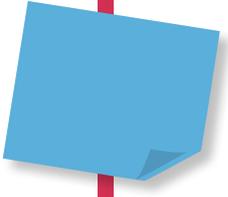


Réflexion
sur **les liens** du
changement



VVSG Vereniging van
Vlaamse Steden
en Gemeenten

 **Belgique**
partenaire du développement

Cet outil a été développé par le VVSG avec le soutien d'Ace Europe.
L'élaboration de cette publication a été soutenue financièrement par le Fonds
de qualité des fédérations avec des fonds du gouvernement fédéral.

Introduction

Vous avez devant vous le manuel de **l'outil de réflexion GLoBe**. Il s'agit d'une méthodologie pratique et accessible qui vous aide, vous et votre municipalité partenaire, à réfléchir et à échanger en quelques étapes sur les objectifs de votre programme.

Vous êtes l'animateur ? Lisez attentivement le manuel et commencez.

Amusez-vous en apprenant.

Objectifs de l'outil de réflexion

Dans le cadre du programme GLoBe, nous travaillons sur des éléments de bonne gouvernance locale et nous aidons les conseils locaux et les associations sœurs à tester de nouvelles questions relatives à la bonne gouvernance locale. Dans notre suivi quotidien, l'accent est souvent mis sur les « effets directs de nos activités et encore plus souvent sur les effets visibles ». Nous savons si une activité particulière a été menée, combien elle a coûté et si elle a atteint les objectifs fixés. Mais nous ne nous attardons pas longtemps sur les raisons pour lesquelles quelque chose a fonctionné ou n'a pas fonctionné et sur la question de savoir si cela a finalement contribué à notre objectif final. Quels ont été les éléments déterminants de la réussite de notre activité ?

Nous l'avons décrit plus haut. Nous testons des choses pour prendre des mesures en faveur de la bonne gouvernance locale. Lors de ces tests, il est logique que certaines choses se passent bien et d'autres moins bien. Mais comment en tirer le meilleur parti ? Dans ce guide, nous avons tenté de créer un cadre permettant d'obtenir des informations par le biais d'une réflexion participative sur les éléments définissant la bonne gouvernance locale. Pour ce faire, nous utilisons la théorie du changement comme cadre de visualisation de l'ensemble.

Une théorie du changement (TOC) décrit de manière visuelle le processus qui sous-tend une intervention, une action ou une pratique. Une telle théorie articule les mécanismes sous-jacents et les hypothèses sur la base desquels vous vous attendez à ce que votre pratique, action ou intervention conduise à une certaine forme de changement social. Le fait de disposer d'une théorie du changement et de la rendre explicite vous aide à prendre en compte les différents facteurs impliqués dans le processus de changement. Elle permet de comprendre les raisons pour lesquelles les pratiques et les interventions fonctionnent d'une certaine manière ou pourquoi vous pouvez ou non obtenir certains effets et impacts.

Cette réflexion vous donne une bonne représentation visuelle du programme, ce qui peut vous aider à :

- comprendre les mécanismes qui contribuent à la bonne gouvernance locale et au renforcement de la gouvernance;
- s'éloigner du fonctionnement thématique orienté vers l'action et se concentrer davantage sur le fonctionnement interne orienté vers le processus;
- obtenir une vue d'ensemble et un aperçu des différents acteurs qui jouent un rôle dans le programme;
- identifier les questions qui sont (trop) étroitement ciblées;
- identifiez les acteurs que vous souhaitez impliquer plus étroitement dans le programme et avec lesquels vous pourriez éventuellement vous entretenir lors d'une visite sur le terrain;
- pour mieux comprendre les facteurs gênants et ajuster activement la direction.



