelles-Capitale
RDC	République Démocratique du Congo
RNB	Revenu National Brut
RRSK	Région de Rabat-Salé-Kénitra
SE	Secrétaire d'Etat
SI	Solidarité internationale
TDC	Trade for Development Centre
UVCW	Union des Villes et des Communes de Wallonie

1 INTRODUCTION

Ce document contient l'évaluation de la politique de coopération au développement de la Région de Bruxelles-Capitale (2017-2022). Il est composé des parties suivantes :

- Executive summary ;
- Le contexte et déroulement de l'évaluation ;
- La coopération entre villes-régions partenaires ;
- La valorisation du tissu associatif local dans sa diversité ;
- Le renforcement du rôle des communes dans la coopération bruxelloise ;
- Le commerce équitable en RDC comme facteur de durabilité ;
- Concertation et transparence entre acteurs pour la cohérence des politiques ;
- Conclusions constats ;
- Recommandations ;
- Conclusions générales ;
- Annexes.

Remarque préliminaire :

BI utilise la terminologie suivante pour les organisations de la société civile :

- Les « associations de coopération non-gouvernementale accréditées par le gouvernement fédéral », que nous appellerons « ONG » dans ce document ;
- Les « associations de coopération non-gouvernementale non-accréditée », ASBL de Solidarité internationale (SI), parmi lesquelles figurent des associations diasporiques ou OSIM (Organisation de Solidarité Internationale issue de la Migration), que nous appellerons « associations », « ASBL » ou encore « OSIM » dans ce document.

2 EXECUTIVE SUMMARY

2.1 Le contexte et déroulement de l'évaluation

La coopération au développement bruxelloise se focalise sur la résilience en zone urbaine autour des thématiques d'expertise des instances bruxelloises, en collaborant avec les pouvoirs locaux (villes-régions) au Sud. Une implication concrète des instances publiques et des organisations de la société civile est recherchée, qu'il s'agisse d'ONG ou d'associations, notamment en lien avec les différentes diasporas à Bruxelles. En RBC, le programme de coopération bruxellois contribue à dynamiser l'engagement citoyen, à soutenir diasporas et communes, à mutualiser leurs actions et celles de la RBC en matière de Solidarité internationale (SI), et à introduire le commerce équitable dans les instances publiques.

Ce programme est géré par Brussels International (BI), l'administration en charge de la coopération bruxelloise au développement.

South Research a effectué une évaluation du programme de coopération au développement de la Région Bruxelles-Capitale (juillet 2017 – juillet 2022), notamment sur les deux éléments suivants :

- les fondements (choix stratégiques) de la politique bruxelloise de coopération: le fait de travailler en milieu urbain, sur des thématiques urbaines et avec un nombre limité d'autorités locales (villes-régions partenaires) ;
- les outils de mise en œuvre de ces choix stratégiques.

Nous ne regardons pas l'impact des projets sur les bénéficiaires sur le terrain.

La consultance a été basée sur une enquête digitale et des entretiens individuels et de groupe ; en tout, 63 personnes ont été interviewées, soit 44 organisations (administrations/OIP/OAA, cabinets, organisations de société civile, communes, ...).

2.2 Les constats et recommandations

2.2.1 Fondements

Constats

- la coopération internationale est très présente sur les thématiques de résilience urbaine, la coopération entre villes(-régions) est en hausse au niveau européen et international ;
- BI ne développe pas encore suffisamment les synergies avec d'autres acteurs au niveau international (UE, ONU, villes-régions européennes et/ou réseaux de villes-réseaux européennes, ... pour l'échange d'expériences et de know how, la collaboration sur des projets, l'accès à des fonds, etc.).

Recommandations

Nous recommandons que BI renforce davantage ses synergies avec d'autres villes-régions européennes et les réseaux/platformes européens/internationaux.

2.2.2 Outils

Accords de partenariat et projets bilatéraux directs :

Constats

Juillet 2022, la RBC compte 4 accords de partenariat avec des villes-régions dans le Sud : la Ville-Province de Kinshasa (République Démocratique du Congo (RDC), la Région de Rabat-Salé-Kénitra (Maroc), la Municipalité de Chennai (Inde), le District de Paramaribo (Suriname). Les accords avec Kinshasa et RRSK sont actifs, Chennai et Paramaribo très peu. Les notes d'analyse sont probablement trop souples pour réellement guider le choix de possibles villes-régions partenaires. Les 4 accords sont fort chronophages pour l'équipe de BI.

Le niveau politique se trouve souvent à l'origine des propositions de projets bilatéraux directs. Les OIP/OAA éprouvent des difficultés pour la mise en œuvre, pour des raisons de priorités institutionnelles et de ressources humaines. Souvent les autorités-partenaires du Sud se sentent plus bénéficiaires que partenaires dans ces projets, ce qui rend plus difficile leur appropriation des projets.

Recommandations

- Ne pas prolonger les accords avec Chennai et Paramaribo ;
- Limiter le nombre de partenariats en accord avec les ressources humaines limitées de l'équipe de coopération de BI ;
- Revoir les notes d'analyse comme outil pour pouvoir établir la pertinence de nouvelles propositions d'accords de partenariat ;
- Développer une vision à long terme des partenariats et des relations partenariales plus prononcées avec les villes-régions du Sud ;
- Identifier les compétences et intérêts des OIP/OAA pour la coopération, leurs ressources et les impliquer davantage dans les relations partenariales avec les villes-régions du Sud ;
- Monitorer et évaluer le cas Kintambo pour analyser la possibilité de projets davantage portés par la ville-région du Sud (plus partenaire, moins bénéficiaire).

AP Sud :

Constats

L'AP Sud est réservé aux organisations de la société civile, avec un volet ONG (350.000€ par an) et un volet ASBL/associations (100.000€ par an). Les ONG considèrent ce subside relativement facile d'accès et apprécient sa flexibilité. Les associations (constituées surtout de bénévoles) considèrent l'introduction de propositions de projets lourde et chronophage et se sentent en concurrence pour l'accès aux budgets.

Les séances d'information sont appréciées mais pourraient être plus concrètes pour les associations.

L'AP Sud est constitué de microprojets et quelques meso-projets avec peu de synergies entre eux, peu de visibilité et de capitalisation.

L'AP Sud contribue à une identité bruxelloise et a le mérite très spécifique d'offrir une place importante aux associations locales bruxelloises dans les projets au Sud.

Recommandations

- Explorer la possibilité de durées de projets plus longs et de lancement d'appels à projets tous les deux ans ;

- Privilégier un dispositif d'AP qui favorise collaboration et synergies entre organisations, plutôt qu'une mise en compétition, et qui prend en compte les différents profils des OSC (p.ex. évaluer la possibilité de projets conjoints avec adaptation en conséquence du budget) ;
- Promouvoir une plus grande concentration thématique ou d'approches ;
- Développer une méthode pour pouvoir dégager des leçons et bonnes pratiques concernant les projets et partager les résultats avec les organisations belges impliquées dans les projets ;
- Renforcer les échanges avec Soliris concernant les besoins des organisations pour l'AP Sud.

AP CMS :

Constats

Ici aussi, la coopération bruxelloise travaille avec le tissu social local bruxellois, souvent des petites organisations. Les exigences sont ressenties comme étant assez lourdes pour les (petites) associations et les montants des subsides sont considérés comme plutôt bas. Les projets sont peu visibles, peu synergiques et peu capitalisés, notamment dû à un manque de ressources humaines dans l'équipe BI.

Il y a une grande diversité d'associations et de thématiques.

Recommandations

- Renforcer liens, apprentissages, synergies entre projets CMS ;
- Chercher des liens avec d'autres outils de la coopération bruxelloise (AP Sud, aide humanitaire, projets hors AP, ...) ;
- Visibiliser davantage les projets CMS ;
- Penser la place des jeunes en difficulté dans les AP CMS.

Projets multilatéraux, aide humanitaire et projets hors AP :

Constats

UNICEF est le partenaire pour les projets multilatéraux depuis 11 ans à travers un projet WASH des Nations unies à Kinshasa ; si ce projet répond à des besoins au niveau local, il présente peu de synergies avec d'autres projets ou volets de la coopération bruxelloise. Jusqu'à présent, les projets d'aide humanitaire – même si utiles en eux-mêmes - présentent la même faiblesse.

Recommandations

- Développer une plus grande cohérence entre ces projets et les autres outils de la coopération bruxelloise en utilisant des critères clairs dans la sélection des projets ;
- Augmenter la synergie entre ces projets et le niveau européen/international (p. ex. avec des initiatives UN-Habitat) ;
- Évaluer la pertinence de garder l'outil multilatéral dans la coopération bruxelloise (le niveau fédéral pourrait être une alternative).

Soliris :

Constats

Soliris est une plateforme d'appui aux acteurs locaux bruxellois actifs dans la SI, avec 2 volets : un volet d'organisations diasporiques, un volet de communes. Soliris organise des formations (élaboration de propositions de projets et leur gestion, administration d'associations, en guise de préparation à l'AP Sud et à l'AP CMS) et des rencontres dans les 2 volets, ainsi qu'une journée annuelle où les deux volets se rencontrent. Ces activités sont hautement valorisées par les membres ainsi que le site web qui

contient des informations concernant les acteurs, appels à projets, etc. Soliris vise l'articulation entre les deux volets, mais cela ne se concrétise pas encore clairement.

Soliris est unique dans son genre au niveau européen.

Les échanges entre acteurs (surtout à l'intérieur des volets) ne créent pas encore des véritables synergies entre eux, ce qui dans le cas des OSIM serait dû entre autres à une certaine concurrence entre elles pour les subsides de l'AP Sud. Tant les communes que les organisations diasporiques aspirent à plus de réseautage avec d'autres acteurs de la coopération (bruxelloise, belge, européenne).

Recommandations

- Définir des pistes d'actions pour renforcer et structurer les liens entre diasporas et communes ;
- Favoriser des processus de capitalisation pour développer une pratique qui se base sur des leçons apprises ;
- Encourager la plateforme Soliris à participer à des réseaux existants au niveau européen ;
- Encourager des échanges avec d'autres acteurs de la coopération belge ;
- Évaluer la possibilité de développer des pôles géographiques et thématiques.

Campagne « Faire de Bruxelles-Capitale une Région du commerce équitable » :

Constats

Cette campagne regroupe communes et OIP/OAA autour du commerce équitable en organisant pour ses membres de nombreuses activités comme des échanges, des formations et le concours annuel du commerce équitable.

La participation des communes est moyenne mais les communes qui participent apprécient les activités de la plateforme, sans que ceci ne crée des synergies entre elles pour autant. La participation des OIP/OAA est faible : la plupart des OIP/OAA s'inscrivent davantage dans la Shifting Economy, la stratégie et priorité politique régionale de transition économique.

Recommandations

- Identifier avec les communes, OIP/OAA et régions les freins et les atouts de la campagne pour voir comment on peut renforcer leur participation ;
- Sensibiliser le niveau politique régional en faveur d'une articulation entre CE et Shifting Economy ;
- Réfléchir avec les OIP/OAA et communes à comment articuler CE et Shifting Economy dans la plateforme.

Comité régional bruxellois de la Coopération au Développement (CRBCAD) :

Constats

Le Comité régional a pour objectif de veiller à la cohérence des politiques pour le développement ; sont invités à y participer cabinets, administrations/OIP/OAA, Brulocalis, les Régions wallonne et flamande, entre autres. L'espace est apprécié par les participants : on y échange des informations concernant la coopération bruxelloise, les participants y font du réseautage, etc. Néanmoins, des débats pour veiller à la cohérence des politiques pour le développement n'y ont pas spécialement lieu.

Recommandations

- Encourager une réflexion sur le rôle du Comité régional dans le suivi de la cohérence des politiques en faveur du développement durable ;
- Identifier et approfondir les thématiques stratégiques liées à la cohérence des politiques ;
- Réfléchir avec les OIP/OAA et la région flamande sur leur faible participation.

Rapport annuel et consultation de la société civile :

Constats

Le rapport annuel est apprécié et valorisé par les organisations comme acte de transparence.

La consultation annuelle de la société civile est également appréciée ; néanmoins, la consultation est surtout informative et pourrait aller plus loin dans la dimension consultative.

Recommandations

Rapport annuel :

- Y inclure des sections sur l'impact sur le terrain, synergies, cohérence des politiques ;
- Profiter d'activités ou d'événements existants (p.ex. petit déjeuner CE) pour présenter le rapport devant divers acteurs (Parlement, société civile, ...) ou organiser une présentation publique si cela s'avère relevant.

Consultation annuelle avec la société civile :

- Pour la note d'orientation en début de législature, engager des échanges approfondis avec le secteur de la coopération au développement pour mieux intégrer leurs apports. Pour les lettres d'orientation annuelles, assurer leur diffusion auprès des acteurs de la coopération en amont afin de mieux les informer de leur mise en œuvre ;
- Vérifier si les OSIM veulent être incluses dans le processus et élaborer un mécanisme pratique pour ceci avec Soliris.

Globalement :

Constats

- le budget de la coopération bruxelloise est très limité vu ses ambitions ;
- les ressources humaines de l'équipe de BI sont également insuffisantes vu les ambitions de la coopération bruxelloise malgré un réel engagement de l'équipe.

Recommandations

- Augmenter le budget de la coopération bruxelloise ;
- Augmenter les ressources humaines de l'équipe de BI.

3 CONTEXTE ET DEROULEMENT DE L'ÉVALUATION

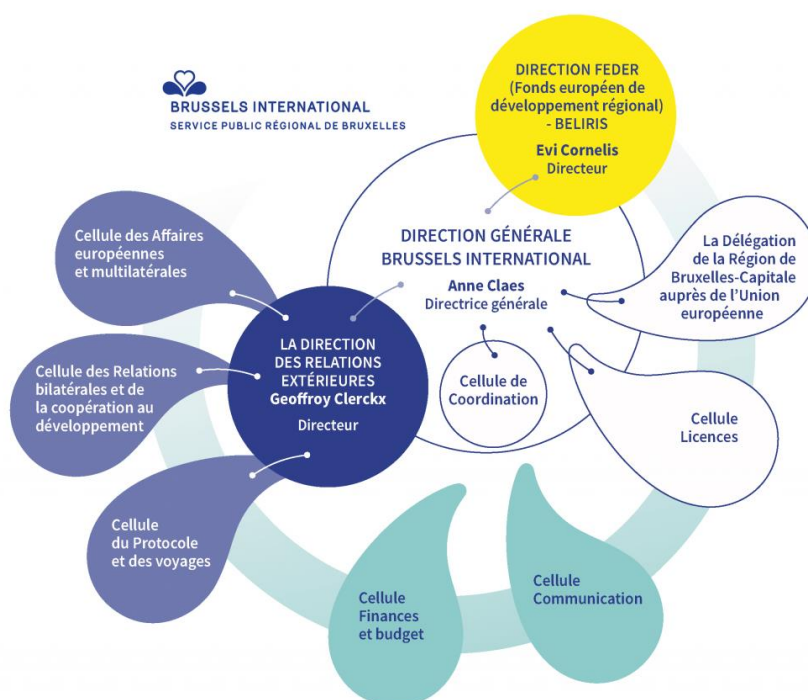
3.1 Description de la politique et des actions de la coopération bruxelloise 2017-2022

La Région de Bruxelles-Capitale (RBC) conclut des accords bilatéraux dès les années 1990, dont certains avec des villes ou régions du Sud, mais ce n'est que dès les années 2000 que des petits projets ponctuels de coopération au développement ont été financés. Durant la législation 2014-2019, la région commence à développer une véritable politique régionale de coopération au développement. En 2017, l'ordonnance-cadre (OC) a établi les bases légales de l'organisation concrète de la coopération bruxelloise, ses priorités et les outils pour les atteindre.

Pour rappel, la coopération bruxelloise au développement est définie à l'article 2,1 de l'OC comme étant *« la politique et les actions du Gouvernement (bruxellois) en matière de coopération au développement, tant au sein des pays en voie de développement que sur le territoire de la Région de Bruxelles-Capitale, qui contribuent à combler le fossé Nord-Sud, à la promotion du développement durable dans les pays en développement ainsi qu'à la consolidation d'une communauté internationale juste, pacifique et prospère »*.

Il est notamment décidé de travailler sur la résilience en zone urbaine, autour des thématiques d'expertise des instances bruxelloises, en collaborant avec les pouvoirs locaux (villes-régions) au Sud. La politique de coopération bruxelloise recherche une implication concrète des instances publiques ainsi que des organisations de la société civile, qu'il s'agisse d'ONG ou d'associations, notamment en lien avec les différentes diasporas à Bruxelles. En RBC, la coopération contribue à dynamiser l'engagement citoyen, à soutenir diasporas et communes ainsi que mutualiser leurs actions et celles de la RBC en matière de SI, et à introduire le commerce équitable dans les instances publiques.

Une structure institutionnelle est mise sur pied dans laquelle BI est désigné l'administration en charge de la coopération bruxelloise au développement. La cellule des Relations bilatérales et de la Coopération au développement fait partie de la Direction des Relations extérieures, qui elle-même est une des Directions de la Direction Générale Brussels International (voir également l'organigramme ci-dessous).



Les **outils** qui permettent la mise en œuvre de la coopération bruxelloise sont les suivants :

- les accords de partenariat avec les régions partenaires et les projets soutenus dans le cadre de la coopération bilatérale directe
- les missions (envoi dans les villes-régions partenaires et accueil à Bruxelles)
- l'appel à projets (AP) « Sud » annuel à destination de la société civile
- la liste des 10 organisations multilatérales reprises dans l'arrêté du Gouvernement portant exécution de l'article 16 de l'OC et les projets soutenus dans le cadre de la coopération multilatérale
- l'aide humanitaire
- l'appel à projets (AP) « Nord » (CMS, Citoyenneté mondiale et solidaire)
- les subventions Hors Appel à Projets pour des actions représentant un intérêt stratégique ou politique majeur pour la RBC ou ses partenaires
- la plateforme bruxelloise de la solidarité internationale Soliris
- la campagne « Faire de Bruxelles une région du commerce équitable »
- le Comité régional bruxellois de la Coopération au Développement (CRBCAD)
- le partenariat avec Platforma, le réseau européen des collectivités locales et régionales en matière de coopération au développement (CAD)
- les synergies développées avec d'autres acteurs de la CAD
- la consultation de la société civile et d'autres acteurs pertinents pour la coopération bruxelloise (en particulier les fédérations et coupoles), au moins une fois par an
- le rapportage de l'APD
- le rapport annuel

3.2 Objectifs de l'évaluation

L'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 31 mai 2018 porte sur l'exécution de l'article 30 de l'ordonnance du 27 juillet 2017 qui prévoit qu'une évaluation du programme de

coopération bruxelloise au développement soit réalisée tous les 5 ans, avec pour finalité « améliorer et adapter la politique en matière de coopération bruxelloise au développement ainsi que les actions menées afin de mettre en œuvre cette politique. »

L'exercice dont il est question dans ce rapport a plus spécifiquement pour ambition d'expliciter une vision claire et de dégager les perspectives offertes à la RBC pour optimiser la valeur ajoutée de son apport à la solidarité internationale.

Il était demandé que l'évaluation analyse les deux éléments suivants :

1. les fondements (choix stratégiques) de la politique de coopération au développement: le fait de travailler en milieu urbain, sur des thématiques urbaines et avec un nombre limité d'autorités locales (villes-régions partenaires) ;
2. les outils de mise en œuvre de ces choix stratégiques.

Sans aborder l'impact du programme chez les bénéficiaires finaux, l'exercice évaluatif devait cependant s'intéresser à ses effets sur les partenaires au Sud et au Nord (villes-régions, organisations de la société civile (OSC)), en particulier sur le plan du renforcement de leurs capacités.

A un niveau plus macro, il s'agissait également d'analyser les stratégies collaboratives intégrées au sein de la politique et des actions de mise en œuvre de la CAD.

La mission avait une finalité double, à la fois **rétrospective** et **prospective**. Rétrospective dans la mesure où il s'agissait d'établir un bilan de la politique de CAD et de sa mise en œuvre (dans les limitations et spécificités qui sont décrites ci-dessus) de manière à pouvoir en retirer des leçons ; prospective puisque les constats tirés de l'analyse rétrospective devaient aboutir à des recommandations susceptibles d'améliorer les connaissances des institutions et acteurs impliqués dans celle-ci ainsi que les futurs choix stratégiques et opérationnels de BI.

3.3 Méthodologie et déroulement de l'évaluation

La mission s'est déroulée selon les étapes suivantes :

Étape 1 : Cadrage

Les activités entreprises dans l'étape de cadrage étaient les suivantes :

- Réunion de cadrage du 18 janvier 2023
- Entretiens préliminaires (informatifs) avec l'équipe de Brussels International
- Constitution par l'équipe de BI d'une base documentaire sur Sharepoint
- Constitution par BI d'une liste de personnes candidates pour les entretiens (étape de collecte de données)
- Analyse documentaire par l'équipe de South Research
- Révision de la matrice d'évaluation
- Note de cadrage

Étape 2 : Collecte de données

L'élément central de la collecte de données était l'abordage des questions d'évaluation (voir annexe), en utilisant :

- Une enquête digitale
- Des entretiens individuels et de groupe
- La triangulation des différentes données et sources pour confirmer ou infirmer les constats

L'enquête digitale a été envoyée aux acteurs de la société civile susceptibles d'être en lien avec les AP et Soliris comme premier input pour les entretiens et pour avoir des données quantifiables.

Les entretiens individuels et groupés nous ont permis d'interroger en profondeur les différents acteurs (OSC, villes-régions partenaires, ...) impliqués dans la mise en œuvre de la CAD bruxelloise afin de recueillir et d'approfondir leurs points de vue concernant les forces et faiblesses des choix stratégiques et des outils, leurs appréciations et suggestions. Nous avons fait des entretiens groupés avec des communes et des OSIM pour pouvoir créer une dynamique de débat autour des questions d'évaluation. Les entretiens avec les partenaires de BI (dans le sens large) étaient organisés online.