Le cadre et la préparation

- L'idéal est de réunir entre **2 et 8 participants** autour d'une grande table. Il s'agit des personnes les mieux placées pour participer à la mise en œuvre et au suivi du programme. Il s'agit davantage d'un atelier « technique » pour lequel une connaissance approfondie du programme est nécessaire. Réfléchissez bien à la composition du groupe. Il est préférable d'avoir un petit groupe plutôt qu'un groupe trop grand.
- Il est important de pouvoir travailler dans **un climat de confiance**. Créez une atmosphère de discussion ouverte où l'implication de chaque participant à la table est garantie.
- Informez les participants à l'avance du contenu et du temps à consacrer. En ce qui concerne le temps à consacrer, nous estimons qu'il faut prévoir au moins **une demi-journée**.
- Cet outil est de préférence utilisé au début d'une visite de travail. Toutefois, une version en ligne est également disponible et peut être utilisée à tout moment du programme. Cette version en ligne peut également être utilisée pour la couverture des ateliers.
- Prévoyez une salle agréable avec une grande table et limitez les distractions dues aux téléphones portables et au va-et-vient des participants.
- Prévoyez suffisamment de temps et de pauses, et essayez de bien contrôler chaque partie.
- Désignez à l'avance **un animateur** et **un chronométreur**.
- L'animateur consulte le manuel à l'avance et s'assure que tout le matériel nécessaire est présent.



Matériaux

A fournir par vous-même

- Imprimez la propre théorie du changement développée lors de l'élaboration du programme GLoBe (consultable via miro ou la mémoire du programme).
- Plans d'action propres
- Facultatif : rapports moraux, rapport sur les indicateurs, rapport intermédiaire, etc.

Dans la boîte

- Une théorie du changement vierge qui sert de « plateau de jeu ».
- Plusieurs post-it de couleur. Une couleur est prévue pour chaque tour.
- Des questions indicatives pour chaque couleur et chaque tour que l'animateur peut éventuellement utiliser.
- Manuel avec feuille de route pour chaque cycle.
- Cadre logique et théorie du changement au niveau national.

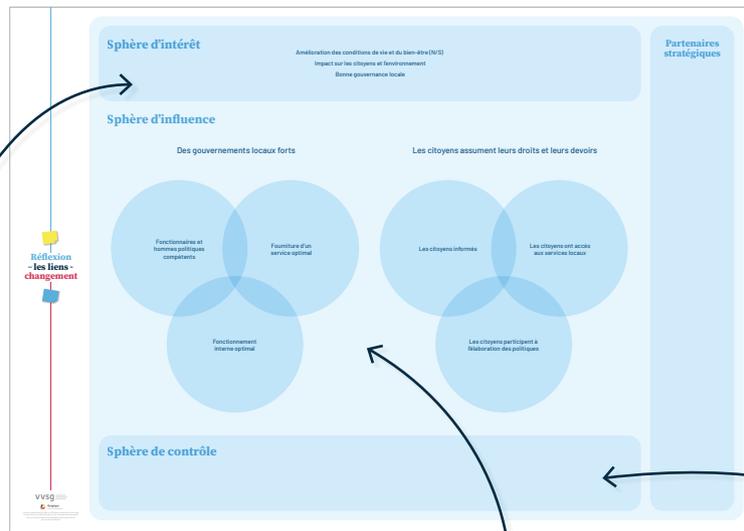
En ligne

Une version en ligne est disponible. Cette version peut servir de rapport afin d'être exploitée la prochaine fois. Cette version en ligne peut également servir de support à l'exercice en ligne lorsqu'aucune visite de travail n'est prévue et que vous souhaitez effectuer l'exercice ou des parties de l'exercice. Lors de la réalisation en ligne, cet exercice devrait idéalement impliquer un maximum de 4 personnes.



Le terrain de jeu, la théorie du changement de la bonne gouvernance locale

En tant qu'animateur, passez d'abord en revue les deux pages suivantes avec vous-même, puis avec les participants. Vous y trouverez une explication générale de la théorie du changement (structure) ainsi que des différents éléments qui ont été intégrés dans cette représentation visuelle et qui, selon nous, peuvent contribuer à la bonne gouvernance locale.



La sphère d'intérêt contient les bénéficiaires finaux du projet. Il s'agit des acteurs ultimes parmi lesquels le projet vise à contribuer à un changement positif. L'équipe du projet n'a qu'une influence indirecte sur ces bénéficiaires finaux par le biais des acteurs intermédiaires. Nous supposons qu'une fois le projet terminé, les acteurs intermédiaires peuvent continuer à assurer un impact positif sur les bénéficiaires finaux. De cette manière, la durabilité du projet est garantie.

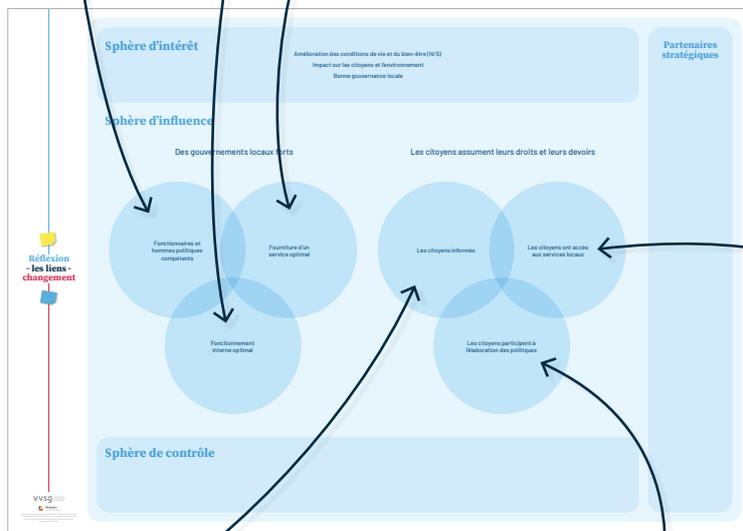
La sphère d'influence comprend les acteurs "intermédiaires" qui seront directement (ou indirectement) influencés ou soutenus par le projet. Elle comprend les acteurs (par exemple, les fonctionnaires, les organisations, les comités, les politiciens, etc.) qui peuvent exercer une influence significative sur les bénéficiaires finaux du projet. Les activités du projet s'adressent de manière significative aux acteurs intermédiaires et visent un changement durable parmi eux.

La sphère de contrôle comprend les acteurs qui ont le contrôle des activités du programme, c'est-à-dire l'équipe du projet (coordinateurs, etc.). Ils planifient les activités du projet et supervisent leur mise en œuvre.

Les collectivités locales fortes ont besoin d'**employés compétents et motivés** (politiciens et fonctionnaires).

Le bon "fonctionnement interne de l'administration locale" est une exigence fondamentale. Il peut s'agir de **services d'appui** : TIC, RH, archives, etc., mais aussi des **organes consultatifs structurels** (par exemple : comités, groupes de travail, etc.) et de la **gestion** de l'administration locale.

Il s'agit d'œuvrer en faveur d'une prestation de **services de qualité (optimale)**. Il peut s'agir de nouvelles formes de prestation de services ou de services améliorés.



Il est également possible de renforcer la capacité des citoyens à contribuer à la bonne gouvernance locale en les informant. Cela peut concerner, par exemple, les choix politiques, la prestation de services, la sensibilisation, etc.

Initiatives permettant aux citoyens ou aux représentants de groupes de **participer (structurellement) à la politique** (participation). Ceci tant au niveau de l'élaboration (apport des besoins et des souhaits) que de la mise en œuvre et de l'évaluation de celle-ci.

L'accès aux services est un élément clé. Il peut s'agir du coût de la prestation de services, de la distance à parcourir pour accéder à certains services (centre de santé, école, eau, etc.) ou de l'accessibilité de certains groupes vulnérables. Pour chacune de ces questions, des initiatives peuvent être mises en place dans le cadre des partenariats.

Le déroulement de la méthodologie en un coup d'œil

L'atelier se compose de **deux parties principales**. La première partie est **une reconstruction** du programme. C'est-à-dire que le programme qui a été développé lors de la rédaction en 2021 est reconstruit et mis à jour étape par étape. Cette partie de la méthodologie ne doit être répétée qu'une seule fois au cours du programme. Si des changements de personnel interviennent à des moments cruciaux du programme, il peut être opportun de revoir cette partie ou certains de ses éléments. Dans l'idéal, **3 heures** sont prévues pour cette partie.

Dans la deuxième partie de l'atelier, l'accent est mis sur **la réflexion** et l'apprentissage de la mise en œuvre du programme. Il s'agit d'examiner ce qui s'est passé au cours de la période écoulée et de déterminer si les effets (positifs, négatifs, prévus et non prévus) se sont produits ou non. Enfin, elle examine les mesures à prendre pour la période à venir. La deuxième partie de cette méthodologie est idéalement réalisée une fois par an. Idéalement, **2 à 3 heures** sont prévues pour cette partie.