Au terme de la collecte de données, l'équipe d'évaluation a émis une série d'observations et a décrit les grandes lignes de cette analyse en termes de constats, de priorités et de pistes de réflexion pour l'amélioration des outils. Cette première analyse a été présentée et discutée lors d'un atelier « sense-making » regroupant une vingtaine de participants des différentes organisations partenaires (différentes OSC, OIP/OAA, administration, cabinet) impliquées dans la stratégie et sa mise en œuvre. Le fait de regrouper des organisations si diverses et de les faire réfléchir ensemble était très intéressant et assez rare. Les grandes lignes de l'atelier sont reprises dans la structure de ce rapport.

Le rapport final a été écrit pour refléter les analyses de l'équipe d'évaluation et pour permettre à BI et aux parties prenantes directes de prioriser des actions de changement pour améliorer la stratégie de coopération au développement de la RBC.

Tableau des entretiens

Type d'organisation	Nom de l'organisation	Nombre de personnes
Politique bruxelloise	Cabinet MP	2
	Cabinet SE	3
Administration/OIP/OAA Nord	BI	7
	Brulocalis	2
	DGD	2
	ENABEL	2
	Perspective	2
	Société de Logement	1
	Hub.brussels-CEC RRSK	2
	Bruxelles Environnement	1
	Bruxelles Economie et Emploi	1
	Bruxelles Propreté	1
	Innoviris	1
	Buitenlandse Zaken Vlaanderen	1
	Administration communale	Commune de Woluwe Saint Pierre
Commune de Molenbeek		1
Ville de Bruxelles		3
Commune de Jette		1
Commune d'Evere		1
Villes-régions Sud	Ville-Province de Kinshasa	2
	Région de Rabat Salé Kénitra (RRSK)	2
Organisations de la société civile belge (OSC)	CNCD-11.11.11	2
	Africalia	1
	Solsoc	1

	Louvain Coopération	1
	NGO-Federatie	1
	Echos Communications	2
	SOS Villages d'Enfants	1
	UCOS – Universitair Centrum voor Ontwikkelingssamenwerking	1
	WSM – We Social Movements	1
	Consortium 1212	1
	UNICEF Belgique	1
	Viva Salud	1
	Groupe One	1
Associations diasporiques	APLDD – Action pour le Développement durable	1
	Art Migratoire	1
	Forum d'action santé Kasai	1
	MIC – Maison de l'Initiative citoyenne	1
	Microdev	1
	Centre Culturel Kabulo	1
	Acosud	1
	CIPROC – Centre d'Impulsion socioprofessionnel et culturel	1
	Label Hope	1
Total	43	63

4 COOPERATION ENTRE VILLES-REGIONS PARTENAIRES

4.1 Cadre général

L'OC stipule que la coopération bruxelloise se concentre sur la coopération avec un nombre limité de villes-régions, en partenariat avec les pouvoirs locaux les plus adéquats, tout en poursuivant comme objectif principal le renforcement de la résilience urbaine, sur des thématiques liées à l'expertise bruxelloise et à la diversité urbaine. Ces éléments (ville-régions en nombre limité et thématiques de résilience urbaine) font partie des spécificités de la coopération bruxelloise.

Le choix de prioriser un pays et ses pouvoirs locaux (villes-régions) se fait sur base des critères suivants, comme stipulé dans l'article 11 de l'OC du 27 juillet 2017 :

1. Le degré de pauvreté et d'inégalité du pays des pouvoirs publics locaux qui est mesuré à l'aide de l'indicateur d'Indice de développement Humain (IDH) et l'indicateur d'Indice de développement Humain ajusté aux Inégalités (IDHI), avec une attention particulière accordée à la région de ces pouvoirs publics locaux ;
2. Les efforts accomplis par le pays, en particulier par les pouvoirs publics locaux en faveur de la bonne gouvernance, des droits de l'Homme et de l'égalité de genre ;
3. L'avantage comparatif de la coopération bruxelloise au développement en matière des problématiques urbaines comparables ;
4. La possibilité de mettre en place un partenariat durable en vue d'un renforcement des capacités du partenaire.

La coopération se fera entre la RBC et les niveaux de pouvoir les plus adéquats. Les priorités sont fixées par le Gouvernement bruxellois dans la note et les lettres annuelles d'orientation. Le Gouvernement approuve la collaboration avec le pays prioritaire et ses pouvoirs locaux sur la base d'une note d'analyse reprenant l'évaluation des critères pour le pays prioritaire ainsi qu'une étude sur les éventuelles autorités locales partenaires en vue d'une coopération. Les accords ont une durée de 5 ans et sont renouvelables.

4.2 Dimension internationale : alignement et synergies

4.2.1 Politiques européennes de coopération entre autorités locales

La coopération entre villes, régions et villes-régions au niveau international existe depuis des décennies : des milliers de villes et de régions d'Europe ont des partenariats avec leurs homologues en Europe et en Afrique, en Amérique latine ou en Asie. Ces partenariats se concentrent sur le soutien de la démocratie locale et l'amélioration de la vie des communautés locales : une meilleure gouvernance, la collecte des déchets, l'accès à l'école, le traitement de l'eau, le changement climatique, l'éclairage public, les soins de santé, l'égalité entre les femmes et les hommes, le développement économique, ...

La coopération au développement entre gouvernements locaux et régionaux d'Europe et leurs homologues des pays partenaires n'est donc pas nouvelle. Ce qui est plus récent, c'est la reconnaissance du rôle des collectivités territoriales dans la coopération au développement par les gouvernements nationaux et l'Union européenne (UE). La Commission européenne parle d'aide à la coopération entre autorités locales, ce qui comprend toutes sortes de gouvernements infranationaux, des régions législatives aux petites villes et municipalités.

Au cours de ces dernières décennies, l'UE a de plus en plus mis l'accent sur le rôle que les collectivités territoriales peuvent jouer dans la coopération au développement. Voici quelques éléments qui montrent cette évolution.

- En 2005, l'accord de Cotonou intègre le soutien aux processus de décentralisation. En 2007, une nouvelle ligne budgétaire est lancée pour financer un programme thématique dédié aux « acteurs non-étatiques et autorités locales » (NSA-LA). Cette ligne budgétaire existe encore aujourd'hui et est gérée par les délégations de l'UE sur le terrain.
- En 2010, la Commission lance un dialogue structuré avec les États membres, le Parlement européen, les autorités locales et régionales et les acteurs non-étatiques, sur les rôles de tout un chacun dans la politique européenne de développement.
- En 2011, le Comité des régions de l'UE crée CORLEAP : la Conférence des Autorités locales et régionales pour le Partenariat oriental. Il s'agit de la seule plateforme de l'Union qui offre la possibilité de débattre de la contribution des villes et des régions au développement du partenariat oriental.
- En 2015 :
 - La Commission signe un Accord-cadre de Partenariat avec 5 associations d'autorités locales (ALA) : le CCRE (Conseil des Communes et Régions d'Europe) et PLATFORMA, CGLU (Cités et Gouvernement Locaux Unis), CGLU-A (Cités et Gouvernement Locaux Unis d'Afrique), CLGF (Commonwealth Local Government Forum) et l'AIMF (Association Internationale des Maires Francophones).
 - Les députés européens mentionnent spécifiquement « la coopération décentralisée entre les gouvernements locaux et régionaux des pays européens et des pays partenaires en tant que moyen efficace pour le renforcement des capacités mutuelles et la mise en œuvre des ODD au niveau local » (article 44) dans le rapport du Parlement européen sur le Consensus européen sur le développement.
 - La Commission européenne crée l'instrument de voisinage, de développement et de coopération internationale (« Neighbourhood, Development and International Cooperation Instrument », NDICI).
 - Les Nations Unies adoptent l'Agenda pour le développement durable de 2030 établissant 17 ODD, reflétant un changement de paradigme dans l'approche traditionnelle de la coopération au développement : tous les ODD incluent une dimension locale. Cette approche sera intégrée dans l'agenda de l'UE ce qui donnera encore plus de poids à la dimension locale dans la politique européenne de coopération.
- En 2021, la DG Coopération internationale et développement (DEVCO) devient la DG Partenariats internationaux (INTPA).
- En 2021, l'instrument de voisinage, de développement et de coopération internationale entre en vigueur ; il souligne la nécessité de « renforcer le rôle des autorités locales en tant qu'acteurs du développement ».
- En 2022, les présidents des cinq plus grandes associations de collectivités locales et régionales (voir ci-haut) rencontrent la Commissaire européenne aux partenariats internationaux pour renouveler leur partenariat avec l'UE.

Ce bref résumé montre clairement la mesure dans laquelle les pouvoirs locaux et le développement territorial ont gagné en importance dans la politique de coopération de la Commission européenne.

Il existe une multitude de sources de financement de l'UE auxquelles les pouvoirs locaux ont accès pour des projets de renforcement de leurs homologues dans le Sud. Le programme DEAR (Development Education and Awareness Raising Programme) en est un exemple, et vise la justice mondiale, les droits de l'homme, le développement durable et la participation démocratique. DEAR

s'inscrit clairement dans une approche ODD. Le NDICI – Global Europe offre des possibilités de renforcement de pouvoirs locaux. Les délégations de l'UE sur le terrain (section coopération) disposent de fonds pour la coopération avec les pouvoirs locaux et, comme dit avant, lancent les appels à projets « Acteurs non-étatiques et Autorités locales » (NSA-LA). Jusqu'à présent, la Commission européenne continue à augmenter ses budgets en faveur de la coopération décentralisée.

Il existe également des espaces globaux/internationaux sur la coopération entre villes et/ou régions, dans certains cas financés par la Commission européenne. IURC (International Urban and Regional Cooperation) p. ex. est financé par cette dernière et promeut la coopération entre villes et régions, élabore des études thématiques et des échanges (« Ecological transition and Green Deal », « Urban and Regional Renewal and social cohesion », « Carbon-neutral ecosystems », ...) avec un focus sur les villes et régions¹.

Synergies internationales de la coopération bruxelloise

La RBC est membre de Platforma, un des réseaux européens de pouvoirs locaux financés par la Commission européenne et le lien par excellence entre les pouvoirs locaux et la Commission européenne. Platforma est très actif : il organise des formations pour les pouvoirs locaux (des modules sur la décentralisation, les ODD dans la gouvernance locale, l'agenda 2030, etc.), fait des publications (notamment sur les ODD au niveau local), publie une newsletter, organise des événements (p.ex. la rencontre annuelle, en mai 2023 à Marrakech), organise un concours (Platformawards).

Platforma fait du plaidoyer vers les autorités européennes en défense des intérêts des pouvoirs locaux. Platforma a également 5 groupes de travail auxquels les membres sont invités à participer². Le réseau s'intéresse en particulier à l'internationalisation des politiques publiques urbaines.

Un cadre de partenariat avec la Commission européenne permet aux membres de Platforma d'accéder aux fonds européens en tant que « associated partner » ou « implementing partner ».

BI est chargé du suivi des actions auprès de Platforma pour la RBC. Bien qu'ayant accès à toute une série d'informations relatives à la dynamique du réseau européen, la cellule n'est pas en mesure de les utiliser de manière structurelle, faute de ressources humaines suffisantes. Sans doute, de ce fait, des opportunités européennes lui échappent-elles, comme p.ex. :

- possibilités de financements ;
- échanges avec des Délégations de l'UE ;
- confrontation de bonnes pratiques et synergies avec d'autres villes européennes (entre autres la mise en réseau de villes européennes autour de la SI).

Dans le passé, BI a pourtant essayé de saisir des opportunités au niveau européen ; pour le projet à Chennai, BI avait en effet monté un dossier pour un appel d'offre de l'UE (Autorités locales : partenariats pour des villes durables 2020). Le dossier n'a finalement pas été introduit car, suite à la crise sanitaire et au confinement, les autorités de Chennai n'avaient pas signé les documents dans les délais requis.

4.3 Les accords de partenariat

La coopération entre villes-régions s'inscrit dans des conventions-cadres de coopération et de partenariat qui expriment les intentions de partenariat entre la RBC et la ville-région partenaire en

¹ <https://iurc.eu/regional-cooperation/>

² Agenda 2030 et ses 17 Objectifs de développement durable (ODD), éducation à la citoyenneté mondiale, coordination géographique, voisinage oriental, points de contact nationaux

listant les possibles thématiques de coopération. Actuellement, la coopération bruxelloise est liée par 4 accords de partenariat avec :

- la Ville-Province de Kinshasa (République Démocratique du Congo (RDC) (dès 2016)
- la Région de Rabat-Salé-Kénitra (Maroc) (dès 2001)
- la Municipalité de Chennai (Inde) (dès 2018)
- le District de Paramaribo (Suriname) (dès 2018)

Un cinquième accord de partenariat (avec le Gouvernorat de Ramallah et Al-Bireh, Palestine) est en négociation en ce moment et devrait entrer en vigueur vers la fin de 2023.

4.3.1 Les critères d'orientation des partenariats

Les accords de partenariat sont d'abord le fruit de la volonté de signer des accords avec des Villes-Capitale, Régions-Capitale ou des Métropoles. L'accord avec la Ville-Province de Kinshasa et la RRSK (anciennement accord de la Région de Rabat-Salé-Zemmour-Zaer) ont été signés avant la promulgation de l'OC. Pour la Ville-Province de Kinshasa une note d'analyse n'a pas été rédigée, pour le nouvel accord RRSK à la suite du découpage administratif au Maroc une note d'analyse a été rédigée.

Les accords conclus avec la Ville-Province de Kinshasa et Région de Rabat-Salé-Kénitra découlent des relations historiques avec la Belgique (pour la RDC) et de l'implantation importante des diasporas sur le territoire belge (pour la RDC et le Maroc)³.

Concernant Chennai et Paramaribo, d'autres facteurs ont été décisifs. Pour l'Inde, le cabinet de tutelle a eu le souhait de conclure un accord avec un pays émergent ; pour le Surinam, la coopération avait déjà commencé à travers la VGC. Le cabinet de tutelle a fait la demande à BI de rédiger une note d'analyse conformément aux prescrits de l'ordonnance à ce sujet, après quoi le Paramaribo et Chennai ont été proposés comme autorités locales.

Le choix pour Ramallah (Palestine) est issu d'une série de questions parlementaires posées à la suite de l'établissement d'une représentation régionale en Israël et d'accords commerciaux entre la RBC et Israël.

En définitive, même si l'OC régule les choix de partenariats entre villes-régions, les choix des pays sont également influencés par des enjeux politiques qui vont ensuite influencer les logiques de coopération. C'est une dynamique importante et l'ordonnance a déjà permis de définir mieux le cadre mais des améliorations restent possibles en prenant en compte les expériences depuis la mise en œuvre de l'ordonnance.

Un des enjeux de la mise en œuvre de la stratégie de la coopération bruxelloise est de compter sur des notes d'analyses rigoureuses et sur une articulation explicite entre les priorités politiques bruxelloises et des partenaires du Sud ; ceci fera partie des conditions nécessaires pour entamer une relation de coopération basée sur un partenariat solide.

4.3.2 Les dynamiques partenariales

Nous avons constaté que les accords présentent des dynamiques différentes. Les accords avec Kinshasa et RRSK sont actifs, comptent grand nombre de projets : les projets bilatéraux directs sont

³ Concernant le Maroc, il est cependant important de signaler que la majorité de la diaspora marocaine n'est pas issue de RRSK mais du Rif, ce qui réduit le potentiel de la coopération de la diaspora marocaine.

nombreux et l'AP Sud mobilise fortement les associations diasporiques congolaises et marocaines à Bruxelles, comme nous le verrons plus loin. Les projets « hors appel » sont également nombreux dans ces 2 villes-régions. La présence sur le terrain d'un CEC (Conseiller économique et commercial) facilite les relations entre les acteurs bruxellois et les acteurs du Sud (missions sur le terrain, échanges, conseils, ...).

En revanche, les accords de partenariat avec Chennai et Paramaribo sont actuellement inactifs. Les relations plus faibles entre ces pays et la Belgique (liens historiques, diasporas, langue) semblent contribuer à cette situation, vu que les propositions issues d'organisations de la société civile bruxelloise sont peu nombreuses. Actuellement, les projets bilatéraux directs bruxellois avec ces 2 villes-régions sont inexistantes. Pour le cas de Chennai, un projet devait être signé avec la Commission européenne (*Building Chennai's resilience: Urban farming and livelihoods programme for low-income neighbourhoods.*) mais ceci n'a pas eu lieu dû au Covid et à des problèmes administratifs au niveau de Chennai. Aussi, le nombre de propositions de projets bilatéraux directs est moindre comparé aux autres villes-régions. L'absence d'un représentant CEC à Chennai ne facilite pas le développement des relations partenariales.

Autre facteur important lié à l'effectivité des accords-cadre : la disponibilité des ressources humaines bruxelloises. En effet, dans notre analyse jusqu'à juillet 2022, il y avait 4 accords de coopération en cours (dont 2 inactifs) ainsi que des perspectives claires de signature d'un 5^{ème} accord pour 2023. Cela fait potentiellement beaucoup d'accords à gérer pour une équipe qui n'augmente pas ses effectifs.

4.4 Les projets bilatéraux directs

Non seulement les accords présentent des dynamiques différentes, mais les nombreux projets bilatéraux directs de la coopération bruxelloise avec Kinshasa et RRSK aussi. Dans le cadre de l'évaluation nous avons regardé de près 3 projets bilatéraux directs :

- RRSK :
 - Écocentre
 - Observatoire territoriale
- Kinshasa : projet de digitalisation du service population dans la commune de Kintambo

S'il est compréhensible que le politique ait un mot à dire sur le choix des projets bilatéraux directs et que les projets directs puissent jouer un rôle dans la construction et l'entretien des relations politiques entre villes-régions, les entretiens avec les institutions au Nord et au Sud montrent également certains désavantages à ce modèle.

4.4.1 Les projets bilatéraux directs avec la RRSK

En juillet 2022, les projets d'Écocentre et d'Observatoire territoriale avaient souffert de différents types de problèmes.

Le projet de l'Observatoire territoriale est mené par Perspective et Paradigm (ex-CIRB) du côté de la RBC. Plusieurs facteurs externes ont eu une influence défavorable sur sa mise en œuvre, notamment la crise sanitaire et les élections de 2021 au Maroc qui ont amené un changement de majorité et de priorités du nouveau gouvernement, raison pour laquelle les priorités de l'Observatoire ont été remises en cause.

Nous avons également observé des difficultés internes, c-à-d liées aux institutions bruxelloises :

- les employés chargés des projets sont isolés dans leur nouvelle tâche ;

- la charge de travail augmente avec le projet alors que les profils de poste demeurent inchangés ;
- une rotation importante du personnel qui nuit à une vision claire de la répartition des responsabilités ;
- les tâches additionnelles ne sont pas prises en compte dans l'évaluation des employés, donc ne sont pas valorisées par la hiérarchie.

Dans le cadre de l'Ecocentre en RRSK, le Gouvernement bruxellois a décidé en date du 8 décembre 2016 d'octroyer un financement de 330.000 euros par le fonds climat bruxellois pour l'achat d'un terrain pour la construction d'un Ecocentre à Rabat. Une convention a été établie entre la RBC (Bruxelles Environnement) et la RRSK du 1/1/17 au 31/12/19.

Enabel, gérant de la bonne gestion du projet, s'est vu attribuer un rôle spécifique dans ce projet qui ne s'accorde pas à son expertise : l'achat du terrain en question. En outre, le lien entre les autorités de RRSK et Enabel n'était pas clairement établi dès le début. Enabel n'a pas pu instaurer un dialogue fluide - souvent, il n'y avait plus de dialogue du tout - avec les autorités en RRSK, raison pour laquelle Enabel ne disposait pas des informations nécessaires concernant le terrain et les obstacles (notamment administratifs) pour pouvoir mener à bien l'achat. Le projet n'a pu démarrer.

Quant au Sud, certains facteurs ont également contribué aux problèmes de mise en œuvre de l'Ecocentre. Selon plusieurs sources, il y a eu un manque de leadership et d'engagement clair au niveau local. Ceci pourrait être lié à une question d'ownership car le projet est mis en œuvre par l'organisation du Nord, raison pour laquelle le Sud se sent davantage bénéficiaire que partenaire. Cela a pu limiter l'appropriation du projet par les autorités locales.

En décembre 2019, suites aux nouvelles peu positives d'Enabel et principalement dans la crainte de perdre ce financement (alors que la RBC avait des obligations légales d'utiliser ce budget), le cabinet avait décidé ne pas prolonger la Convention ce qui signifiait l'arrêt du projet. Le montant a rapidement été réaffecté afin que la RBC réponde à ses obligations internationales en matière de climat.

4.4.2 Le projet bilatéral direct avec Kinshasa - Kintambo

Le projet de digitalisation de l'État-Civil dans la commune de Kintambo a été décrit par plusieurs acteurs – tant au nord qu'au sud - comme une manière alternative de mener des projets bilatéraux directs.

La Ville-Province de Kinshasa et la Région de Bruxelles-Capitale ont affirmé leur volonté, dans le cadre du renforcement des capacités administratives et institutionnelles, de développer un projet pilote dans une des 24 communes que compte la Ville de Kinshasa en matière de digitalisation au sein du service état civil et/ou du service population.

Ce projet répond d'une part au « Plan National du Numérique » et d'autre part à certaines attentes conjointes de la Ville-Province de Kinshasa et des partenaires communaux désireux de faire progresser la question de la digitalisation des services état civil et population communaux et provinciaux.

Ce projet pilote s'inscrit également en synergie avec le programme fédéral de coopération internationale communale (CIC) actif en RDC dans le secteur de l'état civil et de la population depuis une quinzaine d'années. C'est la commune de Kintambo, jumelée avec la commune d'Uccle dans le cadre du programme CIC, qui a été choisie par la Ville -Province de Kinshasa comme commune pilote. Il s'inspire aussi du projet de digitalisation de la Ville de Goma financé sur des fonds européen et mis en œuvre dans le cadre du Jumelage entre Woluwé-Saint-Pierre et Goma. Dans ce processus, Brulocalis a également été consulté.