Session 1

Ne le faites qu'une fois

Reconstruire votre théorie du changement

- 1** Pour commencer, **acquérir des connaissances** sur les éléments de la théorie du changement
- 2** Visibilité **des acteurs, des changements et des connexions**
 - 2a** **Qui** est actif au sein de notre programme GLoBe ?
 - 2b** Quels **changements de comportement** souhaitez-vous obtenir grâce au programme GLoBe ?
 - 2c** Faire apparaître visuellement les connexions, les relations et l'influence en dessinant **des flèches**.
- 3** Quel est **le raisonnement** qui sous-tend votre processus de pensée et est-il correct ?

Session 2

Idéalement une fois par an

Réflexion sur la pratique

- 1** Qu'avons-nous **fait** récemment et où pouvons-nous **placer** cela dans notre théorie du changement ?
- 2** **Des effets** se produisent-ils déjà ?
- 3** Quel a été l'effet du **contexte** ?
- 4** Notre théorie se concrétise-t-elle dans **la pratique** ?
- 5** **L'avenir** ?

Il apparaîtra rapidement qu'il existe différentes façons de mettre en œuvre cette méthodologie. Plus vous avancerez dans le programme du GLoBe et dans l'expérience de cet exercice, plus l'ordre des étapes et l'attention/le temps que vous souhaitez consacrer à chaque partie seront déterminés. Lorsque vous appliquerez cette méthodologie pour la première fois, vous aurez peut-être l'impression d'être un peu rigide, mais après quelques fois, vous vous familiariserez avec le rôle de facilitateur et les choses se dérouleront plus facilement.

Session 1: Reconstruire le programme

1

Pour commencer, acquérir des connaissances sur les éléments de la théorie du changement

Objectif

Dans cette première étape, l'objectif est de se faire une idée **des changements** et **des acteurs** qui ont été mis en place au niveau local. Quels ont été nos changements à court terme et quels sont nos objectifs à plus long terme ? Avec qui pensions-nous travailler ? Qui voulons-nous «changer»? Deuxièmement, l'objectif principal de cette étape est de se familiariser avec les éléments de la bonne gouvernance locale dans la sphère d'influence. Après tout, c'est dans cette zone que se déroule une grande partie de notre activité.

Explication (lire à l'avance en tant qu'animateur)

Lors de la préparation du programme GLoBe (printemps 2021), plusieurs exercices préparatoires ont été réalisés par les partenariats. Pas à pas, ils ont travaillé sur une représentation visuelle du programme. Quels changements voulons-nous obtenir ? Avec qui allons-nous coopérer ? Qui peut nous aider ? Et ainsi de suite. Dans cette représentation visuelle, une distinction a été faite entre les effets/changements à court et à long terme. Cet exercice a ensuite été traduit en un cadre logique et en une représentation visuelle au niveau du pays ou théorie du changement.

Calendrier

30 minutes

A faire

- Passez en revue avec les participants la théorie du changement locale ou **votre propre théorie du changement** qui a été formatée dans miro lorsque le programme 2021 a été formaté (voir l'imprimé pour votre partenariat). En tant qu'animateur, allez du haut (long terme) vers le bas (court terme).
- Utilisez **les cartes jaunes** pour encourager les participants à rechercher des éléments de bonne gouvernance locale dans la sphère d'influence. En tant que facilitateur, prenez l'explication des éléments de la sphère d'influence (page 6).
- Passez brièvement en revue la théorie du changement qui a été élaborée au niveau national (voir l'imprimé) avec les participants à la table. Là encore, commencez par le haut et descendez étape par étape.



Objectif

Dans cette étape, l'objectif est de dresser **une carte visuelle** des personnes qui jouent un rôle dans ce programme. Un exercice similaire a été réalisé lors de la mise en forme du programme. Maintenant que vous êtes en train de mettre en œuvre le programme, il est important de le mettre à jour. Au cours de cette étape, nous nous demandons qui gère le programme, à qui il s'adresse directement, à qui il s'adresse par le biais d'étapes intermédiaires, avec qui nous devons travailler pour atteindre nos objectifs, etc. En donnant également aux acteurs une place dans le format vide de la théorie du changement, les différents éléments de la théorie du changement qui, selon nous, doivent être abordés pour parvenir à la bonne gouvernance locale sont rendus encore plus explicites.

*Voici d'abord un petit morceau de théorie, nécessaire pour mener à bien l'exercice. En tant que facilitateur, sortez la feuille avec la structure d'une théorie du changement pour montrer où se situe l'acteur spécifique. Nous avons également distingué différents types d'acteurs dans la structure. Dans le premier, il y a les acteurs qui gèrent le programme et prennent des initiatives pour sa mise en œuvre (**sphère de contrôle**). Deuxièmement, il y a les acteurs qui se trouvent dans **la sphère d'influence** du programme. Il s'agit des acteurs pour lesquels les actions sont mises en place et pour lesquels nous espérons que leur comportement changera grâce à la mise en œuvre des actions. Il y a également des acteurs dans **la sphère d'intérêt**. Il s'agit du groupe cible (par exemple, tous les habitants du village X) dont nous espérons qu'il sera influencé positivement par le programme à long terme. Enfin, il y a **les partenaires stratégiques**. Il s'agit des acteurs avec lesquels nous allons coopérer pendant le programme et dont nous avons besoin, mais dont nous ne voulons pas changer le comportement. Il peut s'agir, par exemple, d'un service municipal avec lequel nous allons coopérer, d'une ONG ou d'une station de radio locale, etc. Il peut donc s'agir de personnes internes ou externes à notre organisation.*

Explication (lue par le facilitateur)

Lors de la mise en forme du programme, les acteurs sont souvent regroupés sous une même rubrique. Nous utilisons des termes tels que politiciens, fonctionnaires, résidents, coopératives, producteurs de x, etc. Il est important d'affiner la description de ces acteurs en ajoutant des noms concrets ou en leur attribuant des noms ou des fonctions concrets.

Calendrier

30-45 minutes.

A faire

- Prenez 5 minutes chacun et écrivez le plus grand nombre possible d'acteurs qui
 - gèrent le programme
 - sont les personnes que vous essayez d'influencer/de changer (au sein de votre organisation et à l'extérieur) par le biais du programme
 - collaborent avec vous
- Si nécessaire, inclure l'exercice de **cartographie des acteurs** qui a été créé lors de l'élaboration du programme. Il se trouve généralement dans la mémoire du programme ou via le miro.
- Maintenant, nommez un acteur chacun à tour de rôle. Faites en sorte que ces acteurs (personnes, services ou groupes de personnes) soient très spécifiques : nom, service, fonction, sexe, village, chaîne de valeur, etc. Inscrivez chaque **acteur spécifique** sur **un post-it bleu**.
- Placez la théorie du changement vierge au milieu de la table et collez les post-its bleus avec les acteurs au bon endroit. Utilisez **les cartes de questions bleues** comme support. Concentrez-vous sur les acteurs essentiels au programme. L'explication de la page 6 de ce guide peut aider à placer l'acteur dans le bon cercle.



2b

Quel changement de comportement souhaitez-vous obtenir grâce au programme GLoBe ?

Objectif

Dans cette étape, nous voulons avoir un aperçu des changements de comportement. Nous nous concentrons ici sur les acteurs de la sphère d'influence auxquels nous avons accordé une place à l'étape 2a dans le format de la théorie du changement.

Explication

Dans l'étape précédente, vous avez nommé les acteurs qui gèrent le programme (sphère de contrôle), les acteurs avec lesquels vous voulez gérer ce programme mais ne voulez pas changer (partenaires stratégiques), les acteurs que vous voulez changer «directement» (sphère d'influence) et, enfin, les acteurs que vous voulez influencer positivement à long terme (sphère d'intérêt).

Le groupe d'acteurs le plus important pour votre programme est celui avec lequel vous voulez/ pouvez changer le comportement **directement ou seulement par le biais de petites étapes intermédiaires**. Ils se trouvent principalement dans **la sphère d'influence**, c'est-à-dire dans l'un des six cercles de la représentation visuelle de la théorie du changement. Dans cette section, il s'agit de réfléchir attentivement au changement de comportement spécifique que vous souhaitez obtenir chez les personnes x, y et z. Le changement de comportement dont nous parlons ici est le comportement final à la fin de ce programme. Diverses actions (formation, sensibilisation, recrutement, investissement, élaboration de nouvelles politiques, etc.