Selon le coordinateur de projet à Kinshasa, la manière dont le projet a été construit donne une place centrale à Kintambo et Kinshasa dans la mise en œuvre du projet, tout en s'inscrivant dans un processus de réforme légale en la matière et en prévoyant une extension du projet à d'autres communes. Pour le coordinateur de projet, Kinshasa et Kintambo allaient jouer un rôle central dans la mise en œuvre du projet, grâce à l'expertise des communes bruxelloises. Il s'est donc instauré une véritable relation de partenariat entre les acteurs bruxellois et congolais ce qui promet de favoriser l'appropriation du projet au niveau local et par conséquent une durabilité.

4.5 Projets hors appel à projets

La rubrique des projets hors « appel à projets » n'est pas reprise dans l'OC ; les critères de sélection pour les projets dans cette rubrique ne sont donc pas explicités. Néanmoins, ces projets sont censés s'inscrire dans les priorités urbaines et respecter la sélection restreinte des pays de la coopération bruxelloise. Il s'agit « d'initiatives présentant un intérêt stratégique ou politique majeur pour la politique bruxelloise de coopération au développement ou ses partenaires. »⁴

Les projets sont très variés : d'une part il y a des initiatives culturelles, plus ponctuelles, en Belgique ou à Kinshasa portées par des acteurs bruxellois comme le KVS, la Fondation KANAL, BOZAR et l'asbl Connexion. D'autre part, nous y retrouvons l'appui à Soliris à travers le financement du secrétariat de Soliris au CNCD ou encore l'appui à Enabel en lien avec le COVID à Kinshasa. La dimension culturelle est donc fort présente dans ce type de projets, parfois avec des éléments d'inclusion socio-économique. Généralement, les projets sont proposés par le niveau politique (les cabinets) et certains sont récurrents annuellement. Par contre Soliris est un projet qui rentre très clairement dans la stratégie de la région tant pour son lien avec les communes que pour son lien avec les OSIM. Il est donc encourageant de le voir repris d'année en année.

Nous constatons que la majorité des projets hors AP (sauf le projet d'appui au secrétariat de Soliris) n'ont pas de liens suffisamment clairs ou explicites avec la stratégie de coopération au développement bruxelloise. Ces projets ne permettent pas toujours des articulations avec les autres projets (Nord ou Sud) ou des synergies.

Pour l'équipe de BI, les projets hors AP (notamment ceux de nature plus culturelle) demandent relativement peu d'investissement : il n'y a pas ou peu de sélection à faire, peu de suivi et les projets contiennent peu de risques d'échec et jouissent souvent d'une certaine visibilité de l'action de coopération de la RBC.

4.6 Projets multilatéraux

La coopération bruxelloise appuie l'UNICEF Belgique depuis 11 ans à hauteur de 100.000€ environ par an dans le cadre du programme des Nations unies « WASH » pour l'assainissement hydrique des écoles de la périphérie urbaine de Kinshasa, mis en œuvre par le ministère provincial de l'enseignement primaire, secondaire et initiation à la nouvelle citoyenneté de la Ville-province de Kinshasa, partenaire de la RBC. Les écoles sont choisies en concertation avec le Ministère provincial de l'enseignement.

Ce volet permet à la RBC de contribuer au fonctionnement des Nations unies au niveau global, étant donné qu'UNICEF Belgique a un statut double (un statut d'ONG belge et d'entité multilatérale).

UNICEF Belgique est subsidié par la DGD pour son travail en Belgique de sensibilisation au sujet de la pauvreté. UNICEF Belgique développe également un travail au niveau international ; ce travail n'est

⁴ Rapport 2020, p.10.

pas financé par la DGD mais notamment par 5-6 dons par an (entre autres par la province d'Anvers et la Flandre occidentale).

Le projet étant depuis 11 ans financé sur une base annuelle, il est conçu comme une succession de projets annuels alors que sur le terrain ils sont inscrits dans les plans de développement pluriannuels.

Jusqu'à présent, les projets multilatéraux ne sont pas articulés à d'autres volets ou projets de la coopération bruxelloise, ni à des initiatives au Nord.

Étant donné les budgets limités on peut se demander si ce projet est prioritaire (le montant équivaut au montant total réservé aux associations non-accréditées dans l'AP Sud). On pourrait se demander si le niveau fédéral ne serait pas plus apte à remplir les responsabilités au niveau multilatéral. La RBC pourrait justifier de se concentrer sur les autres types d'acteurs qui sont ceux repris dans les AP et la coopération directe.

5 VALORISATION DU TISSU ASSOCIATIF LOCAL DANS SA DIVERSITE

Les organisations de la société civile (OSC) dans leurs diverses expressions sont impliquées dans la coopération bruxelloise. Nous nous référons aux 2 types d'organisations définies par BI pour les AP :

- Les « associations de coopération non-gouvernementale accréditées par le gouvernement fédéral », que nous appellerons ONG dans ce document ;
- Les « associations de coopération non-gouvernementale non-accréditée », ASBL de Solidarité internationale (SI), parmi lesquelles figurent des associations diasporiques ou OSIM (Organisation de Solidarité Internationale issue de la migration), que nous appellerons associations, ASBL ou OSIM dans ce document.

Les ONG, ASBL de SI et OSIM répondent aux AP Sud et CMS.

Les ONG bénéficiaires ne sont pas toutes des organisations bruxelloises. Les associations diasporiques auxquelles nous faisons référence sont à ce jour sans exception des organisations bruxelloises.⁵

5.1 Appel à projets Sud

5.1.1 Fonctionnement de l'AP Sud

La coopération bruxelloise met à la disposition des OSC belges ou bruxelloises des fonds pour le financement de projets de développement dans le Sud. Le premier AP Sud en 2013 était ouvert seulement aux OSC accréditées. En 2018, l'AP Sud était ouvert aux OSC accréditées et ASBL, avec une seule enveloppe budgétaire pour les deux types d'organisations. En 2019, l'AP Sud avait deux enveloppes financières séparées pour OSC accréditées et ASBL, ce qui est toujours le cas aujourd'hui.

L'OC de 2017 a le mérite de garantir au minimum un appel organisé par an à destination de la société civile pour la mise en œuvre des projets dans les Régions-Villes partenaires de la RBC. L'OC consolide donc l'appel à projets annuel en faveur des organisations de la société civile, en lui donnant une assise légale plus forte.

Entre 2017 et 2019, l'appel Sud conjoint était organisé par BI et Bruxelles Environnement. Les projets sélectionnés pour BE ne se limitaient pas aux partenaires bruxellois. A partir de 2020, l'appel est organisé par BI en partenariat avec hub.brussels pour mieux orienter les projets vers le développement économique durable.

Les approches thématiques ont évolué : en 2017, le focus était sur l'égalité des femmes et des hommes (empowerment des femmes et des filles) ; en 2018, il y avait un focus sur l'égalité des chances et les droits sociaux ; à partir de 2019, le curseur a été mis sur le développement économique, durable et inclusif, ce qui est encore le cas aujourd'hui.

Le comité de sélection est composé de personnes de BI et de personnes externes à cette administration.

Les projets financés par BI ont une durée de maximum 2 ans.

Pour être recevables, les propositions doivent se dérouler dans l'une des 4 villes-régions partenaires de la coopération bruxelloise. La grande majorité des projets sont mis en œuvre à Kinshasa. Les

⁵ Les associations diasporiques non-bruxelloises ont également accès aux AP Sud et CMS.

propositions pour RRSK sont moins nombreuses ; ceci pourrait s'expliquer en partie par le fait que la majorité des diasporas marocaines sont originaires du Rif, et non de la région de Rabat.

A partir de 2019, BI introduit la distinction entre ONG accréditées et associations. En 2019, on dénombre plus de 15 propositions recevables pour les associations dont 4 seront finalement subventionnées. Par après on observe d'abord une croissance importante du nombre de projets reçus et recevables pour les associations mais ensuite le nombre diminue car le travail d'information et de formation pour les associations permet d'avoir de meilleures propositions et mieux ciblées. En 2021 et 2022, ce sont moins de 25 propositions recevables.

Pour chaque appel à projets, ce sont en général 3 arrêtés de subvention avec des ONG accréditées qui sont finalement signés pour des montants d'environ 100.000€ chacun alors que pour les associations ce sont 4 arrêtés de subvention pour des montants de 25.000€.

La plupart des projets subventionnés se situent à Kinshasa (23 projets entre 2017 et 2022) alors que Rabat n'en compte que 6 et Paramaribo et Chennai 2 chacun.

Le tableau-ci-dessous montre l'évolution du nombre de dossiers reçus, recevables et sélectionnés pour une subvention. Il montre aussi le fait que de 2017 à 2019 l'AP couvrait les projets de BE et de BI. A partir de 2020, BI s'est associé à hub.brussels pour renforcer l'aspect économique. On retrouve aussi à partir de 2019, la distinction entre les ONG (accréditées) et les ASBL/associations.

ANNEE	Reçus	Recevables	Sélectionnés
2017	6	5	3
Chang. Climatique (BE)			1
Dev. Socio Economique (BI)			2
2018	26	16	6
Chang. Climatique (BE)		5	2
Dev. Socio Economique (BI)		11	4
2019	50	37	10
Chang. Climatique (BE)	19	13	3
Dev. Socio Economique (BI)	31	24	7
- Accrédités		9	3
- ASBL		15	4
2020			
Dev. Socio Economique (BI - hub.brussels)	51	45	7
- Accrédités		17	3
- ASBL		28	4

2021			
Dev. Socio Economique (BI - hub.brussels)	23	22	
- Accrédités		8	3
- ASBL		14	4
2022			
Dev. Socio Economique (BI - hub.brussels)	19	17	5
- Accrédités		9	3
- ASBL		8	2

BE : Bruxelles Environnement

En 2022, le budget total de l'AP Sud (450.000€) était réparti de la manière suivante :

1. Associations de coopération non-gouvernementales accréditées : 350.000€
2. Associations non-accréditées : 100.000€

Pour la 1^{ière} rubrique, il s'agit uniquement d'ONG ; pour la 2^{ième} rubrique, il s'agit surtout d'associations diasporiques (mais aussi d'associations non-diasporiques).

Les OSC impliquées dans l'AP Sud ont des profils variés. D'une part, il s'agit d'ONG, donc des organisations spécialisées en coopération au développement avec du personnel rémunéré, bien souvent travaillant avec des programmes quinquennaux financés par le niveau fédéral (DGD), parfois avec des bureaux sur le terrain. Sur les 5 ans il y a 14 ONG différentes qui ont obtenu une subvention sur les 20 arrêtés d'octroi de subvention signés. Il y a une ONG qui a eu 4 subventions et 3 autres qui ont eu 2 subventions, donc 10 ONG ont eu une seule subvention. Cela montre une certaine diversité dans le choix des ONG mais on comprend aussi que la restriction géographique limite les ONG qui présentent des projets.

Pour ce qui est des associations, depuis 2019 ce sont 10 associations différentes qui ont reçu 14 subventions. Une seule association a bénéficié de 3 subventions et 2 associations ont bénéficié de 2 subventions. D'autre part, il s'agit de petites structures (associations, ASBL), souvent gérées par des bénévoles dans leur temps libre, avec moins de capacités techniques de gestion de projet, moins au courant des dernières exigences techniques et du jargon du secteur de la coopération. Dans cette deuxième catégorie, nous retrouvons majoritairement des organisations de diasporas congolaises et marocaines qui coopèrent avec leurs pays d'origine.

Toujours est-il que cette place centrale occupée par les organisations bruxelloises contribue à une identité bruxelloise, locale et diasporique de la coopération bruxelloise.

Cependant, les budgets disponibles dans l'AP Sud sont majoritairement réservés aux ONG, comme nous l'avons vu plus haut, et les projets des ONG disposent de budgets largement supérieurs (entre 50.000€-125.000€ par projet) aux budgets accordés aux associations (entre 10.000€ et 25.000€ par projet).

A travers ce choix, BI réduit certains risques ; avec les ONG, le risque de problèmes de mise en œuvre et de gestion est limité, étant donné leur professionnalisme, expérience et réseaux sur le terrain. Ce risque est plus grand chez les petites associations, qui disposent de moins de ressources humaines et de capacités techniques dans la rédaction des propositions, la gestion des projets, etc. Travailler avec des ONG assure également une certaine visibilité des projets, ce qui est important pour BI.

Les associations ont généralement plus de limitations, raison pour laquelle le risque de problèmes de mise en œuvre ou de gestion est plus grand. Les associations ont également moins de capacités pour visibiliser les projets. Étant donné leur profil, les associations ont besoin de plus de renforcement de capacités, d'appui et de suivi, ce qui signifie un investissement pour la coopération bruxelloise.

Pour les ONG, BI mise sur des projets innovants et /ou pilote qui sont difficilement pris en charge par d'autres bailleurs de fonds. Pour les asbl, BI propose des financements un peu plus élevés que les montants disponibles via les communes, afin de leur permettre de développer des projets plus importants et ainsi d'acquérir de l'expérience dans le montage et la mise en œuvre de projets au sud.

En fin de compte, le soutien de BI est saupoudré sur un grand nombre de microprojets et quelques meso-projets. L'intérêt stratégique de cette orientation ne pourrait être apprécié qu'à partir d'une étude d'impact, et cela sort de notre champ de compétence.

5.1.2 Appréciation de l'AP Sud par les organisations bénéficiaires

Appréciation des ONG

Les ONG interviewées évaluent l'AP Sud positivement. Elles trouvent l'outil relativement peu exigeant en termes rédactionnels, techniques et de rapportage, ayant l'habitude de travailler dans des cadres plus exigeants comme les programmes quinquennaux de la DGD ou les financements de la Commission européenne.

La flexibilité de la mise en œuvre des projets est un autre avantage de l'AP Sud ; dans plusieurs cas, lors de problèmes d'exécution du projet, les ONG ont pu en parler avec le personnel de BI et ont pu adapter ou prolonger le projet sans difficulté, ce qui était fortement apprécié. Les budgets sont considérés comme utiles pour des projets-pilotes. La flexibilité admise dans le processus de rapportage est également appréciée : plusieurs ONG mentionnent un rapportage intermédiaire oral, beaucoup plus léger évidemment que le rapport écrit classique. En résumé, cet outil permet aux ONG de tester des nouvelles idées, de lancer des projets-pilotes ; ces projets testés pourront par la suite être présentés à d'autres bailleurs de fonds plus exigeants, ce qui a été fait dans plusieurs cas.

Les uniques faiblesses qui ressortent des entretiens avec les ONG sont les délais courts du rapport intermédiaire (après 6 mois de mise en œuvre du projet) et dans quelques cas une certaine lenteur dans les démarches administratives (transfert des fonds, etc.).

Appréciation des associations

Pour les associations, la situation est plus complexe. Elles considèrent l'AP Sud une source importante de financement de leurs projets. Elles disposent de peu de sources alternatives en dehors des financements très modestes accordés par les communes.

Mais les chances d'émerger à l'AP Sud sont faibles, les enveloppes globales disponibles étant limitées et certains projets bénéficiant de montants plus importants allant jusqu'à 25.000€. La première année, il y a eu beaucoup de propositions reçues mais aussi rejetées (tout en sachant qu'il n'y avait pas encore d'enveloppes distinctes entre OSC accréditées et ASBL). En 2021 et 2022, le nombre de propositions a

diminué et la proportion de dossiers recevables est plus importante. Ceci peut laisser supposer que les séances d'info ont eu de l'effet sur la qualité des propositions.

La concurrence entre associations est forte, bien que de nombreuses associations ignorent encore l'existence de l'outil.

Concernant les exigences administratives, rédactionnelles et techniques, la majorité des associations témoignent de difficultés. Souvent, particulièrement pour les plus petites, la partie administrative pose problème vu que toutes ne sont pas en ordre sur le plan statutaire. L'élaboration de la proposition de projet est difficile et chronophage : le formulaire à remplir (la proposition) est très technique et donc difficile à comprendre, jugé trop jargonnel, le fichier Excel est complexe à remplir. En outre, développer et maintenir un partenariat au Sud, comme c'est demandé, demande des moyens en dehors du projet envisagé, que les associations n'ont pas toujours.

Il est important de souligner que la majorité des OSIM ont un profil très différent des ONG, comme nous l'avons vu plus haut : elles n'ont pas de personnel payé et fonctionnent donc entièrement avec des bénévoles qui ne sont pas issus du secteur de la coopération. Leurs capacités techniques sont donc très limitées comparé aux ONG, ce qui rend l'investissement pour faire des propositions pour l'AP Sud particulièrement lourd. Il s'agit donc d'investissement important pour des montants plutôt bas et avec une probabilité relativement basse d'y avoir accès. En outre, les durées des projets sont courtes (1-2 ans), ce qui dans les entretiens ressort comme un facteur démotivant additionnel. Il est en effet souvent mentionné dans les entretiens qu'il est difficile de construire du long terme (relations partenariales stables, de l'impact dans la longue durée, etc.) quand les projets sont si courts et les budgets si bas.

5.1.3 Le renforcement des capacités des OSC via l'AP Sud

Le renforcement des capacités en lien avec l'AP Sud est articulé en deux dispositifs :

- La séance d'information, donnée par BI ;
- Les formations données dans le cadre de Soliris.

Les séances d'information offrent un survol des grands traits de l'AP. Des entretiens il ressort qu'une grande partie des associations considère la séance d'information comme étant trop générale et trop théorique. Les participants n'y voient pas d'exemples concrets de « projets à succès » et il n'y a pas d'échanges avec d'autres associations ou ONG pour avoir de l'information plus pratique et concrète. En outre, il faut un niveau de base pour que la séance soit réellement utile pour les participants ; pour comprendre et pouvoir poser les bonnes questions, il faut – selon de nombreuses personnes interviewées - déjà connaître le formulaire et les autres exigences de l'appel.

Il ressort des entretiens que les associations ont la sensation de se trouver en concurrence les unes avec les autres, ce qui peut les empêcher de partager leurs informations, d'exposer leurs réflexions et de travailler ensemble. Le fait que le budget n'augmente pas si des associations présentent des propositions de projets conjointes ne stimule par non plus la recherche de synergies.

L'AP Sud exige un partenariat avec des acteurs au Sud. Le manque de moyens rend l'entretien d'un partenariat difficile (difficile de se rendre sur place pour entretenir des relations partenariales). Sans fonds, les associations deviennent moins intéressantes pour les organisations du Sud qui préfèrent se tourner vers des partenariats plus lucratifs.

Points d'attention plus macro

Nous constatons que l'AP Sud ne stimule pas la création de synergies (ni entre associations, entre ONG ou en croisant associations et ONG), mais a – selon les entretiens - tendance à mettre les organisations dans une situation de concurrence.

Comme les projets ne sont pas articulés, il n'y a pas de création d'économies d'échelle, d'apprentissages ou d'articulation entre projets. Les projets conjoints sont acceptés mais il n'y a pas d'augmentation du subside ; il n'a pas d'interdiction à introduire des projets de manière conjointe mais ce n'est pas encouragé par une augmentation de l'enveloppe budgétaire disponible ni des montants maximum alloués par projet.

Les thématiques possibles sont très flexibles pour autant qu'il s'agit de résilience urbaine, ce qui empêche des processus d'apprentissage thématiques. Il ne se crée pas de complémentarité thématique entre bailleurs de fonds.

Le suivi sur le terrain est difficile pour les associations par manque de moyens.

La visibilité des projets de l'AP Sud est basse.

Dans les rapports narratifs finaux, le porteur du projet inclut des éléments d'évaluation (points positifs et négatifs) mais il ne s'agit pas d'une évaluation profonde comme p.ex. dans le cas d'évaluation d'impact (en lien avec la GAR). Aujourd'hui, le mécanisme d'évaluation pratiqué ne donne pas lieu à des formulations de leçons ou à la systématisation et capitalisation et d'apprentissages et n'entre pas dans un cadre de GAR plus large.

5.2 Appel à Projet CMS

En ce qui concerne l'AP « Citoyenneté Mondiale et Solidaire » (CMS ou Nord), nous constatons beaucoup de points communs avec l'AP Sud.

La coopération bruxelloise vise à travailler avec le tissu social local ; dans le cas de l'AP CMS, il s'agit surtout des petites associations, majoritairement des OSIM, avec les mêmes forces et faiblesses que dans le cadre de l'AP Sud.

Pour l'appel à projets Nord, l'appel s'est déroulé sous un mode relativement identique pendant les 5 ans et le budget a été aussi le même chaque année.

On observe que la plupart des dossiers reçus ont été jugés recevables et qu'un effort a été fait pour faciliter la participation d'associations moins formelles. Sauf pour la dernière année, ce sont environ 50 propositions qui sont reçues chaque année pour une demande totale qui est 5 fois supérieure au budget dont dispose BI. Chaque année, ce sont entre 10 et 12 arrêtés qui sont signés pour l'octroi d'une subvention.

Sur les 5 ans, 39 associations ont bénéficié d'un subside. 29 associations ont reçu un seul subside, 9 associations ont en reçu à 2 reprises, une association a reçu un subside à 3 reprises et enfin une association a bénéficié d'un subside chaque année (5 fois).

Il y a une grande diversité d'associations et de thématiques pour les 55 projets financés pendant ces 5 ans car l'appel est assez ouvert.

	RECUS	RECEVABLES	SIGNES	SUBVENTION	DEMANDE	BUDGET
2018	78	53	10	190.250	1.508.000	200.000
2019	49	48	10	195.713	947.950	200.000
2020	49	46	12	196.791	991.000	200.000
2021	45	41	11	204.797	928.688	200.000
2022	28	26	12	200.000	500.000	200.000

Ici aussi, les montants sont bas et les exigences jugées difficiles à remplir pour la majorité des associations. Il y a peu de complémentarité et synergies entre projets et acteurs (associations, ONG, ...), ni entre différents bailleurs en CMS.