Calendrier

45 minutes

A faire

- Examinez attentivement les acteurs que vous avez inscrits sur les post-its bleus et que vous avez placés dans l'un des cercles de la sphère d'influence. Passez en revue chaque cercle et décidez pour chaque acteur quel changement de comportement vous souhaitez obtenir d'ici la fin du programme. Notez ce changement de comportement **aussi précisément que possible** pour chacun des acteurs. Pour ce faire, utilisez **un post-it orange** et collez le à côté de l'acteur concerné.
- Utilisez les cartes de questions **orange** comme support. Elles vous aideront à réfléchir aux éléments spécifiques de **la bonne gouvernance locale** et aux changements que vous souhaitez réaliser à ce niveau. Concentrez-vous sur les acteurs et les changements qui sont essentiels au programme. Les explications des pages 5 et 6 de ce guide peuvent vous aider à placer l'acteur dans le bon cercle.
- Si vous éprouvez des difficultés à rédiger votre changement de comportement, vous pouvez peut-être utiliser l'une des phrases suivantes :
 - *Nous organisons l'activité X (formation, étude, organe consultatif, ...) pour l'acteur X afin qu'il ...*
 - *ou Nous fournissons à l'acteur X les ressources suivantes pour que l'acteur X ...*



Visualiser les liens, les relations et l'influence en dessinant des flèches

Objectif

En traçant des flèches entre les différents acteurs et les changements de comportement, la concaténation des interactions devient visuellement claire. Il est important de voir quels sont les intermédiaires essentiels, à l'intérieur et à l'extérieur de votre organisation, dont vous avez besoin pour atteindre votre objectif. Cette visualisation peut révéler que certaines étapes ou certains acteurs sont absents de votre processus de réflexion et que des actions supplémentaires seront nécessaires.

Explication

Un programme vise à initier un changement social. À partir de la coordination du programme, des initiatives sont prises à l'égard de différents acteurs. Ces initiatives sont consignées dans un plan d'action qui fait l'objet d'un suivi annuel. Les actions sont mises en place à la fois en interne vers les acteurs au sein de l'autorité locale ou de l'association sœur et en externe vers les acteurs en dehors de l'autorité locale ou de l'association sœur. Ces actions peuvent être menées directement de la coordination à l'acteur interne ou externe, mais elles peuvent également être menées de manière intermédiaire ou via des étapes intermédiaires (personnes). Cela signifie que vous mettez en place une action vers l'acteur X par laquelle l'acteur X peut mettre en place une action vers l'acteur Y.

Un exemple d'action directe envers le groupe cible est lorsque les coordinateurs du programme mettent en place une initiative de participation pour identifier les besoins du groupe cible afin de mieux identifier les besoins et les souhaits. Mais la plupart du temps, les actions sont intermédiaires. Par exemple : dans le cadre du programme, les coordinateurs fournissent une formation et des ressources au département de l'économie locale. Ce dernier peut alors fournir du matériel spécifique, des formations, des infrastructures, etc. au groupe cible (par exemple, les commerçants). Grâce à cette initiative, vous essayez de modifier à la fois le comportement/la capacité du service d'économie locale et le comportement/la capacité du groupe cible final qui utilisera les services offerts par le service d'économie locale.

Le résultat final d'un changement de comportement est donc souvent **une séquence de changements de comportement** auxquels la coordination tente de répondre directement ou indirectement. Grâce à la coordination, vous mettez en place des actions qui, vous l'espérez, finiront par avoir un impact sur le comportement des autres.

Calendrier

20 minutes

A faire

- Sortez votre plan d'action (sphère de contrôle) et votre cadre logique. Votre plan d'action décrit les actions que vous souhaitez mener au cours de l'année X. Il s'agit **d'initiatives** qui partent de la sphère de contrôle (coordination du programme) vers différents acteurs de la sphère d'influence (différents cercles). Chacune des actions de votre plan d'action cible un acteur spécifique et a un contenu spécifique. Le contenu d'une flèche peut prendre différentes formes : une formation, un achat, le développement de nouvelles politiques, un investissement, une communication, des ressources, etc. ou une combinaison de plusieurs de ces éléments que vous adressez à un acteur particulier.

- Ces initiatives, mais aussi les étapes qui en découleront (qu'elles soient ou non soutenues par des activités supplémentaires) doivent être **symbolisées par des flèches**. Dessinez d'abord les flèches à partir de la sphère de contrôle. Réfléchissez ensuite aux étapes/initiatives qui suivront.
- Expliquez aux autres participants le processus des flèches que vous dessinez. De cette façon, vous donnez un aperçu de votre raisonnement (chaîne de changement) et un retour d'information est possible.
- Remarque : les flèches peuvent également être réciproques !



3

Quel est le raisonnement qui sous-tend votre processus de pensée et est-il correct ?

🏹 Objectif

Soyez attentifs car ce n'est certainement pas la partie la plus facile de cette méthodologie de réflexion. Si nécessaire, vous pouvez faire cette partie en très petit groupe. À l'étape 2c, nous avons vu qu'une grande partie de nos actions se déroulent en **étapes intermédiaires**. Un changement de comportement est souvent le résultat de plusieurs activités. En outre, nous nous attendons souvent à ce que les actions que nous mettons en place pour un acteur l'amènent à mettre en place des actions à l'égard d'autres acteurs. Cela signifie que pour chacune de nos actions, nous émettons **une hypothèse** sur l'impact de nos actions : « Nous pensons qu'en faisant X, cela mènera éventuellement à Y ». Il est important de mieux comprendre **les hypothèses cruciales** (parmi les acteurs cruciaux) au sein de notre programme afin de pouvoir les surveiller de plus près et de voir si elles sont correctes. L'objectif est de formuler deux hypothèses ou suppositions sur votre programme.

📄 Explication

Dans l'étape précédente, vous avez dessiné des flèches entre les différents acteurs et les changements de comportement. Ces flèches symbolisent les initiatives et les changements qui découlent de vos initiatives de la sphère de contrôle (plan d'action GLoBe) et des étapes suivantes.

Cela signifie que derrière chaque flèche se cache une hypothèse (supposition). En effet, en tant que concepteur du programme GLoBe, vous partez de l'hypothèse qu'une certaine intervention conduira au changement souhaité. Cela signifie donc que chaque intervention/action - et chaque programme - est basé sur certaines hypothèses concernant ce que l'intervention/action apportera. Il est important que certains liens essentiels de votre programme et leurs hypothèses soient nommés afin que vous puissiez vérifier tout au long du programme si ces hypothèses sont correctes. En nommant une telle hypothèse, vous indiquez également un endroit de votre programme où une attention particulière doit être accordée pour vérifier si tout se déroule comme vous l'aviez prévu lors de l'élaboration du programme.

🕒 Calendrier

45 minutes

A faire

- **Deux documents** joints à ce guide peuvent vous aider :
 - Le premier document, l'annexe 2, contient **7 hypothèses possibles** formulées par rapport à la théorie générale du changement de la bonne gouvernance locale. Vous pouvez essayer d'adapter ces hypothèses à votre programme.
 - Le deuxième document, l'annexe 2, est un aperçu des questions d'apprentissage qui ont été formulées au niveau du pays lors de l'élaboration du programme. Ces questions d'apprentissage découlent de certaines hypothèses. Vous pouvez vérifier si cette question d'apprentissage se trouve dans l'un des liens essentiels que vous avez sélectionnés. Localisez-la si nécessaire et adaptez-la à votre propre partenariat.
- Étape 1 - Trouvez **deux liens essentiels** dans votre programme. Les liens essentiels sont des changements clés entre les acteurs qui sont nécessaires pour atteindre vos objectifs. Utilisez la représentation visuelle des acteurs, des changements et des flèches élaborée jusqu'à présent.
- Étape 2 - Formulez une hypothèse pour chacun de ces liens en utilisant la formule ci-dessous.
 - Si nous faisons x ... Alors Y se produira parce que ... Le parce que indique pourquoi vous pensez que X conduira à Y et articule votre supposition/hypothèse.
 - Par exemple, nous formons des personnes (= x), ce qui les amène à modifier leur comportement (= y) : Nous formons des personnes (= x), ce qui a pour effet de modifier leur comportement (= y). Pourquoi en est-il ainsi ? En raison de la qualité de la formation (qui prévoit un suivi et une intervention par les autorités locales) = hypothèse
 - Ou : parce que le gouvernement local adaptera ses procédures opérationnelles = hypothèse
 - Ou : parce que la rémunération sera basée sur les performances = hypothèse
- Étape 3 : écrivez l'hypothèse sur **un post-it violet** et collez-le sur la bonne flèche.