BI n'a pas les ressources humaines pour pouvoir capitaliser les expériences afin de lancer des pistes de renforcement des acteurs, d'amélioration des futurs projets. Les projets sont peu visibles, peu connus par d'autres acteurs, le grand public, les communes.

Dans les entretiens, il a été soulevé qu'un débat important n'a pas été résolu : où mettre le curseur entre « travailler avec les jeunes » et travailler « avec les jeunes en difficulté », quand l'OC mentionne le cadre de la « diversité bruxelloise ». Il existe des opinions différentes importantes à ce sujet entre ASBL.

5.3 Soliris

5.3.1 Brève description de Soliris

En 2015, le Réseau régional bruxellois de Solidarité Internationale (RRBSI) a été créé à l'initiative de certaines communes bruxelloises avec l'objectif de promouvoir le réseautage à l'échelle régionale des acteurs locaux de la SI pour plus de visibilité des actions, l'articulation entre projets du PCIC et un lien vers des activités au Nord, un renforcement des capacités et davantage de synergies, complémentarité et coordination entre acteurs locaux de la SI. Ce réseau se définissait comme multi-acteur et visait la fédération des communes, de la RBC, d'associations, d'ONG et de citoyens, autour de la SI.

En 2019, le réseau était peu actif, dû à un manque d'intérêt et de temps des associations et des communes. Pour tenter de redynamiser ce réseau, il a alors été décidé lors d'un processus de réflexion de créer au sein du réseau une coordination intercommunale bruxelloise de la SI, la CORIC. Ceci devait créer une plus-value directe pour les communes actives dans le réseau, en facilitant davantage la recherche de synergies entre elles.

En 2019, la Région propose d'évoluer davantage vers une plateforme de soutien aux acteurs de la SI, en renforçant davantage la place des diasporas dans la plateforme et en augmentant l'appui financier pour renforcer sa coordination et de soutenir des actions. Soliris est né. Une articulation accrue entre les communes et les organisations diasporiques autour de la SI fait également partie des objectifs de Soliris.

Au niveau européen, un réseau articulant communes et diasporas est assez exceptionnel.

Nous avons constaté dans les entretiens que les attentes et visions concernant Soliris diffèrent entre membres ; l'identité de Soliris semble en ce moment donc être relativement diffuse, même si évidemment les grandes lignes sont connues. Le manque d'une identité claire risque d'affaiblir le fonctionnement de Soliris.

Depuis 2022, Soliris a deux niveaux de coordination : le CNCD-11.11.11 assure celle du volet diasporique ; Echos Communication, celle du volet communal.

Aujourd'hui il existe donc 2 volets clairement séparés au sein de Soliris : le volet diasporas et le volet communes. Lors des entretiens il a été mentionné qu'il serait peut-être prématuré de vouloir articuler davantage communes et diasporas, étant donné les différences entre les 2 groupes en termes d'analyse, de langage, de trajectoire. Les coordinations ont opté pour un renforcement des groupes avant de passer à une prochaine phase, qui serait la phase de l'articulation des 2 groupes.

Si les 2 volets ne se mélangent pas encore structurellement, le COPIL de Soliris est relativement mixte puisque pour les communes on y retrouve Brulocalis et Echos Communications, pour les diasporas on retrouve le CNCD-11.11.11 (mais pas d'organisations diasporiques ni de communes).

Dans chaque volet, Soliris organise des rencontres entre les acteurs ainsi que des formations. Ces formations sont basées sur les propositions et besoins des bénéficiaires, et traitent notamment la gestion de projets et l'administration d'ASBL.

Si le RRBSI organisait déjà des activités avec ses membres, notamment une rencontre annuelle sous forme d'ateliers, ce n'est qu'en 2022 que les coordinatrices de la plateforme Soliris organisent une rencontre annuelle plus structurée, davantage financée et sur un axe plutôt politico-académique. Cette rencontre a rassemblé des acteurs de la Solidarité internationale bruxellois, belges et européens au Parlement bruxellois, veillant à créer un moment où communes et diasporas puissent se croiser et débattre.

5.3.2 Appréciation des OSIM

Pour les associations diasporiques interviewées, Soliris est un espace hautement valorisé. L'espace joue surtout un rôle dans le renforcement des capacités des associations, tant de manière verticale (formations données par des spécialistes) qu'au niveau horizontal (apprentissage mutuel entre associations à travers les échanges).

Le site web de Soliris est également cité comme un élément propice au renforcement des capacités car il contient une cartographie des OSIM à Bruxelles, de l'information concrète sur les appels à projet, les personnes de contact dans les communes.

Les formations (3-4 par an) sont particulièrement appréciées par les OSIM. La coordination en propose à la demande des associations, d'où l'importance des échanges avec et entre les associations lors des rencontres. Souvent, les besoins de formation concernent les capacités de gestion de projets, la gestion administrative ou même le lancement d'ASBL. Il est important de noter que les formations s'inscrivent clairement dans les exigences liées à l'introduction de propositions de projets et de gestion de projets ; dans ce sens, les formations jouent un rôle crucial pour augmenter les chances des OSIM d'avoir des projets Sud financés par BI et d'autres bailleurs. Soliris est donc un acteur-clef dans le choix politique d'impliquer les OSIM dans la coopération avec le Sud.

La coordination joue un rôle clef à plusieurs égards : selon les entretiens, elle est particulièrement à l'écoute des idées et propositions des membres. Elle joue également un rôle dans la tentative de création de liens entre associations diasporiques ; lors des rencontres et des formations, elle propose à certaines OSIM de se mettre ensemble et d'échanger, quand elle voit qu'il existe un potentiel de synergie ou d'apprentissage mutuel.

Le simple fait de se rencontrer entre OSIM, de pouvoir écouter les histoires les unes des autres, est décrit comme un facteur stimulant « qui donne du courage » ; les OSIM sont très demandeuses de cet apport.

La question est ressortie plusieurs fois sur pourquoi la coordination de Soliris n'est pas prise en charge par une organisation issue de la migration. Nous n'allons pas creuser la question ici, mais il nous semble important de prendre note de la question.

Les personnes interviewées mentionnaient la difficulté – ici aussi, malgré les échanges et formations - de créer des véritables synergies entre les OSIM. Soliris est un lieu d'échanges, certes, mais cela s'avère difficile d'aller plus loin dans la construction d'articulations concrètes. A nouveau, cette situation semble être liée à la concurrence de facto entre OSIM, ce qui revient – peut-être inconsciemment - lors des formations Soliris et des échanges plus informels. Les projets conjoints entre plusieurs organisations sont possibles mais le budget n'est pas augmenté en conséquence, ce qui ne stimule pas la création de synergies non plus.

Non seulement les liens entre les OSIM ont été débattus lors des entretiens, mais également les liens avec le reste de l'écosystème de la coopération au développement. Plusieurs OSIM ont mentionné l'impression de ne pas être reconnues par les autres acteurs de coopération comme un acteur de coopération à part entière et de souffrir de certains préjugés, d'être « utilisé juste comme logo pour une certaine Bruxelles multiculturelle ». D'où la nécessité ressentie par les OSIM membres de Soliris de s'ouvrir au reste de l'écosystème de la coopération pour échanger, créer des liens, mettre à disposition ses connaissances et apprendre des autres acteurs, et également pour renforcer sa réputation et sa légitimité.

La journée annuelle de Soliris est perçue comme une opportunité pour rapprocher davantage les OSIM et les autres acteurs de la SI (le débat autour de la question du genre a p.ex. été très bien reçu par les OSIM présentes).

L'existence du volet communal et de l'ambition de Soliris de parvenir à articuler les diasporas aux communes n'était pas très connue chez une bonne partie des OSIM interviewées. L'idée de renforcer les articulations est vue comme intéressante mais aurait besoin d'objectifs concrets. Il était mentionné que l'accès à des budgets pourrait stimuler l'articulation avec les communes. Un certain niveau de concurrence peut freiner la collaboration, p.ex. quand communes et OSIM travaillent dans les mêmes régions, voire villages. Par ailleurs, dans plusieurs communes un Conseil consultatif pour la solidarité internationale existe. Celui-ci regroupe notamment des représentants de la commune avec d'autres acteurs de coopération internationale et offre un espace d'échange entre acteurs locaux.

Soliris n'offre pas d'espaces géographiques ou thématiques pour intensifier et mieux structurer les échanges et favoriser l'apprentissage.

Le fait que les membres n'exercent pas de responsabilités spécifiques dans Soliris est également perçu comme une limite aux opportunités de renforcement de capacités. La création d'espaces géographiques ou thématiques pourrait ouvrir un potentiel d'implication plus active des membres de Soliris, ce qui pourrait contribuer à un renforcement de capacités mais aussi de la structure en soi.

Finalement, Soliris est encore peu connue des OSIM ce qui est certainement dû à son lancement relativement récent. Cependant, certains membres se demandaient également si les canaux les plus adéquats ont été utilisés pour faire connaître Soliris parmi les OSIM.

5.4 Aide humanitaire

Ces dernières années la coopération bruxelloise a financé plusieurs interventions humanitaires. En 2020, il s'agissait d'aide en lien avec la pandémie (Kinshasa, RRSK, Chennai) pour un montant de 200.000€, en 2021 à nouveau la pandémie à Chennai (205.000€), et en 2022 il y a eu une aide humanitaire Consortium 1212 pour répondre à l'invasion hostile de l'Ukraine par les forces russes.

Face aux crises humanitaires, il est tentant et pertinent pour la RBC de réagir en proposant de l'aide humanitaire. Généralement, ceci se fait à travers d'organisations spécialisées (comme dans le cas du Consortium 1212) ce qui facilite la tâche de l'équipe de BI, en termes de la qualité du travail sur le terrain et de la visibilité. Un ensemble comme Consortium 1212 qui regroupe de nombreuses ONG

(Oxfam Belgique, Caritas International, Handicap International, Croix-Rouge de Belgique, Médecins du Monde, Plan international Belgique, Unicef Belgique) facilite aussi la tâche de la sélection du partenaire.

Les montants sont appréciés par les partenaires : p. ex. en 2022, Consortium 1212 a reçu 180.000€ de la part de BI, sur un total de 15 millions €. La RBC était le donateur public le plus important. Par ailleurs, c'est l'ensemble des membres du gouvernement qui décide d'octroyer une aide humanitaire ; le budget de coopération au développement ne finance qu'une partie du budget total.

Le défi se trouve dans l'articulation avec le reste de la coopération bruxelloise ; comment l'aide humanitaire peut-elle contribuer davantage à une plus grande cohérence de la coopération bruxelloise ? Nous pensons à de possibilités de rétro-alimentation, d'apprentissage de leçons, de sensibilisation, d'implication d'organisations locales. Nous voyons également que les montants octroyés sont élevés sur le budget total de la coopération bruxelloise, notamment en sachant qu'il manque de moyens dans les AP.

6 RENFORCEMENT DU RÔLE DES COMMUNES DANS LA COOPÉRATION BRUXELLOISE

Les communes sont insérées dans la coopération bruxelloise à travers Soliris et la campagne commerce équitable.

Pour mieux comprendre ce qui suit dans les 2 sections de ce chapitre, il est nécessaire d'expliquer les profils de la SI et des responsables SI des communes bruxelloises. La SI dans les communes est bien souvent - sauf dans certaines communes comme notamment 1000 Bruxelles, Ixelles, Uccle et Saint Gilles – un service disposant de peu de poids et de moyens, peu intégré dans l'appareil communal. Les responsables SI eux-mêmes sont souvent isolés dans leur travail (sans liens avec d'autres sections), disposent de peu de temps pour cette responsabilité (parfois ce n'est qu'un mi-temps) et de peu de budget pour d'éventuels projets (parfois que quelques milliers d'euros). Certaines communes n'ont pas ou peu de contacts avec les diasporas sur leur territoire. Les responsables SI des communes se croisent dans certains espaces et lors de certaines activités, mais les synergies et l'harmonisation de pratiques entre communes en termes de SI sont rares, raison pour laquelle « *chaque commune fait les choses à sa manière* ». La SI dans les communes se trouve donc dans un fonctionnement cloisonné au niveau intercommunal et intra-communal. En effet, des entretiens nous entendons que « *Dans les communes on ne comprend pas bien ce que les personnes SI font* ».

6.1 Soliris

6.1.1 Appréciation de Soliris par les communes

Dans le chapitre précédent, Soliris a été analysé en partant de l'optique des OSIM, qui constitue l'un des deux volets de Soliris. Ici nous allons nous pencher sur l'autre volet de Soliris : le volet des communes.

Les échanges et formations sont fortement appréciés par les communes qui participent à Soliris. Ces activités permettent aux communes d'entrer en contact avec leurs homologues, d'échanger sur leurs difficultés quotidiennes, d'apprendre entre pairs, ce qui répond à un besoin réel étant donné leur isolement. Les formations (autour de 3 par an) sont à la demande des communes : par conséquent, elles répondent à des besoins spécifiques de renforcement de capacités et d'échanges entre communes, exprimés explicitement par les communes (exemples : la formation sur la territorialité en 2022 qui était fortement appréciée, des formations en matière de gestion, financements UE, marchés publics, ...), toujours en lien avec la SI.

Actuellement, chaque événement est hébergé par une commune qui assume un rôle actif dans l'événement, ce qui est censé contribuer à l'engagement et l'ownership de la commune en question.

Pour les communes, le site web de Soliris est également vu comme un outil qui renforce leurs connaissances, notamment pour avoir une vue plus claire concernant les organisations diasporiques (localisations, profils, ...), concernant les activités d'autres communes (notamment des Appels à Projets) et pour promouvoir leurs propres activités, notamment les Appels à Projets.

Soliris permet des échanges avec des OSIM, même si ceci se passe encore à une échelle limitée étant donné la séparation entre les deux volets. L'événement annuel fait rencontrer communes et OSIM, tout comme certaines formations. Ces rencontres avec des OSIM répondent à une demande pour certaines communes, moins pour d'autres ; l'utilité des rencontres dépendra du profil de la commune.

Certaines communes ont peu de contacts avec les organisations diasporiques⁶ ; pour ces communes, les rencontres avec les diasporas sont enrichissantes en termes d'échanges d'information, d'opinions. Pour les communes avec beaucoup de liens avec les OSIM, ces échanges ne répondent pas nécessairement à un besoin. Il est intéressant de noter que souvent les OSIM n'ont pas nécessairement une identité territoriale-communale ; les OSIM sont plutôt multi-communes et même interrégionales. Ceci peut compliquer les relations entre communes et OSIM.

Lors des entretiens, les communes mentionnent explicitement leur appréciation de la coordinatrice d'Echos Communication ; elle est à l'écoute des communes, comprend leurs besoins et développe des formations qui y répondent. Les communes l'apprécient également pour son profil de représentante d'ONG, qui implique une autre expertise, une approche différente de l'approche communale, ce qui peut être stimulant : « *Echos essaie d'ouvrir nos esprits* ».

Cependant, la coordination du volet communal de Soliris ne cherche pas de liens explicites avec le PCIC (Programme de Coopération Internationale Communale, financé par la DGD et coordonné par Brulocalis et UVCW). Brulocalis et plusieurs communes ont mentionné l'importance non seulement d'avoir des échanges entre communes concernant les bonnes pratiques dans le cadre du PCIC mais également de promouvoir des articulations entre les projets du PCIC et le Nord afin de créer la rétro-alimentation entre ces deux niveaux (sensibilisation, liens avec projets CMS et associations au Nord, visibilité, ...).

Un autre besoin mentionné se trouve dans les liens avec l'UE, tant en termes de réseautage que d'accès aux financements. Ce besoin a été traité à travers la formation sur le financement de l'UE, mais certaines communes voudraient que cette dimension reçoive plus d'attention. Une articulation avec Platforma serait une possible piste, avec l'appui de BI.

Comme mentionné auparavant pour les associations, l'articulation des projets, notamment Nord-Sud, et la synergie entre communes (pour l'apprentissage de bonnes pratiques, mise en commun, ...) restent des points faibles. En effet, s'il est vrai que Soliris promeut des échanges entre communes lors des différentes activités, ceux-ci ne se traduisent pas (encore) souvent par la création de synergies concrètes entre les communes (articulation entre initiatives, co-création, mise en commun de ressources, ...).

Finalement, la SI des communes est très souvent peu connue, peu visible et donc peu reconnue par le grand public et par l'écosystème de la SI. La visibilité de la SI des communes est ressentie comme un besoin important au sein des communes, notamment pour augmenter leur crédibilité et légitimité auprès de bailleurs (p.ex. la DGD) et autres acteurs de la SI. Soliris ne contribue pas encore clairement à ceci.

6.2 Campagne « Faire de Bruxelles-Capitale une Région du Commerce Équitable »

Dans les années 2000 naissent les campagnes « Faire de la Belgique un pays du commerce équitable » et « Communes du Commerce Équitable, coordonnées par Oxfam-MdM. Ces deux campagnes se déploient au niveau national et local (communal). En 2019, les deux campagnes décident d'intégrer la maille manquante, c-à-d le niveau régional, en créant la campagne « Faire de Bruxelles-Capitale une Région du Commerce Équitable ».

⁶ Cette situation se présente surtout dans le cas de communes avec peu de diasporas sur le territoire et/ou des communes dont le budget disponible pour la coopération est bas. En effet, plusieurs communes ont mentionné l'importance du financier dans les relations avec les OSIM, étant donné les besoins économiques. Le fait de ne pas disposer d'argent face aux attentes des OSIM peut créer un malaise chez certaines communes et les freiner dans le développement de relations avec des OSIM.

Cette initiative est portée par la plateforme du commerce équitable en RBC, c-à-d la campagne Communes du Commerce Équitable (portée par Oxfam-MdM, Miel Maya et Fairtrade Belgium), le Trade for Development Centre (TDC) d'Enabel, la BFTF (la Fédération belge du commerce équitable), Brussels International, des OAA régionaux, des administrations communales bruxelloises et d'autres associations.

Le Secrétaire d'Etat, Pascal Smet, chargé du Commerce Extérieur et de la Coopération au Développement pour la Région de Bruxelles-Capitale, appuie l'initiative depuis 2020.

La coordination quotidienne de la plateforme est assurée par Enabel et Oxfam-MdM au nom de CDCE.

Pour que la RBC obtienne le label, 6 critères doivent être remplis. Ceux-ci ont trait notamment à une quantité minimum de consommation de produits de commerce équitable de la part des institutions, administrations et services publics (para)régionaux et des communes ainsi que le développement d'actions de sensibilisation auprès du personnel des institutions et de couverture médiatique en matière de commerce équitable. Le fonctionnement d'une plateforme de pilotage diversifiée fait également partie des critères.

La campagne a donc un enjeu important et concret : obtenir le label à travers un changement de comportement des institutions impliquées dans la campagne.

Les acteurs bruxellois impliqués par les critères et donc censés participer à la plateforme en vue d'obtenir le label sont :

- Le Gouvernement régional
- Le Parlement régional
- Les services publics régionaux⁷
- Les organismes publics para-régionaux⁸
- Les communes

Les activités développées par la campagne contiennent notamment des formations, des réunions (échanges d'information, tous les 3 mois), un Groupe de Travail parlementaire, un concours annuel (Brussels Fair Trade Awards), un évènement annuel sur le commerce équitable.

6.2.1 Constatations

La plateforme fonctionne comme prévu, dans le sens où elle développe ses activités. La participation des communes est moyenne ; de toutes les communes bruxelloises qui peuvent participer (titrées et non-titrées, donc 19 communes), 9 communes font partie de la plateforme et 6-7 communes y participent activement. Quant aux institutions bruxelloises, la situation est différente ; la participation des diverses institutions régionales est faible et de nombreuses personnes interviewées des institutions disent ne pas être au courant de l'existence de la plateforme. Cette situation sera traitée plus en profondeur dans le chapitre suivant.

La plateforme organise également des formations, qui traitent souvent des marchés publics, ce qui répond entre autres aux besoins des communes.

⁷ SPRB, SPRB Fiscalité, Urban.brussels et Talent.brussel

⁸ Les Organismes administratifs autonomes (OAA) de catégorie 1 et 2 ayant leur propre personnel et organisant elles-mêmes leurs marchés publics

6.2.2 Appréciation des communes

Les communes expriment leur satisfaction vis-à-vis de la plateforme, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, bien souvent les responsables SI et Commerce équitable sont les mêmes personnes ou se trouvent dans le même service. Comme nous l'avons vu plus haut, les responsables SI dans les communes se trouvent souvent dans une certaine isolation inter – et infra-communale. Par conséquent, les rencontres proposées par la plateforme (réunions, formations) répondent à un besoin d'échanger et de débattre des questions du commerce équitable, surtout d'un angle pratico-pratique (modalités d'achat, etc.). La possibilité d'échanger avec d'autres acteurs de la société civile, notamment issus du secteur du commerce équitable, est également une motivation pour s'investir dans le processus. Le fait d'être incitée à s'impliquer dans un processus articulé avec le niveau régional, de pouvoir donner des conseils, est également apprécié par les communes. L'espace est donc source d'information et d'inspiration et offre la possibilité de créer des liens.

Si les communes apprécient les échanges entre communes et avec d'autres acteurs, ceux-ci ne conduisent pas souvent à la construction de synergies, voire à un renforcement de la coordination entre communes en matière de SI. Ceci reste une faiblesse au niveau communal apparemment difficile à résoudre. Les réunions au sein de la plateforme offrent aux communes la possibilité de visibiliser leurs différentes actions (appels à projets, activités Nord, ...) ; ceci un facteur important pour les communes étant donné le manque de visibilité de leur travail de SI. Cette visibilité est limitée à un milieu restreint, mais ceci est compréhensible étant donné la vocation spécifique de la plateforme.

Nous avons observé que 9 des 19 communes font partie de la plateforme, ce qui à nos yeux semble être une participation moyenne. L'existence en parallèle de la campagne communale semble jouer contre la participation, car des communes ont exprimé une certaine confusion entre les diverses campagnes. Certaines communes ont l'impression de double emploi ou ne voient pas la valeur ajoutée de la campagne régionale par rapport à la campagne communale. En outre, les communes estiment ne rien gagner de concret dans la campagne régionale ; elles ne reçoivent pas de label à la fin du processus.

7 LE COMMERCE ÉQUITABLE EN RBC COMME FACTEUR DE DURABILITÉ

Dans le chapitre précédent nous avons abordé la campagne « Faire de Bruxelles-Capitale une Région du Commerce Équitable » du point de vue des communes. Dans ce chapitre, nous allons regarder de plus près la campagne régionale de commerce équitable de l'angle des institutions régionales, dont la participation est cruciale pour l'obtention du label par la RBC.

7.1 Constatations

Des entretiens avec les employés des institutions censées participer à la campagne il est ressorti non seulement que la plupart d'entre eux ne participent pas aux réunions de la campagne, mais également que la campagne est peu connue parmi eux. Les personnes qui la connaissent sont susceptibles d'avoir participé à une formation, en général sur le thème de l'achat public, jugé hautement pertinent pour leurs responsabilités professionnelles.

Les personnes interviewées déclarent ne pas recevoir d'information au sujet de la campagne. Celle-ci ne dispose pas de site web ou d'autres outils de communication. Le commerce équitable ne fait pas partie de leur portefeuille et n'est pas une priorité pour leur institution.

Le commerce équitable est d'ailleurs perçu comme une préoccupation tournée trop au « Sud » (pas assez d'implication du Nord, à part la consommation de quelques produits) ou trop « abstraite » (parce que c'est loin d'ici, il est peu clair ce qui change réellement sur le terrain) pour la majorité d'institutions interviewées. Plus fondamentalement, pour elles le commerce équitable ne va pas suffisamment loin en termes de durabilité, étant un champ jugé trop limité pour aborder la question de la durabilité (focus sur 2-3 produits, notamment le café et le sucre). Ces institutions optent pour des approches de durabilité basées surtout sur la promotion de l'économie circulaire au Nord.

Alors comment concrètement ces institutions s'impliquent-elles dans la durabilité ? La plupart des institutions s'inscrivent dans la « Stratégie régionale de la transition économique 2022-2030 »⁹, aussi connue sous le nom de la Shifting Economy, l'un des piliers de l'Accord de Gouvernement de la législature 2019 – 2024. « *La Shifting Economy est la stratégie de transition économique de la Région de Bruxelles-Capitale. Elle vise à la transformation de l'économie bruxelloise pour qu'elle soit : décarbonée, régénérative, circulaire, sociale, démocratique et digitale.* »¹⁰ La Shifting Economy est la stratégie développée par la RBC, portée par la Ministre régionale Barbare Trachte, pour répondre aux obligations internationales (notamment issues de l'Accord de Paris) qui visent la neutralité carbone pour 2050. Cette stratégie est d'une haute importance pour la région étant donné les accords internationaux contraignants. Elle s'inscrit également dans l'approche holistique des ODD, étant basée sur une approche de durabilité écologique, économique et sociale ; elle englobe des politiques connues par le grand public comme Good Move, Good Food, le Programme Régional en Économie Circulaire (PREC), Gestion des ressources et déchets (PGRD), et autres.

La Région investit donc fortement dans cette stratégie. Une stratégie de communication a été développée avec notamment un site web, des newsletters, des rencontres régionales (p.ex. la « Shifting Economy week » en novembre 2022). Quatre institutions assument le rôle de lead dans la stratégie : Bruxelles Economie et Emploi, Innoviris, Bruxelles Environnement, hub.brussels. Ces institutions informent et forment les autres OIP/OAA, les appuient dans leur processus de transition,

⁹ https://shiftingeconomy.brussels/wp-content/uploads/2023/02/Brochure_resume_FR.pdf

¹⁰ <https://shiftingeconomy.brussels/>

organisent des échanges entre institutions pour stimuler l'apprentissage. Une entreprise a été engagée – Coduco – pour dynamiser le processus, notamment en termes de formations et conseils individualisés. Autrement dit, il s'agit ici d'une stratégie régionale de haute importance.

La Shifting Economy est donc une priorité politique régionale, raison pour laquelle la Shifting Economy est prioritaire pour les managements des institutions. Le commerce équitable ne fait pas partie des priorités de la Shifting Economy, ce qui explique que la plupart des institutions n'investit pas dans la campagne régionale de commerce équitable. Comme le disait une personne interviewée, « *Le commerce équitable semble en perte de vitesse.* ». Les priorités politiques sont reflétées dans les priorités des institutions ; si le commerce équitable n'est pas une priorité politique régionale des ministres de tutelle, ça le sera difficilement au niveau des institutions.

Pour autant, malgré ce contexte, le commerce équitable n'est pas sorti des agendas des institutions. Certaines institutions (notamment Bruxelles Propreté) expliquaient que le commerce équitable fait toujours partie de leurs achats, en ce qui concerne le café et le sucre pour le personnel. Le café et le sucre équitables viendront toujours d'autres continents, il n'y a pas d'alternatives ; par conséquent, le commerce équitable restera pertinent pour ces produits. Cette vision est surtout portée par les institutions qui mettent davantage l'accent sur la dimension sociale que sur la dimension environnementale, « *les institutions qui ont le social dans l'ADN* ».

La question semble être comment concilier le commerce équitable et la stratégie Shifting Economy. Il est d'ailleurs écrit dans les priorités de la Shifting Economy que l'économie bruxelloise doit rester insérée dans le commerce international, donc dans ce sens le commerce équitable aura toujours toute sa place.

8 CONCERTATION ET TRANSPARENCE ENTRE ACTEURS POUR LA COHERENCE DES POLITIQUES

Ici nous allons regarder les différents outils de concertation et transparence pour la cohérence des politiques, comme le Comité Régional et les mécanismes de transparence et de participation (consultance annuelle, rapport annuel, questions parlementaires, ...).

8.1 Comité régional bruxellois de la Coopération au Développement (CRBCAD)

La cohérence des politiques pour le développement est un objectif explicite de la coopération bruxelloise, comme spécifié dans l'OC (chapitre 12). La cohérence des politiques en faveur du développement durable y est définie comme suit : « processus visant à assurer que les objectifs et résultats des politiques de coopération au développement d'un gouvernement ne soient pas contrecarrés par d'autres politiques de ce gouvernement ayant un impact sur les pays en développement ». Ces autres politiques pourraient être nombreuses, comme p.ex. les politiques de commerce international (accords de libre commerce), migration, et autres, ce qui ouvre un large champ d'analyse. La formulation dans l'OC laisse supposer que la cohérence entre politiques de coopération bruxelloise y est incluse aussi. « Le Comité régional bruxellois s'assure que les initiatives politiques prises par les services du Gouvernement et par les organismes administratifs autonomes au sein d'autres domaines de compétences que la coopération au développement soient complémentaires aux efforts consentis en faveur de la coopération au développement. ».

L'espace-clef pour garantir cette cohérence des politiques est le Comité Régional, où a lieu de manière structurelle une concertation entre organismes publics « relative aux initiatives entreprises dans des pays en développement par les services du Gouvernement et les organismes administratifs autonomes »¹¹. BI s'occupe du secrétariat, le cabinet du membre du Gouvernement en charge de la coopération au développement convoque et propose l'ordre du jour, les acteurs sont invités en fonction de l'agenda ; on peut y voir plusieurs cabinets, des administrations (Bruxelles Finance et Budget, Bruxelles Logement, ...), des OAA (hub.brussels, perspective.brussels, Vivaqua/Fonds de Solidarité Internationale, Bruxelles Environnement, Actiris, ...), le Conseil Économique et Social, Brulocalis au niveau communal bruxellois, WBI au niveau Région wallonne, la Région flamande. L'administration se met au courant de ce que fait et pense le niveau politique, le politique s'informe de ce qui se passe au niveau de l'administration. Les 2 autres Régions sont invitées à s'y retrouver, ce qui signifie une richesse d'échanges importante. Un tel espace n'existe pas dans les autres régions et peut être vu comme « innovateur » selon certains participants.

Les réunions ont lieu 2 fois par an et ont une durée de 2 heures.

Les réunions ont surtout un caractère informatif ; on y échange des informations concernant les différentes initiatives de développement, comme des présentations de projets, les subventions accordées, les missions sur le terrain, l'accueil de délégations du Sud, les Appels à Projets, des possibles projets d'aide humanitaire, etc. Plusieurs participants expriment leur satisfaction de l'espace, dans le sens notamment d'accès aux informations. Les réunions servent également aux participants à faire du réseautage. Certains membres mentionnent l'importance du Comité pour moins travailler en silos, « rencontrer des gens qu'on ne rencontre jamais ». Le cabinet du SE en charge du Commerce extérieur et de la Coopération au développement y présente sa lettre stratégique annuelle et les participants

¹¹ OC, chapitre 12, Art. 27. § 1^{er}

peuvent poser des questions. Les participants peuvent réagir aux projets de missions de terrain du cabinet et proposer des collaborations, des visites à des organisations en particulier, etc.

Dans certains cas, les échanges donnent lieu à la création d'initiatives et de synergies. Brulocalis affirme que le projet de digitalisation à Kintambo est le résultat d'échanges au sein du Comité, ainsi que la proposition de Paradigm d'y participer.

Cependant, il est difficile pour le Comité de contribuer à la mise en cohérence des politiques de coopération. Deux réunions de 2 heures par an sont insuffisantes pour débattre de questions importantes telles que les dynamiques contradictoires en lien avec la campagne régionale de commerce équitable, les dilemmes en termes de la coopération de la société civile dans le Sud (la question du saupoudrage par microprojets et les besoins et rôles des associations), etc. D'ailleurs, comme le disait un participant issu d'un OAA : « Nous n'avons pas les connaissances pour savoir sur quels thèmes il faudrait travailler, avec quelles organisations, et comment. Pour ça, il faudrait la présence de spécialistes de coopération. » Des questions cruciales comme p.ex. la cohérence de la politique commerciale internationale avec la coopération au développement, la politique migratoire, etc., ne sont pas traitées par le Comité.

In fine, le Comité joue surtout un rôle informatif.

8.2 Rapport annuel

Comme noté dans l'OC (chapitre 15) : « Au plus tard le 31 mai de chaque année, le Gouvernement transmet au Parlement de la Région de Bruxelles-Capitale le rapport de la coopération bruxelloise au développement pour l'année précédente. Ce rapport mentionne : 1) les résultats de la coopération bruxelloise au développement ; 2) des recommandations dans le but d'améliorer les résultats futurs. »

Ce rapport est effectivement élaboré et publié chaque année. Les divers outils y sont décrits, notamment les projets au Sud et au Nord.

Les personnes interviewées confirment que cet acte de transparence est exemplaire et important pour créer la confiance. Cependant, une minorité d'acteurs (société civile, OIP/OAA) confirme effectivement lire les rapports ; les autres personnes confirment vouloir le lire mais en général ne pas avoir le temps, ou ne le lisent que de manière superficielle.

8.3 Consultation annuelle avec la société civile

Selon l'OC, le cabinet en charge de la coopération au développement a l'obligation au moins une fois par an d'organiser une concertation avec les partenaires de la coopération bruxelloise, dont fait partie la société civile. « Au minimum, ces partenaires incluent : les autorités locales avec lesquelles un accord de partenariat a été signé ; les coupoles et les fédérations accréditées; Brulocalis; le Réseau régional bruxellois de la solidarité internationale; les membres du Comité Régional bruxellois de la Coopération au Développement ainsi que les représentants du fédéral et des autres entités fédérées belges invités à prendre part à cette consultation. » La société civile est donc présente à travers les fédérations d'ONG et les coupoles francophones et flamandes (CNCD-11.11.11 et 11.11.11 Koepel van Internationale Solidariteit (du côté néerlandophone)).

Cependant, les limites de la consultation n'ont pas été formulées explicitement.

Généralement, l'évènement a lieu lors de la présentation la lettre d'orientation annuelle du gouvernement, par réunion physique ou dans certains cas (aussi hors COVID) de manière digitale voire par échanges d'emails. En fonction de l'agenda, les acteurs de la société civile décident qui participe ; quand Soliris était à l'agenda, NGO-Federatie avait décidé de ne pas être présent et de laisser 11.11.11 Koepel van Internationale Solidariteit participer.

Pour les organisations de la société civile qui participent, l'évènement est utile. Dans certains cas, il s'agit en effet d'une réelle consultation. P.ex. concernant la Palestine, les OSC ont été entendues et ont exercé une influence. Mais dans la plupart des cas, il s'agit plutôt d'un évènement informatif. P. ex., quand le cabinet présente sa lettre d'orientation, celle-ci se trouve déjà au Parlement. Il est donc trop tard pour encore exercer une réelle influence sur ce document. Selon des personnes interviewées, ce serait utile d'avoir un moment de consultation qui aille plus loin, qui ouvre la porte à une réflexion sur des questions stratégiques. En ce moment, la société civile n'a pas vraiment ce type d'échange avec le politique et l'administration. D'autre part, il faut faire attention de ne pas créer trop de structures de concertation, étant donné le niveau de saturation dont souffrent les organisations.

8.4 Questions parlementaires

Durant ces années, de nombreuses questions parlementaires ont été posées. Bi a répondu à plus de 18 questions parlementaires depuis 2016. Certains parlementaires s'intéressent donc à la thématique et s'informent.

Les questions parlementaires peuvent exercer une influence politique. Nous avons vu que face à l'accord de partenariat avec Israël, plusieurs parlementaires avaient réagi de manière critique, étant donné l'occupation de la Palestine par Israël. Les parlementaires ont obtenu que le CEC en Israël s'occupe aussi de la Palestine (dans une mesure limitée) et que Ramallah en Palestine devienne une nouvelle ville-région de partenariat de la RBC.

9 CONCLUSIONS CONSTATS

Dans ce chapitre, nous allons présenter les conclusions par outil selon les critères DAC, comme proposé dans la matrice d'évaluation.

Durabilité : Par durabilité comme critère DAC nous faisons référence à la mesure selon laquelle les bénéfices nets de l'intervention sont susceptibles de perdurer dans le temps. A ne pas confondre avec le terme écologique « durable », tout en sachant cependant que la durabilité comme critère DAC comprend plusieurs dimensions, dont la dimension sociale, économique, politique et écologique.

COVID, GAR et ODD ne sont pas des critères DAC ; nous les traiterons en dessous du tableau.

outils	Pertinence	Efficacité	Impact	Durabilité	Efficiene	Cohérence
Remarques préliminaires			L'impact sur le terrain ne fait pas partie des objectifs de l'évaluation	La durabilité de l'impact sur le terrain ne fait pas partie de l'évaluation		
Accords de partenariat avec villes-régions partenaires	Le contenu des accords est issu d'un dialogue politique Nord-Sud, basé sur les Plans de Développement locaux/nationaux et ne devrait donc pas être en contradiction avec les priorités des régions partenaires. Les thématiques possibles sont très vastes, la priorisation n'est pas toujours claire.	L'efficacité dépend de la mise en œuvre (voir projets bilatéraux directs)	Les accords de Chennai et Suriname sont devenus inactifs.	Voir point sur l'impact	Les ressources de l'équipe de BI sont fort limitées, ce qui complique le suivi qu'elle peut donner aux accords de partenariat. Les ressources des OIP/OAA sont également limitées	La cohérence (synergies) avec d'autres accords ou interventions dans la même région n'est pas explicitement développée en amont par les acteurs belges. Cependant, nous n'avons pas vu de contradictions à ce niveau.
Projets bilatéraux directs	Le choix des thèmes : voir ci-dessus.	2 des 3 projets bilatéraux directs analysés dans cette évaluation ont été mis en œuvre mais ont rencontré des difficultés et n'ont pas (Ecocentre) ou pas encore (Observatoire) atteint les	Jusqu'à présent les projets n'ont pas atteint les résultats donc pas d'impact.	2 des 3 projets analysés ont été abandonnés donc pas de durabilité ; le faible ownership semble un facteur explicatif. « L'approche Kintambo » (voir la	Les ressources humaines allouées aux 2 projets par les OIP/OAA et les autorités au Sud sont faibles. Chez Enabel ceci n'était pas le cas.	Ici aussi, la cohérence avec d'autres projets et acteurs n'est pas structurellement développée dans les projets bilatéraux directs ou pris en compte en

		<p>résultats. Le projet de digitalisation à Kintambo est en phase de démarrage.</p> <p>Facteurs externes : COVID ; élections au Maroc (Observatoire). Facteurs internes : Manque d'allocation de ressources humaines aux projets au sein des OIP/OAA ; peu d'ownership au sein des OIP/OAA ; projets peu portés par les directions des OIP/OAA ; agence (Enabel) pas impliquée dès la conception et responsabilités ne coïncident pas avec ses forces ; relations partenariales (N-S) pas fluides; peu d'ownership au Sud . Le projet Kintambo semble avoir plus d'ownership au Nord et au Sud.</p>		<p>section sur Kintambo) semble augmenter la possibilité d'ownership.</p>		<p>amont. Le projet Kintambo s'inscrit davantage dans une démarche de recherche de synergie avec d'autres initiatives.</p>
<p>AP Sud</p>	<p>Les thématiques sont urbaines. Elles sont pertinentes pour la population locale. Les thématiques des projets sont décidées avec les partenaires du Sud. Il est pertinent d'impliquer les associations (OSIM).</p>	<p>Généralement, les résultats des projets dans le Sud sont atteints. Pour les ONG : outil de financement facile et flexible, budgets intéressants, permet de tester projets-pilote ; (petites) associations : possibilité de financement important mais outil exigeant et chronophage ; budgets bas ; durée courte ; formations BI et Soliris renforcent les associations mais pas assez pratiques ; peu de synergies,</p>	<p>Impact sur le terrain (bénéficiaires, Sud) : Dans cette évaluation, nous ne regardons pas l'impact des projets sur le terrain. Cependant nous constatons l'absence de mécanismes M&E d'impact sur le terrain. L'absence de complémentarité et de synergies entre projets réduit le potentiel d'impact. Associations (Nord) : renforcement capacités associations pour AP Sud (BI, Soliris). Les retours sont positifs mais il est trop tôt pour voir l'impact de ceci.</p>	<p>Nous ne regardons pas la durabilité sur le terrain (bénéficiaires, Sud). Cependant nous constatons l'absence de mécanismes de M&E pour la durabilité sur le terrain. Associations (Nord) : renforcement capacités pour AP Sud (BI, Soliris). Il est trop tôt pour voir la durabilité de ceci. Les associations ont la possibilité de refaire les formations, de poser des questions, etc. Les</p>	<p>ONG : efficience en balance, RH suffisantes (petites) associations : manque de ressources humaines pour la charge de travail liée aux AP Sud Peu de synergies entre acteurs, économie d'échelle, mutualisation des ressources (connaissances, contacts, moyens, ...), visibilité projets, liens N-S. BI : manque de ressources pour pouvoir donner un suivi aux</p>	<p>Il y a une certaine cohérence entre projets AP à cause des thématiques centrales (résilience urbaine, développement économique durable et inclusif). A part cela, les projets Sud sont isolés entre eux et il n'y a pas de recherche de synergies avec les projets Nord (AP CMS) ou autres initiatives belges, européennes ou internationales.</p>

		concurrence entre associations ; Les projets sont peu visibles, capitalisés, articulés (entre projets, avec Nord, ...).		formations sont permanentes.	projets sur le terrain (mettre sur pied un système de suivi) efficace.	
AP CMS	Les thématiques sont pertinentes pour les populations du Nord ; Il est pertinent d'impliquer les associations (OSIM).	Semblable à AP Sud. (petites) associations : outil apprécié mais exigeant ; budgets bas ; durée courte ; peu de synergies, complémentarité, visibilité, articulation (entre projets, Nord-Sud, ...).	Nous ne regardons pas l'impact des projets sur le terrain (bénéficiaires, Nord). Cependant nous constatons l'absence de mécanismes M&E d'impact.	Nous n'analysons pas la durabilité des projets sur le terrain (bénéficiaires, Nord). Cependant nous constatons l'absence de mécanismes M&E de durabilité.	ONG : efficience en balance, RH suffisantes (Petites) associations : manque de ressources humaines pour la charge de travail liée aux AP. Peu de synergies entre acteurs, économie d'échelle, mutualisation des ressources (connaissances, contacts, moyens, ...), visibilité projets, liens N-S.	Les projets CMS sont isolés entre eux et il n'y a pas de recherche de synergies avec les projets de l'AP Sud ou autres initiatives belges, européennes ou internationales.
Projets hors AP	Les projets sont très variés donc il est difficile d'avoir une vue claire sur la pertinence. Il n'y a pas de critères clairs pour la sélection des projets. Les projets sont censés s'inscrire dans la résilience urbaine, mais ils sont en grande partie culturels (expos, théâtre, ...).	La mise en œuvre ne présente pas de problèmes. Généralement, la visibilité des projets culturels est bonne (expos photos, théâtre, ...).	Nous n'évaluons pas l'impact des projets. La plupart des projets culturels dans ce volet ne sont pas clairement articulés à d'autres volets ou projets de la coopération bruxelloise, ce qui limite l'éventuel potentiel d'impact. Pour l'appui au secrétariat de Soliris, la situation est différente.	Nous n'évaluons pas la durabilité des projets. Pour Soliris nous voyons un potentiel de durabilité étant donné les synergies avec AP Sud, la forte participation des communes et diasporas, etc.	Ces projets demandent peu de travail aux membres de l'équipe.	Les projets culturels hors AP sont plutôt isolés entre eux et il n'y a pas beaucoup de recherche de synergies avec d'autres initiatives belges, européennes ou internationales. Pour Soliris, la situation est très différente bien sûr.
Projets multilatéraux	La pertinence pour les bénéficiaires du projet d'UNICEF, financé depuis 11 ans, est claire.	La mise en œuvre est bonne, étant donné le partenaire sur place (Nations unies). Cependant, étant donné les budgets limités on peut se demander si ce projet est prioritaire.	Le projet en question est articulé au programme des écoles assainies de la Ville-Province de Kinshasa, mais à part cela le projet n'est pas articulé à d'autres volets ou projets de la coopération bruxelloise, ni à des	Etant donné la longue durée du projet, il y a probablement des éléments de durabilité. Cependant, le fait que le subsidie est octroyé d'année en année limite	Ces projets demandent peu de travail aux membres de l'équipe.	Le projet multilatéral s'inscrit dans le programme WASH mais ne fait pas de synergies avec des initiatives ou acteurs belges ou européennes.

			initiatives au Nord en lien avec la coopération bruxelloise.	la durabilité dans l'approche du projet.		
Projets d'aide humanitaire	Pertinent pour les bénéficiaires	Résultats sont atteints, mise en œuvre est bonne			Ces projets demandent peu de travail aux membres de l'équipe.	Pas de synergies avec d'autres initiatives ou acteurs belges hors consortium et hors aide humanitaire.
Soliris	Pertinence importante pour acteurs et bénéficiaires locaux (Nord)	Volet OSIM : capacités renforcées (formations, échanges) ; rôle coordinatrice important dans ceci ; formations et rencontre annuelle sont de qualité ; Volet communes : capacités renforcées, rôle coordinatrice important dans ceci. Articulation entre OSIM et communes : ne se réalise pas encore. Journée annuelle moment de rencontre apprécié entre les 2 volets.	Volet OSIM : présence solide et légitimité des OSIM dans écosystème de la coopération ne se réalise pas encore. Pour cela, il manque synergies, visibilité, capitalisation apprentissages. Volet communes : semblable. Articulation communes-OSIM : pas encore d'application	Volet OSIM : durabilité renforcement capacités semble garanti (possibilité de formations en permanence, contact avec coordinatrice), mais il manque dynamique endogène de renforcement de capacités (horizontale, entre pairs), de légitimité et de position dans l'écosystème (à travers synergies, liens autres acteurs, visibilité projets etc., ce qui ne se fait pas encore). Volet communes : idem Articulation communes-OSIM : pas encore d'application	Volet OSIM : la charge de travail actuelle pour la coordinatrice est lourde mais maniable. Si les activités s'élargissent (pôles pays, thématiques, synergies, ...) il faudra élargir et/ou créer des synergies avec autres acteurs, OSIM, ... Volet communes : idem Articulation communes-OSIM : pas encore d'application	Soliris est en contact avec d'autres organisations (CASIW, 4 ^e pijler) et tente de créer des synergies pour ses membres (OSIM, communes).
Campagne CE	Pertinent pour producteurs du Sud et communes ; Pertinent pour la RBC ; Moins pertinent pour OIP/OAA.	Plateforme : opérationnelle, les activités (formations, award, ...) se réalisent et sont appréciées ; Communes : 9 sur 19 communes participent ; parfois confusion avec campagne communale ; formations et rencontres appréciées ; peu de création de synergies ; OIP/OAA : faible participation ; CE peu prioritaire pour majorité des OIP/OAA, vue comme trop limitée ; transition	L'approche Shifting Economy a plus de potentiel d'impact.	En termes de durabilité, l'approche Shifting Economy a plus de potentiel	La coordination dispose de suffisamment de RH pour gérer la plateforme dans la dynamique actuelle. Pour réactiver les OIP/OAA, l'investissement de la coordination devra s'agrandir. BI : a un manque de RH pour jouer un rôle plus actif.	La campagne CE crée peu de synergies et les synergies internes sont faibles (notamment avec les OIP/OAA). La campagne est – dans une certaine mesure - en synergie avec la campagne CE communale et la campagne nationale, mais il ne s'agit pas de véritables synergies.

		(notamment Shifting Economy) est davantage portée par les institutions et leurs directions (priorité politique régionale).				
Comité régional bruxellois de la Coopération au Développement (CRBCAD)	Pertinent pour le fonctionnement de l'ensemble de la coopération bruxelloise et donc (de manière indirecte) pour les bénéficiaires.	<p>Rôle informatif : Le Comité informe les institutions participantes qui sont d'une grande diversité (administration, politique, Brulocalis ; 3 régions) ; toutes les initiatives sont présentées ; réseautage entre participants ; rompre silos.</p> <p>Garantir la cohérence des politiques ayant un impact sur la coopération au développement : ceci ne se passe pas vraiment ; les politiques de coopération (le fonctionnement des outils, les budgets, ...) ne sont pas débattues, ni les politiques ayant une influence sur la coopération (politiques commerciales, migratoires, ...).</p> <p>La participation des OIP/OAA est faible. Le Comité a donc un rôle informatif.</p>	Selon la description du mandat du Comité, l'impact se trouverait dans la cohérence des politiques ayant une influence sur le développement ; ceci ne se réalise pas.	Nous ne pouvons pas évaluer la durabilité du CRBCAD.	Il y a 2 réunions de 2 heures par an. L'investissement en temps est gérable.	Le Comité ne cherche pas explicitement des synergies avec d'autres espaces. Il pourrait se créer une certaine synergie entre membres, mais ceci ne se fait que rarement.
Rapport annuel et consultation annuelle avec la société civile	Le rapport et la consultation sont hautement pertinents ; ces outils répondent à une demande forte de la part des acteurs de la coopération.	Rapport annuel : publié comme prévu, avec description des outils (surtout les projets) ; acte de transparence reconnu par les acteurs ; cependant peu d'acteurs ont le temps de lire le document.	Acte de transparence qui contribue à la confiance en la coopération bruxelloise	Nous ne pouvons pas évaluer la durabilité de ces outils.	L'investissement en termes de temps en relation avec l'output est raisonnable	La consultation société civile n'a pas pour but de créer des synergies et ceci ne se fait pas spécifiquement.

		Consultation annuelle société civile : surtout informatif, ce qui est apprécié ; cependant, c'est difficile pour la société civile d'avoir une influence (ex. note et lettres d'orientation, qui sont discutées trop tard pour avoir une influence) sauf dans certains cas (Palestine) ;				
--	--	--	--	--	--	--

La Gestion Axée Résultats (GAR)

La GAR est un outil de planification et de gestion de projet et à ce titre incorpore (ou peut être utilisé comme) un dispositif de suivi et d'évaluation.

La GAR est promue pour garantir l'utilisation efficace et efficiente des ressources disponibles.

Elle contient plusieurs éléments :

- La définition des résultats escomptés réalistes, fondés sur une analyse appropriée ;
- L'identification précise des bénéficiaires des programmes et l'élaboration de programmes pour répondre à leurs besoins ;
- Le suivi du progrès vers les résultats et des ressources consommées par l'utilisation d'indicateurs appropriés ;
- Identifier et gérer les risques tout en veillant aux résultats escomptés et aux ressources nécessaires ;
- Accroître les connaissances en tirant des leçons et les intégrer dans les décisions ;
- Rapports sur les résultats obtenus et les ressources consommées

La GAR est donc un système, une méthodologie, qui incorpore entre autres le cadre logique comme outil, avec les indicateurs qui sont suivis et dont l'analyse contribue à adapter les stratégies d'intervention. Ceci demande donc la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation efficient et performant (critères, indicateurs, baseline, activités et compétences de récolte et d'analyse des données...).

La cellule de coopération au développement de BI a voulu se lancer dans l'approche GAR, mais l'a fait d'une manière « light » qui visait surtout à identifier les résultats chez des partenaires et à en tirer des leçons. Les agents de la cellule n'ont pas reçu de formations en GAR. La démarche est louable, mais il s'agit plutôt d'une intention que de l'adoption d'une véritable démarche GAR, qui demanderait un investissement beaucoup plus important et transversal.

Ceci aurait un impact sur la gestion des projets des différents AP et donc chez les partenaires, ainsi qu'au niveau des projets bilatéraux directs. Chez les ONG la GAR est une pratique instaurée (cadre logique, indicateurs, ...), mais chez la plupart des associations ceci n'est pas le cas, ni chez les OIP/OAA, et chez les partenaires au Sud ce système n'est pas non plus utilisé de manière rigoureuse.

Il n'y a donc pas eu une mise en place d'un système GAR.

Durabilité et ODD

La question de la durabilité a été traitée transversalement dans les chapitres précédents et dans le tableau ci-dessus. Cependant, la question de l'utilisation des ODD n'a pas été posée de manière structurelle. Les ODD contiennent toutes les possibles thématiques en lien avec la durabilité. En ce sens, tout dans la coopération s'inscrit dans des ODD. Les ODD servent à faciliter l'analyse, à comprendre la dimension de la durabilité, à faciliter la communication aussi entre parties prenantes. La force des ODD est aussi d'imposer une vision globale, de sortir de l'ancienne vision de la coopération qui regarde le Sud avant tout (« les pauvres »). Or, cette vision globale est nécessaire si l'on veut s'attaquer aux problèmes globaux.

Le fait de réfléchir ou de systématiser en termes d'ODD ne renforcera pas la durabilité d'une intervention ni la qualité de la réflexion en soi.

BI participe au Voluntary National Review, ce qui est coordonné par le Service public fédéral d’Affaires Étrangères. La cellule coopération au développement fait l’exercice, mais ceci ne mène pas encore à une réflexion interne, entre autres par manque de temps et parce que l’exercice n’est pas porté par les autres cellules de Brussels International.

Quelques OIP/OAA comme Bruxelles Environnement et Perspective participent aussi au processus ODD, mais la plupart des autres OIP/OAA pas. Les ONG intègrent les ODD dans leurs Plans d’Action (exigence de la DGD), mais au niveau des associations ceci ne se passe pas ou peu. L’AP CMS s’inscrit dans l’ODD 10 mais l’AP Sud n’intègre pas l’approche globale des ODD, qui fait la différence entre les ODD et les OMD. Les cabinets ne fonctionnent pas en termes d’ODD. Nous pouvons donc confirmer que l’intégration des ODD dans la coopération bruxelloise ne se passe pas encore de manière systématique à tous les niveaux.

On peut dire qu’il y a des références aux ODD. Cela ne signifie pas que les ODD sont intégrés aux projets. Au-delà de la **relation théorique et principielle**, il importe de pouvoir montrer comment la relation aux ODD est intégrée sur les plans stratégique et opérationnel. Cela peut se faire de diverses manières :

- Les énoncés d’objectifs et de résultats font explicitement référence à des ODD, cibles et indicateurs de l’Agenda 2030 ;
- les champs thématiques couverts sont liés aux ODD ;
- les ODD et leur promotion définissent le type d’intervention (plaidoyer, ECSI (Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale), ...) ;
- les thèmes transversaux des ODD¹² sont intégrés à la vision stratégique et structurent la logique d’intervention¹³.

La portée des ODD sur la vision, les objectifs et les modes d’intervention du programme peut également être précisée par l’exercice évaluatif, de même que les attentes en termes de changement souhaités. Il sera important de parvenir à **explicitement la place et le rôle des ODD** dans les visions stratégiques de BI ; mais également dans la **conception même des projets financés** (faut-il, par exemple, les utiliser pour structurer les logiques d’intervention ? Comment ils doivent être opérationnalisés ? etc.)

COVID

Le COVID a eu un impact important dans la coopération en général. En ce qui concerne les outils de la coopération bruxelloise, nous voyons que BI a adopté une attitude très souple. Quand les projets sur le terrain ont rencontré des difficultés importantes dans leur mise en œuvre, BI s’est montré flexible dans la mise en œuvre en termes de délais. Ceci a été crucial pour arriver à un déroulement acceptable des projets malgré la pandémie.

De nombreuses activités ont été postposées dans un premier temps : réunions (consultation société civile, Soliris, ...), formations, ...

¹² Leave No One Behind, Interlinkages, Multi-stakeholder’s

¹³ Pour aider les ACNG dans la prise en considération stratégique des ODD, plusieurs outils intéressants sont disponibles, parmi lesquels : <https://www.methodd.fr/> : pour organiser des ateliers relatifs aux ODD (s’informer sur les ODD, se situer par rapport aux ODD, évaluer sa contribution aux ODD, aller plus loin, etc.) ; <https://www.agenda-2030.fr/beta/> : Rosaces des ODD créées par le Cerema pour aider à visualiser et expliciter les liens entre ODD... ; [The SDGs as a compass for the Belgian development cooperation. Inception report field studies \(https://irias.kuleuven.be/retrieve/569629\)](https://www.hiva.io/) (HIVA/IOB) ; [Guide de l’Agence Suisse de Coopération sur LNOB \(https://www.shareweb.ch/site/Poverty-Wellbeing/leave-no-one-behind/Pages/LNOB.aspx\)](https://www.shareweb.ch/site/Poverty-Wellbeing/leave-no-one-behind/Pages/LNOB.aspx) ; [Guide MSP de l’université de Wageningen \(http://www.mspguide.org/sites/default/files/case/msp_guide-2016-digital.pdf\)](http://www.mspguide.org/sites/default/files/case/msp_guide-2016-digital.pdf) ; [The Partnership Initiative Guidebook](#)

L'autre piste cruciale a été le travail en ligne, mais cette piste a pris du temps à prendre forme. Pour de nombreux acteurs, il a été difficile au début d'adopter les moyens digitaux pour continuer les échanges. Les personnes ont dû s'efforcer pour avoir leurs échanges avec les partenaires via Teams ou Zoom. Dans certaines régions, la mauvaise couverture a créé des obstacles. Le fonctionnement de Soliris p. ex. s'est vu affaibli car pour bon nombre de membres il a été difficile de s'adapter aux réunions et échanges digitaux. Les échanges plus informels ont été impossibles pendant un certain temps en utilisant les moyens digitaux, ce qui a appauvri la qualité des échanges.

Le volet humanitaire s'est adapté dans le sens qu'il a financé plusieurs projets en lien avec le COVID dans les villes-régions partenaires.

Il est ironique que finalement, la crise a rendu le contact à distance plus facile à travers les moyens digitaux. Maintenant, la plupart des organisations ont pris l'habitude de travailler à travers Zoom ou Teams ce qui a intensifié les contacts à distance et facilité les échanges Nord-Sud. Même entre acteurs Nord, les réunions à distance se font plus facilement ce qui finalement a rendu le contact plus souple.

10 RECOMMANDATIONS

Dans cette partie, l'équipe d'évaluation cherche à proposer des pistes d'amélioration, à la fois à un niveau stratégique et à un niveau opérationnel. L'équipe a décidé de ne pas prioriser ces différentes pistes, laissant la possibilité à BI de faire un travail d'appropriation et de priorisation avec les acteurs/espaces impliqués. Il est clair aussi que certaines propositions demandent une bonne évaluation des ressources humaines et des différentes tâches à mettre en œuvre.

10.1 Accords de partenariat et coopération bilatérale directe

- Vu l'engagement limité des villes-régions de Chennai et Paramaribo, il est recommandé de ne pas renouveler ces deux accords de partenariat (fin prévue en 2023) ;
- Revoir les **notes d'analyse** comme outil pour pouvoir établir la pertinence de **nouvelles propositions d'accords de partenariat** ;
- Systématiser les expériences antérieures des différents projets de coopération bilatérale directe pour ensuite déterminer des critères de conditions minimales pour analyser les **nouvelles propositions de projets** ;
- Développer une vision sur les **relations de partenariat** et des critères à favoriser pour que les projets soient **davantage portés par les villes-régions partenaires** et s'inscrivent davantage dans le **long terme** (plus de continuité et de prévisibilité de la coopération bilatérale directe) ;
- Développer un mécanisme de **veille** sur les **formes de financement au niveau international** qui impliquent les villes et les questions de résilience urbaine (principalement avec l'UE) ;
- Renforcer les liens avec les **délégations de l'UE** dans les pays prioritaires et créer des échanges de bonnes pratiques ;
- Dresser un inventaire des **compétences et intérêts des OIP/OAA** ainsi que des **mécanismes** pour les impliquer en amont dans la réflexion sur les projets avec les villes-régions partenaires. **Identifier** plus précisément les **personnes** (fonctions) et leurs capacités au sein de ces OIP/OAA qui sont prêtes à dédier du temps pour cet aspect dans leur mandat général.

10.2 AP Sud

- Explorer la possibilité de lancer un appel **tous les deux ans** (bien que cela nécessiterait une modification de l'article de l'OC 17) pour travailler sur des projets à plus long terme permettant un meilleur suivi, plus de prévisibilité et de continuité ;
- Privilégier un **dispositif d'appels à projets qui favorise la collaboration et les synergies entre organisations**, plutôt qu'une mise en compétition. Un critère de projets en consortium/coordination pourrait être introduit mais cela demanderait un ajustement des budgets. Ceci pourrait donc être mis en place si **plus de fonds étaient dédiés pour les AP et pour les ASBL en particulier** ;
- Promouvoir une **plus grande concentration thématique ou d'approches**, entre autres en fonction de possibles synergies et complémentarités avec les OIP/OAA et d'éventuelles villes-régions européennes (ceci créera des fils conducteurs plus explicites ce qui facilitera les apprentissages, la mise en commun, la construction de synergies, etc.) ;
- Maintenir un financement pour des **associations petites. Mettre davantage en valeur les projets portés par ces asbl dans la communication** vers l'extérieur et dans les **échanges avec les autres niveaux** (fédéral, UE, etc.) ;
- Développer une **méthode** pour pouvoir **dégager des leçons et bonnes pratiques** et **partager les résultats** avec les partenaires ;
- Pour stimuler la participation de la société civile dans toute sa diversité :

- Continuer et renforcer la **formation et l'accompagnement dans l'élaboration des propositions**
- Privilégier des formes d'appels à projets et de projets qui **s'adaptent aux capacités et aux spécificités de divers types d'associations**, non seulement en ajustant les budgets mais aussi les critères de sélection des projets ;
- **Collaborer plus étroitement avec Soliris** pour le renforcement des associations (échanges avec Soliris concernant les exigences des AP et donc les besoins de renforcement des OSIM, proposer des exemples de projets d'ONG intéressants pour les formations, des ONG intéressantes pour venir parler lors des formations (expliquer des pratiques, des expériences, des méthodologies, ...), identifier des fils conducteurs à travers les projets et les OSC utiles dans les activités de Soliris, etc.) ;
- Développer des **outils** qui **permettent plus d'échanges entre les associations et avec d'autres organisations et acteurs**, un meilleur accès à des informations qui répondent davantage aux besoins des associations pour améliorer la préparation des projets, etc. ;
- Demander que des projets financés par BI impliquent au moins une action de **sensibilisation, de valorisation** (auprès du grand public, des institutions ou des autres OSC), ou de partage d'expérience au Nord. Cela pourrait également renforcer des mécanismes d'apprentissages, d'aide et de solidarité entre les différentes associations et ONG impliquées dans le programme.
- Évaluer la possibilité de revoir la répartition des budgets en faveur des associations.

10.3 AP CMS

Les recommandations pour l'AP CMS sont proches des recommandations AP Sud.

- Renforcer les **outils** qui permettent un **apprentissage des différents projets** afin aussi de stimuler des **synergies** et de **valoriser** davantage leurs apports à la CMS (p. ex. une journée nationale des projets CMS, publications, ...) ;
- **Mettre en lien** les projets financés par l'AP CMS avec des projets de l'AP Sud, des projets bilatéraux ou hors AP :
 - Au niveau concret : il y a-t-il des thématiques en commun ? des approches ? des lieux géographiques ? des types de bénéficiaires ? des contextes ? en quoi peut-on apprendre, mutualiser, partager des informations, leçons, propositions entre projets et organisations dans les différents outils ?
 - Dans la communication : dans les rapports annuels, dans les différentes communications pour mieux valoriser le lien entre les projets au Nord et au Sud.
 - Proposer des présentations conjointes d'expérience dans le Nord et le Sud pour souligner l'apport de la coopération de la RBC sur la dynamique des tissus sociaux.
- Mettre davantage en valeur l'apport des projets CMS dans la réflexion sur le public cible « **jeunes** », sur les spécificités des jeunes en difficulté et sur le rôle que joue la RBC pour favoriser des initiatives dynamiques :
 - Au niveau du contenu (articuler davantage les projets CMS aux problématiques des jeunes en difficulté à Bruxelles) ;
 - Dans la communication : dans les rapports annuels, dans les différentes publications où sont présentés les projets, pour mieux valoriser les projets CMS.

10.4 Projets hors AP, multilatéraux et aide humanitaire

- Développer une plus grande **cohérence** entre ces projets et les autres outils de la coopération bruxelloise en utilisant des critères clairs et transparents de sélection ;
- Augmenter la **synergie** entre ces projets et le niveau européen/international (p. ex. avec des initiatives UN Habitat) ;

- **Évaluer** la pertinence de garder l’outil multilatéral dans la coopération bruxelloise (le niveau fédéral pourrait être une alternative). Les fonds destinés au niveau multilatéral pourraient venir renforcer les projets bilatéraux ou les AP.

10.5 Soliris

- Continuer à prioriser Soliris comme un projet essentiel en **précisant collectivement** (entre communes et diasporas membres) **l’identité et le mandat** de Soliris (p.ex. dans quelle mesure vise-t-on l’articulation entre communes et diasporas et comment veut-on y arriver ? quelles opportunités, quels obstacles ? de quoi a-t-on besoin pour y arriver ? quels rôles pour quels acteurs ? etc.) ;
- Définir des pistes d’actions pour renforcer et **structurer les liens entre diasporas et communes** (p.ex. formations/échanges entre communes et diasporas sur des thèmes stratégiques comme partenariat, le genre, exemples de collaborations communes-diasporas, etc.) ;
- Renforcer le **suivi et l’évaluation** du projet Soliris pour identifier **ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas**, favoriser des processus de capitalisation pour développer une pratique qui se base sur des **leçons apprises** ;
- Encourager la plateforme Soliris à participer à des **réseaux existants au niveau européen** (EU4dev, Diaspora for Development, associations européennes de communes, etc.) ;
- Encourager des **échanges avec d’autres acteurs de la coopération belge** (p.ex. des ONG, Enabel, coopération universitaire, ...) pour renforcer les capacités des membres et accroître la visibilité de Soliris et créer des liens entre ses membres et ces acteurs ;
- Chercher des **rôles plus actifs des membres dans les différentes activités** de Soliris (p.ex. dans la mesure du possible animer des groupes, des débats, faire des présentations, ...) tout en prônant si possible l’articulation entre communes et diasporas ;
- Évaluer la possibilité de développer des **pôles géographiques et thématiques** et évaluer la possibilité de rôles plus actifs des membres dans ces pôles tout en prônant si possible l’articulation entre communes et diasporas.

10.6 Campagne « Faire de Bruxelles-Capitale une Région du Commerce Équitable »

- **Identifier** avec les communes les freins et les atouts de la campagne au niveau des communes pour voir comment la campagne régionale peut articuler davantage communes et région ;
- **Identifier** de manière collective avec les OIP/OAA les freins et les atouts pour une participation plus active dans la campagne et encourager des synergies entre la plateforme et les OIP/OAA (ciblage de produits, etc.), en se focalisant en particulier sur l’intégration/articulation de la campagne CE avec la Shifting Economy ;
- **Sensibiliser** le niveau politique régional en faveur d’une articulation entre CE et Shifting Economy ;
- Évaluer la pertinence d’organiser une **centrale d’achats** pour les achats en CE des OIP/OAA pour faciliter le travail.

10.7 Comité régional bruxellois de la Coopération au Développement (CRBCAD)

- Encourager une réflexion sur le rôle et les moyens du Comité régional dans le **suivi de la cohérence des politiques** en faveur du développement durable ;
- Réfléchir avec les OIP/OAA et la région flamande sur leur faible **participation** dans le comité pour essayer de l’améliorer ;
- Identifier et approfondir les **thématiques stratégiques** liées à la cohérence des politiques :

- politiques internes à la coopération bruxelloise (les « outils », les budgets) et politiques externes mais qui demandent un positionnement du gouvernement bruxellois (politique commerciale, politique de migration, politique climatique, ...)
- Inviter des acteurs externes, y inclus de la société civile, quand c'est pertinent pour la thématique traitée (p.ex. accords de libre commerce).

10.8 Rapport annuel et consultation annuelle avec la société civile

Rapport annuel :

- Y inclure des sections sur l'impact sur le terrain des projets, synergies, des questions de cohérence des politiques ;
- Profiter d'activités ou d'événements existants (à définir avec l'équipe, p.ex. petit déjeuner CE) pour présenter le rapport devant divers acteurs (Parlement, société civile, ...) ou organiser une présentation publique si cela s'avère relevant.

Consultation annuelle avec la société civile :

- Pour la note d'orientation en début de législature, engager des échanges approfondis avec le secteur de la coopération au développement pour mieux intégrer leurs apports. Pour les lettres annuelles, assurer une diffusion auprès des acteurs de la coopération en amont ;
- Vérifier si les OSIM veulent être incluses dans le processus et élaborer un mécanisme pratique pour ceci avec Soliris.

10.9 Niveau plus global

Plaider pour

- une augmentation du budget de la coopération bruxelloise, en gardant les 0,7% du RNB en 2030 comme objectif ;
- une augmentation des ressources humaines de l'équipe de BI.

11 CONCLUSIONS GÉNÉRALES

Spécificités de la coopération bruxelloise

La coopération bruxelloise présente des traits caractéristiques spécifiques.

Elle se concentre sur une collaboration entre villes-régions dans un nombre limité de pays, notamment des pays avec une vie diasporique à Bruxelles. Ces choix font écho à l'agenda de l'UE et de nombreux réseaux européens et internationaux qui regroupent des villes-régions autour de la SI.

La coopération bruxelloise est également caractérisée par un volet Nord important.

Les protagonistes de la coopération bruxelloise sont en grande partie bruxellois. Il s'agit d'un large éventail d'acteurs étatiques et non-étatiques : le politique régional (cabinets), des administrations et OIP/OAA régionales, des institutions régionales culturelles (théâtre, autres), les communes au niveau local ainsi que leur fédération Brulocalis. Pour la société civile, il s'agit d'associations, en grande partie des OSIM, ainsi que des ONG (toutes ne sont pas nécessairement bruxelloises).

Dynamiques de la coopération bruxelloise

Globalement, la coopération bruxelloise se montre dynamique.

Les projets de coopération au Sud et de sensibilisation au Nord sont nombreux. ONG et associations s'y impliquent fortement et participent aux nombreuses formations et rencontres organisées à ce sujet, notamment les OSIM. Soliris, la plateforme qui regroupe communes et organisations diasporiques, joue un rôle crucial dans le renforcement des capacités de ses membres.

Les communes aussi s'engagent dans la SI et la campagne régionale de commerce équitable qui vise à obtenir un titre « Bruxelles région de commerce équitable ».

Les institutions régionales sont impliquées dans des projets de coopération avec les institutions au Sud et sont actives dans la transition économique à Bruxelles à travers le programme régional Shifting Economy et développent de l'expertise en la matière.

Le Comité régional est chargé de garantir la cohérence entre les politiques ayant une incidence sur le développement et offre la possibilité aux cabinets et institutions d'échanger des informations.

Finalement, une fois par an la société civile est informée et consultée notamment par rapport à la lettre d'orientation annuelle du cabinet et des initiatives de la coopération bruxelloise.

Points d'attention

Nous voyons également des points d'attention dans ces dynamiques.

Si l'usage de l'expertise des institutions publiques bruxelloises est une des spécificités de la coopération bruxelloise, il n'est pas toujours facile pour les institutions de s'y engager pleinement. Les propositions de projet bilatéraux directs proviennent souvent du niveau politique Nord et Sud et les institutions ne sont pas toujours équipées pour assumer la charge de travail (différences entre décisions politiques et réalités institutionnelles). La campagne « Faire de Bruxelles une Région du CE » ne répond pas aux priorités des institutions qui – en suivant les orientations politiques de la région – visent davantage la transition économique et s'inscrivent dans le cadre du programme Shifting Economy, raison pour laquelle la participation des institutions régionales à la plateforme CE est faible.

Certains accords de partenariat ne sont pas opérationnels et le nombre d'accords **ne permet pas un suivi en profondeur par l'équipe**, dont les ressources humaines restent limitées **au vue des ambitions**.

Les associations de la société civile occupent une place importante dans la coopération bruxelloise et y amènent une diversité enrichissante, mais pour de nombreuses OSIM il n'est pas facile d'y trouver leur place. Pour la plupart d'entre elles, les appels à projets sont exigeants et chronophages, malgré les séances d'information et formations organisées par BI et Soliris. Les associations restent fragmentées, les synergies développées entre elles et avec d'autres organisations sont rares. Les montants disponibles pour les AP sont bas ainsi que la probabilité d'y avoir accès, ce qui crée de facto des relations de concurrence entre elles.

Pour les communes, la situation est comparable. Elles s'investissent dans le commerce équitable et la SI dans la mesure du possible, mais les faibles ressources humaines et financières et le manque de synergies limitent leur champ d'action.

Les projets au Sud ne rétro-alimentent pas le Nord. Les expériences ne sont pas capitalisées pour renforcer les capacités des associations, nourrir les réflexions, sensibiliser public et acteurs. Le travail Sud n'est pas visible, reste largement méconnu du grand public et de l'écosystème de la SI, et n'est pas lié au projets CMS.

Les outils tels que le Comité régional et la consultation annuelle sont surtout utilisés pour l'échange d'information et moins pour stimuler la réflexion stratégique sur les politiques.

Vers le futur

Il est important d'ajuster le nombre d'accords de partenariats aux disponibilités des ressources humaines de l'équipe de BI.

Il serait recommandable pour la coopération bruxelloise de développer une approche plus partenariale, programmatique et de long terme. Ceci est valable pour les projets bilatéraux directs, ce qui revient à impliquer davantage les institutions bruxelloises dans les échanges avec le Sud avec une vision programmatique régionale pensée au plus long terme, qui offrirait du win-win tant pour Bruxelles que pour le partenaire. Ceci implique aussi le fait de voir la ville-région du Sud plus comme partenaire et moins comme bénéficiaire, donc d'aller vers des rôles plus actifs pour la ville-région dans les projets, quand c'est souhaitable et réaliste. Pour les AP, ce serait judicieux de développer une manière de travailler qui promouvrait des projets conjoints (entre ASBL, mais éventuellement aussi entre OCS accréditées et ASBL), prolongerait la durée maximale des projets et qui augmenterait le budget disponible pour les ASBL.

La synergie est un autre fil conducteur dans les recommandations : aider les acteurs bruxellois à s'ouvrir plus les uns vers les autres, à s'articuler davantage pour stimuler les apprentissages, chercher les collaborations là où ça fait sens, créer des dynamiques endogènes d'échange. Les OSIM se montrent explicitement demandeuses de plus de liens avec l'écosystème de la coopération. Cela contribuerait également à sa valorisation dans la coopération bruxelloise.

La rétro-alimentation des expériences (des outils) contribuerait à créer de la valeur ajoutée. Les projets Sud devraient avoir des retombées pour les acteurs du Nord (associations, entités publiques, les citoyens bruxellois) sous des manières différentes. Certains projets des ONG pourraient p.ex. aider les associations à améliorer leurs connaissances en gestion de projet, tandis que certaines expériences des OSIM pourraient alimenter les ONG.

Cerner davantage les thématiques revient également comme idée transversale. L'identification de certains thèmes stratégiques pour la région bruxelloise aiderait à créer une relation plus horizontale, de win-win pour les 2 villes-régions. L'identification de thématiques stratégiques devrait être mené

avec les OIP/OAA (changement climatique, transition, jeunesse, sont des exemples de possibles thématiques stratégiques), p.ex. dans le cadre du Comité régional, mais devront également répondre aux priorités des partenaires au Sud ; elle devra donc s'inscrire dans la dynamique des relations partenariales entre Nord et Sud et dans une approche programmatique. Dans les AP aussi, on pourrait proposer des domaines thématiques afin de créer plus de cohérence entre les projets et les outils. Cela faciliterait des processus d'apprentissage entre acteurs et pour BI. La recherche de complémentarité avec le niveau fédéral, européen ou d'autres villes-régions pourrait aider à cerner des thèmes.

Il serait souhaitable de rendre le Comité régional et la consultation avec la société civile plus stratégiques, pour effectivement veiller à la cohérence des politiques et de se pencher sur des questions de contenu.

Finalement, pour que la coopération bruxelloise puisse rester ambitieuse, il est clair que le budget doit augmenter ; les budgets de l'APD bruxelloise devraient augmenter pour contribuer à ce que la Belgique atteigne les 0,7% du RNB en 2030. Ceci devrait permettre un renforcement du budget de la coopération bruxelloise et également de l'équipe de coopération de BI, ce qui semble indispensable pour pouvoir assumer en profondeur les ambitions de la coopération bruxelloise.

12.1 Matrice d'évaluation

Questions et sous-questions d'évaluation	Critères de jugement (KPI)	Méthodologies/outils/sources
1. Pertinence et cohérence des fondements de la stratégie :		
1.1 Est-ce que la coopération bruxelloise se concentre effectivement i) sur des enjeux qui lui sont connus et pour lesquels elle possède une expertise (cohérence interne) et ii) sur des zones géographiquement restreintes ?	<p>i) enjeux qui lui sont connus : cohérence interne</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveau de concordance entre les enjeux/thématiques de la coopération bruxelloise et les connaissances spécifiques des institutions/organisations bruxelloises ; - Niveau d'implication réelle des institutions en question dans la coopération bruxelloise sur les thématiques en question ; - Qualité des connaissances au sein des institutions pertinentes des thématiques de la coopération bruxelloise ; - Connaissance des régions d'intervention et des écosystèmes locaux au sein des institutions/organisations bruxelloises impliquées dans la coopération bruxelloise ; <p>ii) les zones restreintes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Degré de concentration géographique de la coopération bruxelloise - Degré d'ancrage de la concentration géographique dans les documents-cadre ; - Analyse des dynamiques de proposition et de décision qui ont une incidence sur le choix réel des régions de la coopération bruxelloise ; 	<p>Lister les enjeux/thématiques de la coopération bruxelloise</p> <p>Sources et méthodologies : Analyse documentaire : documents législatifs, documents-cadre, rapports Entretiens :</p> <ul style="list-style-type: none"> - administrations (para-)régionales impliquées dans les projets (enjeux) - OSC et associations impliquées dans les projets (enjeux) - équipe BI (enjeux et la question des zones géographiques) - certaines organisations partenaires (notamment pour voir si elles ont reçu l'appui thématique nécessaire de la part de BI et les partenaires belges) (enjeux) - cabinets, notamment Smet (pour la question des propositions de nouvelles régions géographiques)
1.2 Est-ce que les deux spécificités de la coopération bruxelloise sont pertinentes en regard des contextes – international, européen, belge, national-régional (le niveau des interventions dans le Sud) – où elle s'insère actuellement ? (critère de pertinence)	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de prise de conscience au sein de la coopération bruxelloise de l'importance de ces contextes ; connaissance de ces contextes ; - Niveau de concordance des deux spécificités de la coopération bruxelloise avec les agendas de la coopération aux niveaux international (villes-région partenaires), européen et belge ; - La manière dont les partenaires ont-ils été sélectionnés : les 2 spécificités étaient-elles d'emblée pertinentes pour les partenaires ? 	<p>Ici, concernant les 4 niveaux, on regarde surtout les besoins des populations, et les intentions, visions et agendas de coopération des différents acteurs.</p> <p>Voir si les spécificités de la coopération bruxelloise se trouvent dans les besoins et agendas aux 4 niveaux. Ceci pour nous s'inscrit clairement dans le critère de la pertinence.</p> <p>Sources et méthodologies :</p>

Questions et sous-questions d'évaluation	Critères de jugement (KPI)	Méthodologies/outils/sources
	<p>- Le rôle joué par le Comité régional pour assurer la pertinence des spécificités de la coopération bruxelloise en regard des contextes/agendas internationaux, européens, belges, nationaux/régionaux (cohérence)</p>	<p>Analyse documentaire : source centrale pour cette question. Agendas de coopération (public, ONG, ...) au niveau international, européen, belge, national/régional (pays d'intervention)</p> <p>Entretiens :</p> <ul style="list-style-type: none"> - moins important, surtout analyse documentaire - éventuellement pour degré de prise de conscience : administrations (para-)régionales, BI, cabinets - personnes ressource pour meilleure compréhension de l'international, européen, belge, régions d'intervention.
<p>1.3 Comment s'harmonise la coopération bruxelloise avec les autres formes de coopération internationale, européenne et belge ? (critère de cohérence)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de prise de conscience de l'importance de cette harmonisation au sein des acteurs de la coopération bruxelloise ; - Degré d'articulation de la coopération bruxelloise avec la coopération internationale, régionale-locale, européenne et belge ; - Degré d'adaptabilité des outils aux divers écosystèmes ; - Formes de concertation entre les instances de la coopération bruxelloise et les instances de la coopération internationale, européenne et belge - Accords et espaces de dialogue et de coordination entre les instances de la coopération bruxelloise et les acteurs (publics, ONG, associatifs) de la coopération internationale, européenne et belge - Le rôle joué par le Comité régional pour assurer une certaine articulation aux programmes internationaux, européens, belges, nationaux/régionaux (cohérence) et la cohérence entre toutes les initiatives de coopération au niveau bruxellois (cohérence interne) ? 	<p>Ici, concernant les 4 niveaux, nous regardons le concret : les politiques, programmes et projets.</p> <p>Identifier l'articulation, les synergies entre les projets de la coopération bruxelloise et les programmes/projets aux autres niveaux.</p> <p>Dans les TdR, cette question d'évaluation était inscrite dans le critère de l'harmonisation, mais ce dernier n'existe pas comme critère DAC. L'idée d'harmonisation s'inscrit surtout dans le critère de la cohérence (voir ci-haut)</p> <p>Sources et méthodologies :</p> <p>Analyse documentaire : politiques, programmes et stratégies de coopération (public, ONG, ...) au niveau international, européen, belge, national/régional (pays d'intervention)</p> <p>Entretiens :</p> <ul style="list-style-type: none"> - pour degré de prise de conscience : administrations (para-)régionales, cabinets - Comité régional - éventuellement des personnes ressource pour meilleure compréhension de l'international, européen, belge, régions d'intervention.

Questions et sous-questions d'évaluation	Critères de jugement (KPI)	Méthodologies/outils/sources
2. Évaluation des outils de mise en œuvre :		
2.1 Dans quelle mesure, vu les résultats du programme, peut-on dire que ces outils permettent d'atteindre ses résultats escomptés ? (critère d'efficacité)	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les résultats réalisés sur le terrain correspondent-ils -ils aux résultats escomptés ? - Il y a-t-il des résultats espérés qui n'ont pas été réalisés ? Pourquoi ? - En quoi les outils ont-ils stimulé ou freiné des résultats sur le terrain ? - Quelle est l'appréciation des partenaires des outils ? Forces, faiblesses ? - La coopération bruxelloise développe-t-elle une analyse des contextes et écosystèmes locaux (au Nord et au Sud) et comment cette analyse est-elle prise en compte dans le développement des outils ? Flexibilité pour pouvoir s'adapter à des changements de contexte ? <p>Résultats à d'autres niveaux qu'au sein des partenaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soliris (solidarité communes-diasporas) - Campagne commerce équitable 	<p>Il faudra lister, synthétiser les résultats du programme.</p> <p>Remarque : il y a ambiguïté entre efficacité et impact, étant donné que nous ne regardons pas l'impact sur le terrain mais qu'au sein des partenaires. Donc l'impact devient en fait résultat.</p> <p>Sources et méthodologies : Analyse documentaire : rapports de programmes, appels à projets Enquête digitale pour l'appréciation des partenaires des outils Entretiens : <ul style="list-style-type: none"> - partenaires sur le terrain - partenaires en Belgique - institutions : administrations (para-)régionales, cabinets - Soliris - Campagne Commerce Équitable </p>
2.2 Dans quelle mesure les ressources financières et humaines de la politique bruxelloise de coopération lui permettent d'atteindre ses objectifs ? (critère d'efficience)	<ul style="list-style-type: none"> - Le nombre d'ETP vs nombre d'engagements, de responsabilités de l'équipe BI (par personne) (estimations, nous n'allons pas faire une analyse économique ici) - les compétences du personnel de BI sont-elles adéquates pour mener à bien les différentes responsabilités ? - La possibilité des membres de l'équipe de s'engager de manière qualitative dans les différents processus, espaces, avec des alliances, d'autres organisations pertinentes (compétences suffisantes, temps pour développer ces compétences, pour développer les relations, ...) 	<p>Il faudra avoir une vue claire, d'une part, des ressources en termes de RH et de budget, et d'autre part des engagements, nombre de pays, partenaires, activités à gérer, budgets à gérer, espaces à gérer, ...</p> <p>Faudra aussi identifier les engagements pertinents non-engagés par manque de temps et de compétences, les opportunités perdues.</p> <p>Sources et méthodologies : Analyse documentaire : les ETP, les programmes, appels à projets, budgets, espaces à gérer, liens et échanges avec</p>

Questions et sous-questions d'évaluation	Critères de jugement (KPI)	Méthodologies/outils/sources
	<ul style="list-style-type: none"> - Les partenaires ont-ils créé des synergies avec d'autres acteurs, d'économie d'échelle, de mise en commun de ressources, de capacités, d'activités, d'information ? - quelle est le degré d'exigence des outils demandé des partenaires et acteurs impliqués dans les projets ? Comment les organisations ressentent-elles ce degré d'exigence (dimension technique de l'accès aux financements) ? Quelles solutions sont proposées si besoin ? - les outils présentent-ils suffisamment de flexibilité pour permettre aux acteurs d'adapter les actions à des changements de contexte ? 	<p>autres entités (cabinets, parlement, ...), ce que tout cela implique en termes de temps</p> <p>Entretiens :</p> <ul style="list-style-type: none"> - BI - partenaires en Belgique - institutions : administrations (para-)régionales
<p>2.3 En quelle mesure les outils pourraient-ils contribuer à ce que les projets aient un effet en termes transformateur, temporel, d'envergure et d'importance et qui perdure dans le temps ? Y a-t-il eu prise en compte préalable de leur éventuel effet (positif, négatif ou neutre) sur les bénéficiaires ? (critère d'impact – cf. annexe y relative)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De quoi aurait-on besoin pour que le programme de coopération ait davantage d'impact ? De quels changements aurait-on besoin au niveau des outils ? - Actuellement, les outils contribuent-ils à ce qui ait de l'impact sur le terrain ? - Ont-ils été réfléchis pour contribuer à l'idée de l'impact ? <p>Impact à d'autres niveaux qu'au sein des partenaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soliris (solidarité communes-diaspora) - Campagne commerce équitable 	<p>Nous n'allons pas regarder l'impact du programme sur le terrain, ce n'est pas possible car pas de baseline (comme expliqué dans les TdR). Par contre, nous allons nous demander si les outils permettent d'obtenir de l'impact.</p> <p>Sources et méthodologies :</p> <p>Analyse documentaire : les programmes et rapports, appels à projets</p> <p>Questionnaire digital pour recueillir des infos chez les partenaires (y inclus les organisations qui mettent en œuvre) concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'impact du programme dans les partenaires ; - le rôle spécifique que les outils ont joué dans ceci. <p>Entretiens :</p> <ul style="list-style-type: none"> - BI (pour savoir comment les outils ont été développés, concernant l'impact chez les partenaires) - partenaires en Belgique (pour creuser les informations issues de l'enquête digitale)

Questions et sous-questions d'évaluation	Critères de jugement (KPI)	Méthodologies/outils/sources
		<ul style="list-style-type: none"> - institutions : administrations (para-)régionales, cabinets - personnes ressources - Soliris - Campagne Commerce Équitable
<p>2.4 Les outils respectent-ils les engagements de la RBC en termes d'ODD ? Se concentrent-ils sur la continuité des bénéfices à moyen et long terme ? (critère de durabilité ou viabilité)</p>	<p>i) lien avec ODD</p> <ul style="list-style-type: none"> - compatibilité des outils avec les ODD ; - Les spécificités des outils qui jouent en faveur de l'engagement de la région en termes des ODD (entre autres la construction de relations partenariales autour des ODD) ; - Les faiblesses des outils pour l'engagement de la région en termes des ODD ; <p>ii) durabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les manières dont les outils permettent de développer des relations partenariales durables ; - De quelles capacités spécifiques les acteurs ont-ils besoin pour pouvoir assurer la viabilité des projets ? Les acteurs ont-ils été renforcés dans ce sens (empowerment) ? Comment ce renforcement sera-t-il maintenu dans le temps, après le programme ? - Il y a-t-il eu création de mécanismes de renforcement de capacités qui perdureront après le programme ? - Il y a-t-il eu un ancrage local des résultats et dynamiques des projets ? - Les politiques, les institutions, la législation, ont-elles été influencées en faveur des acteurs, des enjeux ? - Il y a-t-il eu création de participation aux espaces de décision politique de la part des acteurs ? - Les obstacles envers les objectifs ont-ils été analysés et traités dans les projets ? - Il y a-t-il eu appropriation de la part des acteurs des processus de changement ? 	<p>Sources et méthodologies :</p> <p>Analyse documentaire : les programmes et rapports, analyses de contexte</p> <p>Questionnaire digitale pour recueillir des infos chez les partenaires (y inclus les organisations qui mettent en œuvre) concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - renforcement de leurs capacités - ancrage local des dynamiques du projet - le rôle spécifique que les outils ont joué dans ceci <p>Entretiens :</p> <ul style="list-style-type: none"> - BI - partenaires en Belgique - institutions : administrations régionales et para régionales, cabinets - personnes ressources

Questions et sous-questions d'évaluation	Critères de jugement (KPI)	Méthodologies/outils/sources
	- Les institutions, espaces, organisations appuyées, ont-elles accès aux ressources nécessaires pour poursuivre leur travail après le programme ?	
2.5 S'adaptent-ils aux priorités et aux procédures des régions partenaires ? (critère de pertinence) (auparavant : alignement)	- En quelle mesure est-ce que les projets/outils répondent aux besoins, attentes et réalités des villes-régions partenaires ? - En quelle mesure est-ce que les projets/outils prennent en compte les procédures (administratives, ...) dans les villes-régions partenaires ? - Les outils sont-ils adaptables aux besoins, attentes et réalités des villes-régions partenaires ?	Sources et méthodologies : Analyse documentaire : les programmes et rapports, analyses de contexte Questionnaire digitale pour recueillir des infos chez les partenaires (y inclus les organisations qui mettent en œuvre) concernant : - le degré d'adaptation des projets/outils aux besoins, attentes et réalités des villes-régions partenaires ; - les forces et faiblesses des outils selon les villes-régions partenaires Entretiens : - villes-régions partenaires - BI - personnes ressources (Ambassades belges ? Enabel ?)
2.6 Dans quelle mesure y a-t-il une mise en place d'une gestion axée sur les résultats (GAR) ? Quelle est la qualité des produits qui traitent des résultats et de quelle manière les informations axées sur les résultats sont-elles mises à profit ? (critère de cohérence)	- Dans quelle mesure la coopération bruxelloise a-t-elle adapté une gestion GAR ? Quel a été le processus derrière ? Développement de capacités du personnel ? Ont-ils pu adapter les indicateurs (axés résultats) ? Implication des partenaires dans ce processus ? Échanges avec d'autres organisations, apprentissage horizontal ? - Les partenaires, ont-ils adapté une gestion GAR ? Comment BI a promu, stimulé, facilité ce processus ? Quid compétences ? Adaptation des indicateurs ? - Les systèmes de gestion, ont-ils incorporés des indicateurs et des systèmes de monitoring et d'évaluation d'indicateurs ? Si oui, quels types d'indicateurs ?	Sources et méthodologies : Analyse documentaire : documents internes concernant la mise en place de la GAR dans BI et le programme, les programmes et rapports de programmes Questionnaire digitale pour recueillir des infos chez les partenaires (y inclus les organisations qui mettent en œuvre) concernant : - le processus de la mise en place de la GAR - leur appréciation de ce processus - obstacles - influence sur les partenaires, leur fonctionnement - influence sur les relations partenariales Entretiens :

Questions et sous-questions d'évaluation	Critères de jugement (KPI)	Méthodologies/outils/sources
	<ul style="list-style-type: none"> - Les projets, prennent-ils en compte les indicateurs pour si nécessaire redéfinir leurs stratégies et activités ? Comment est utilisé le système GAR pour améliorer la qualité du programme ? - La mesure dans laquelle l'introduction de la GAR a renforcé l'analyse et la réflexion axées changements au sein de BI 	<ul style="list-style-type: none"> - partenaires - administrations (para-)régionales personnes ressources (Ambassades belges ? Enabel ?)
<p>2.7 Dans quelle mesure le COVID a-t-il affecté la mise en œuvre de la politique bruxelloise de coopération ? Quelles sont les leçons tirées de cette conjoncture, en termes d'implémentation des outils ? (critère de pertinence).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'impact du COVID dans les différents contextes ; - L'impact du COVID sur les programmes ; - Dans quelle mesure la coopération bruxelloise a-t-elle analysé cette situation ? - Quelles sont les mesures prises pour s'adapter à la situation, aussi en termes des outils ? - Dans quelle mesure les partenaires ont été entendus dans ceci ? 	<p>Sources et méthodologies :</p> <p>Analyse documentaire : documents internes concernant l'adaptation au COVID, rapports de programmes</p> <p>Questionnaire digitale pour recueillir des infos chez les partenaires (y inclus les organisations qui mettent en œuvre) concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'impact de COVID sur le fonctionnement - la communication avec BI et les partenaires en Belgique concernant les problèmes liés au COVID - l'adaptation des outils aux défis posés par le COVID <p>Entretiens :</p> <ul style="list-style-type: none"> - partenaires - administrations (para-)régionales personnes ressources (Ambassades belges ? Enabel ?)

12.2 Grille d'entretien

Il s'agit ici d'une grille d'entretien générique qui ensuite a été adaptée aux différents types d'acteurs interviewés, le type d'information déjà obtenue, le profil spécifique de l'organisation interviewée, etc. Les grilles d'entretiens sont donc évolutives et flexibles.

Question d'évaluation	Questions d'entretien
	<p>Questions d'Introduction</p> <p>Votre position dans la coopération bruxelloise.</p>
<p>1. Pertinence et cohérence des fondements de la stratégie :</p>	
<p>1.1 Est-ce que la coopération bruxelloise se concentre effectivement i) sur des enjeux qui lui sont connus (expertise des entités impliqués dans les projets) et pour lesquels elle possède une expertise et ii) sur des zones géographiquement restreintes ?</p>	<p>Introductif</p> <p>Vous êtes actif dans des projets de coopération avec le Sud ? Lesquels ?</p> <p>Comment vous avez été consultés/impliqués dans le projet (dès le tout début, donc dès la conception, l'identification) ? Etes-vous entendus par le cabinet au tout début du processus, quand le cabinet formule ses propositions de projet ?</p> <p>Dans le cadre de projets, vous travaillez sur des enjeux de votre expertise ?</p> <p>Vous connaissez bien les régions du projet ? La problématique ? Les acteurs ?</p> <p>Quels sont les partenaires sur place ? Des homologues ?</p> <p>Il y a-t-il des restrictions géographiques dans la coopération bruxelloise ?</p>
<p>1.2 Est-ce que les deux spécificités de la coopération bruxelloise sont pertinentes en regard des contextes – international (donc le niveau régional-local du programme), européen, belge – où elle s'insère actuellement ? (critère de pertinence)</p>	<p>En général :</p> <p>Connaissez-vous les priorités (thématiques, régionales, ...) de la coopération belge ? De la coopération internationale ? Européenne ? Des 4 villes-régions ? Des bénéficiaires ?</p> <p>Comment prenez-vous en compte les agendas et besoins à ces différents niveaux dans vos liens avec le Sud ?</p> <p>Pour les 3 projets :</p> <p>Selon vous : les projets, répondent-ils aux besoins des bénéficiaires ? En quoi ces projets sont-ils pertinents pour la population locale ? Et pour les institutions ?</p> <p>Prenez-vous en compte les priorités de la coopération belge ? De la coopération internationale ? Européenne ?</p>

	<p>Des populations dans les 4 régions ?</p> <p>Les projets : pertinents au niveau de la coopération internationale ?</p> <p>Pour AP Sud Que pensez-vous de la pertinence des projets issus du AP Sud ?</p>
<p>1.3 Comment s'harmonise la coopération bruxelloise avec les autres formes de coopération internationale, européenne et belge ? (critère de cohérence)</p>	<p>En général :</p> <p>En général, cherchez-vous l'articulation à d'autres programmes de coopération au niveau international (villes-régions), européen, belge dans leurs propositions de projets/partenariats ? La synergie avec d'autres initiatives de coopération, est-ce important pour vous ?</p> <p>Pour les 3 projets :</p> <p>Connaissiez-vous en amont les profils des programmes d'autres acteurs de coopération dans les régions en question ? L'existence ou pas d'autres programmes dans la même région, dans les mêmes thématiques (ou pas), était-ce un élément important pour vous ?</p> <p>Cherchez-vous à vous articuler à d'autres programmes de coopération au niveau international (villes-régions), européen, belge dans la mise en œuvre des projets en question ? Cherchez-vous des synergies avec d'autres initiatives de coopération ?</p> <p>Quels sont selon vous les avantages de synergies avec d'autres acteurs de coopération ?</p>
<p>2. Évaluation des outils de mise en œuvre :</p>	
<p>2.1 Dans quelle mesure, vu les résultats du programme, peut-on dire que ces outils permettent d'atteindre ses objectifs ? (critère d'efficacité)</p>	<p>Pour les 3 projets</p> <p>Dans les 3 projets, quels résultats/objectifs ont été réalisés ? Comparé aux résultats/objectifs escomptés ? <i>(pas le cas pour digitalisation kinshasa)</i></p> <p>Si c'est le cas : pourquoi les résultats/objectifs escomptés n'ont pas été réalisés ?</p> <p>A-t-on tenté d'anticiper ou de résoudre ces raisons/causes ? Qui ? Comment ?</p> <p>Quel rôle pour les partenaires dans les projets ? Quelles forces et faiblesses des partenaires ? Le renforcement des capacités chez les partenaires, est-ce important ? Cela se fait ?</p> <p>Quelles forces et faiblesses au niveau du cabinet ? Cela joue sur la qualité du projet ?</p> <p>Quels obstacles ont été rencontrés ?</p> <p>Comment a-t-on tenté de résoudre ces obstacles ?</p>

	<p>En quelle mesure êtes-vous impliqués dans le suivi des projets ?</p> <p>Forces et faiblesses des projets, au niveau de: La conception ? La mise en œuvre ? Le suivi ? La communication ?</p> <p>Comment voyez-vous les rôles spécifiques BI et OAA dans la mise en œuvre des projets ? Et dans la résolution des obstacles ?</p> <p>Quelles leçons avez-vous tirées des 3 projets ?</p> <p>Comment améliorer les projets dans le futur ?</p> <p>Soliris Quelle est selon vous l'intérêt de Soliris ? Soliris réalise-t-il ses objectifs ? Quels résultats du travail de Soliris ? Pourquoi ? Points forts et faibles de Soliris ? Comment peut-on renforcer Soliris ?</p> <p>Consultance annuelle avec OSC (et autres acteurs) Quel intérêt ont selon vous les consultations annuelles avec OSC ? Quel rôle joue la consultance annuelle dans la coopération bruxelloise ? Quels sont ses objectifs selon vous ? Réalise-t-elle ses objectifs ? Pourquoi ? Points forts et faibles de la consultance annuelle ? Comment peut-on renforcer consultance annuelle ?</p> <p>Camp CE : Quel intérêt selon vous a la camp CE ? (<i>promouvoir le CE dans les OAA</i>) La campagne, réalise-t-elle ses objectifs ? (<i>nous savons que ce n'est pas vraiment porté par les OAA</i>) Pourquoi ? Le CE, quelle importance pour les OAA ? Est-ce porté par les OAA ? Points forts et faibles de la camp CE pour les OAA ? Comment peut-on renforcer la camp CE ?</p> <p>Comité régional : Quel intérêt a selon vous le Comité régional ? Réalise-t-il ses objectifs ? Pourquoi ? Points forts et faibles du Comité régional ? Comment peut-on renforcer le Comité régional ?</p> <p>AP Sud (uniquement pour Hub) Ressources fin et humaines (incl capacités) du AP Sud : suffisant pour pouvoir réaliser ses objectifs ?</p>
--	--

	Pourquoi ? Comment améliorer ?
<p>2.2 Dans quelle mesure les ressources financières et humaines de la politique bruxelloise de coopération lui permettent d'atteindre ses objectifs ? (critère d'efficience)</p>	<p>Avez-vous les ressources nécessaires pour appuyer les projets au Sud (avec les villes-régions du Sud) ? Votre OAA ou département prends les mesures nécessaires pour pouvoir jouer ce rôle ?</p> <p>Avez-vous (et/ou votre équipe) suffisamment de ressources (temps, connaissances, ...) pour assumer cette tâche ?</p> <p>Quelles ressources devraient être renforcées en priorité ?</p> <p>Soliris Ressources fin et humaines (incl capacités) de Soliris : suffisant pour que Soliris puisse réaliser ses objectifs ? Pourquoi ? Comment améliorer ?</p> <p>Consultation OSC annuelle Ressources fin et humaines (incl capacités) de la consultance SC : suffisant pour que la consultance puisse réaliser ses objectifs ? Pourquoi ? Comment améliorer ?</p> <p>Camp CE : Ressources fin et humaines (incl capacités) de la CE: suffisant pour que pouvoir réaliser ses objectifs ? Pourquoi ? Comment améliorer ?</p> <p>Comité régional : Ressources fin et humaines (incl capacités) du Comité Régional : suffisant pour pouvoir réaliser les objectifs ? Pourquoi ? Comment améliorer ?</p> <p>AP Sud (uniquement pour Hub) Ressources fin et humaines (incl capacités) du AP Sud : suffisant pour pouvoir réaliser ses objectifs ? Pourquoi ? Comment améliorer ?</p>
<p>2.3 Sont-ils implémentés à maximiser leur effet en termes transformateur, temporel, d'envergure et d'importance ? Y a-t-il eu prise en compte préalable de leur éventuel effet (positif, négatif ou neutre) sur les bénéficiaires ? (critère d'impact – cf. annexe y relative)</p>	<p>Accords de coopération et 3 projets</p> <p>Attendez-vous des changements (sociétaux, positifs et négatifs) au-delà des résultats directs des projets ? Lesquels ?</p> <p>Comment augmenter l'impact des projets ?</p> <p>Observez-vous des changements (sociétaux, positifs et négatifs) au-delà des résultats directs des 3 projets ? Lesquels ?</p>

	<p>Aviez-vous prévu des actions en cas d'impact négatif ?</p> <p>Avez-vous des outils pour mesurer/évaluer l'impact au niveau bénéficiaires, sociétal, sur le terrain ?</p> <p>Soliris Quel est l'impact de Soliris, à quels niveaux ? Qq manque pour avoir plus d'impact ?</p> <p>Consultance SC Quel est l'impact, à quels niveaux ? Qq manque pour avoir plus d'impact ?</p> <p>Camp CE : Quel est l'impact, à quels niveaux ? Qq manque pour avoir plus d'impact ?</p> <p>Comité régional : Quel est l'impact, à quels niveaux ? Qq manque pour avoir plus d'impact ?</p> <p>AP Sud Quel est l'impact, à quels niveaux ? Qq manque pour avoir plus d'impact ?</p>
<p>2.4 Les outils respectent-ils les engagements de la RBC en termes d'ODD ? Se concentrent-ils sur la continuité des bénéficiaires à moyen et long terme ? (critère de durabilité ou viabilité)</p>	<p>Accords partenariat et les 3 projets directs</p> <p>ODD - Connaissez-vous bien les ODD ? Avez-vous eu des formations en ODD ? - L'approche ODD est-elle intégrée dans votre organisation ? - Les 1) accords partenariat et 2) les projets proposés par le cabinet, s'inscrivent-ils dans des ODD ? Est-ce un prérequis ?</p> <p>Durabilité : - Qq la durabilité selon vous ? - La coopération bruxelloise (dans le sens large, mais en particulier accords partenariat et leurs projets), est-elle durable selon vous ?</p> <p>Projets : - Les résultats de vos projets mentionnés ci-haut, sont-ils durables ? - Comment la durabilité a-t-elle été prise en considération dans le projet ? - Dans le choix du projet ? - Dans sa formulation/conception ? - Dans les échanges avec l'acteur Sud ? - Avec les OAA et BI ? - Selon vous, les capacités des partenaires jouent un rôle dans la durabilité des projets ?</p> <p>Relations partenariales : (Comment décririez-vous les relations partenariales entre vous et les villes-régions du Sud ?)</p>

	<p>Les partenaires ont-ils les capacités pour pouvoir continuer le projet après sa clôture ? Connaissez-vous leurs forces et faiblesses ? Quelle place pour le renforcement des capacités dans les partenariats ?</p> <p>Soliris ODD Soliris s’inscrit-il dans des ODD ? Qu’est-ce que cela change ?</p> <p>Durabilité Comment voyez-vous la durabilité des résultats du travail de Soliris (articuler communes et diaspora) ? De quoi a-t-on besoin pour pouvoir renforcer cette durabilité ? Et de Soliris-même ?</p> <p>Consultance SC ODD La consultance s’inscrit-elle dans des ODD ? Qu’est-ce que cela change ?</p> <p>Durabilité Comment voyez-vous la durabilité des résultats de la consultance SC ? De quoi a-t-on besoin pour pouvoir renforcer cette durabilité ?</p> <p>Camp CE : ODD La camp CE s’inscrit-elle dans des ODD ? Qu’est-ce que cela change ?</p> <p>Durabilité Comment voyez-vous la durabilité des résultats du travail de la camp CE ? De quoi a-t-on besoin pour pouvoir renforcer cette durabilité ?</p> <p>Comité régional : ODD Le Comité régional s’inscrit-il dans des ODD ? Qu’est-ce que cela change ?</p> <p>Durabilité Comment voyez-vous la durabilité des résultats du travail du Comité régional ? De quoi a-t-on besoin pour pouvoir renforcer cette durabilité ?</p> <p>AP Sud (uniquement pour Hub) ODD L’AP Sud s’inscrit-il dans des ODD ? Qu’est-ce que cela change ?</p> <p>Durabilité Comment voyez-vous la durabilité des résultats du travail de l’AP Sud ? De quoi a-t-on besoin pour pouvoir renforcer cette durabilité ?</p>
<p>2.5 S’adaptent-ils aux priorités et aux procédures des régions partenaires ? (critère de cohérence) pertinence selon nous.</p>	<p>Accords partenariat et les 3 projets directs</p> <p>Dans quelle mesure les accords de partenariat et les 3 projets sont-ils adaptés aux priorités et procédures des régions partenaires ? Comment avez-vous analysé/compris les priorités des partenaires Sud ?</p>

	<p>Adaptés aux besoins des bénéficiaires ? Comment avez-vous analysé/compris les priorités des bénéficiaires ?</p> <p>Quels problèmes avec les procédures ?</p> <p>Soliris Pertinent pour les acteurs/bénéficiaires ? Pourquoi ?</p> <p>Consultance SC Pertinent pour les acteurs/bénéficiaires ? Pourquoi ?</p> <p>Camp CE : Pertinent pour les acteurs/bénéficiaires ? Pourquoi ?</p> <p>Comité régional : Pertinent pour les acteurs/bénéficiaires ? Pourquoi ?</p> <p>AP Sud (uniquement pour Hub) Pertinent pour les acteurs/bénéficiaires ? Pourquoi ?</p>
<p>2.6 Dans quelle mesure y a-t-il une mise en place d'une gestion axée sur les résultats (GAR) ? Quelle est la qualité des produits qui traitent des résultats et de quelle manière les informations axées sur les résultats sont-elles mises à profit ? (critère de cohésion)</p>	<p>Connaissez-vous la GAR ? Utilisez-vous la GAR au cabinet ? Etes-vous formés en GAR ?</p> <p>La GAR est-elle appliquée dans les 3 projets ? Importance de la GAR pour vous ?</p> <p>Attendez-vous que BI et les OAA utilisent la GAR dans les projets ? Et le partenaire Sud ?</p> <p>Soliris Utilisation de GAR ?</p> <p>Consultance SC Utilisation de GAR ?</p> <p>Camp CE : Utilisation de GAR ?</p> <p>Comité régional : Utilisation de GAR ?</p> <p>AP Sud (uniquement pour Hub) Utilisation de GAR ?</p>

<p>2.7 Dans quelle mesure le COVID a-t-il affecté la mise en œuvre de la politique bruxelloise de coopération ? Quelles sont les leçons tirées de cette conjoncture, en termes d'implémentation des outils ? (critère de pertinence).</p>	<p>Accords partenariat et les 3 projets directs</p> <p>Quel a été l'impact du COVID sur votre lien avec les villes-régions ? Vos échanges avec eux ?</p> <p>Quel a été l'impact du COVID sur vos projets (et les propositions de projets) ?</p> <p>Le projet, a-t-il permis la flexibilité nécessaire pour s'adapter au Covid ?</p> <p>Quels ont été les stratégies d'adaptation ?</p> <p>Efficacité des stratégies ?</p> <p>Soliris</p> <p>Impact COVID ? Adaptions ? Efficacité de l'adaptation ?</p> <p>Consultation SC</p> <p>Impact COVID ? Adaptions ? Efficacité de l'adaptation ?</p> <p>Camp CE :</p> <p>Impact COVID ? Adaptions ? Efficacité de l'adaptation ?</p> <p>Comité régional :</p> <p>Impact COVID ? Adaptions ? Efficacité de l'adaptation ?</p> <p>AP Sud (uniquement pour Hub)</p> <p>Impact COVID ? Adaptions ? Efficacité de l'adaptation ?</p>
---	--