Recommandation pour le facilitateur

Félicitations, vous êtes à la fin de la première partie de cet atelier. Prenez une photo de votre travail pour ne rien perdre. Débarrassez le plateau de jeu et convenez de la personne qui le conservera et l'écrira éventuellement dans le miro comme aide-mémoire pour la deuxième partie. Donnez votre avis au VVSG si nécessaire. La partie 2 met davantage l'accent sur la réflexion sur l'avancement du programme.

Session 2 : Réflexion sur la pratique

Dans la première partie de cette méthodologie de réflexion, vous avez décrit en détail les différents éléments de votre théorie et de votre programme de changement. Dans la deuxième partie de cette méthodologie, l'objectif est de réfléchir et de tester la théorie élaborée dans le format afin de la confronter à la pratique. Sortez le format de théorie du changement que vous avez utilisé la dernière fois. Si des post-its sont tombés, essayez de les structurer au mieux.

1

Qu'avons-nous fait récemment et où pouvons-nous le situer dans notre théorie du changement ?

Objectif

Au cours de cette première étape, l'objectif principal est de mieux comprendre les actions mises en œuvre au cours de la période écoulée. En les plaçant dans le cadre visuel de la théorie du changement, vous obtenez une meilleure vue des acteurs que vous avez spécifiquement ciblés et du changement auquel cela devrait finalement contribuer. En menant à bien cette étape, il est possible de révéler que l'on a trop travaillé avec l'acteur x et pas assez avec l'acteur y.

Explication

Dans cette deuxième étape du processus de réflexion, nous voulons nous concentrer sur les interventions ou les actions qui ont été menées récemment. Il peut s'agir de questions initiées par la sphère de contrôle mais, bien entendu, les actions peuvent également être mises en place par des acteurs de la sphère d'influence. Elles sont alors facilitées par le programme GLoBe. Par exemple : grâce au programme, un budget est mis à la disposition du Service de l'économie locale pour organiser des formations pour X, Y et Z. Enfin, des actions peuvent également avoir été mises en place par ou en coopération avec des partenaires stratégiques du programme.

Calendrier

30 minutes

A faire

- Reprenez la théorie du changement en gros caractères de la partie 1. Si certains post-its sont tombés, vous pouvez les recoller.
- Prenez votre **plan d'action et votre cadre logique** et examinez les activités qui ont été organisées et celles qui ne l'ont pas été. Ne pensez pas seulement aux activités physiques, mais aussi aux processus, à la rédaction de plans, à la mise en place de groupes de travail, aux réunions, etc.

- Tout d'abord, les participants prennent 5 minutes pour rédiger des actions pour chaque domaine de résultats. Le facilitateur prend la parole après 5 minutes et demande à chacun des participants d'énumérer une action. Ceci jusqu'à ce qu'il ne reste plus d'actions.
- Notez chaque action sur **des post-its rouges** et placez-les sur l'une des flèches de votre théorie du changement.
- Utilisez **les cartes de questions rouges** comme support. Elles vous aideront à réfléchir aux effets d'une action spécifique et à sa contribution à **la bonne gouvernance locale**.



2 Se produisent-ils certains effets?

🚩 Objectif

Dans cette étape, il s'agit de vérifier si l'on peut déjà observer des effets internes ou externes qui contribueront au changement de comportement souhaité et à l'objectif spécifique.

📄 Explication

Avec notre programme, nous essayons en fin de compte de contribuer au changement social. **Pas à pas**, en mettant en place différentes actions, nous essayons d'atteindre nos résultats qui contribueront à notre objectif spécifique. La deuxième étape de la réflexion consiste à réfléchir aux effets de vos activités sur les acteurs du programme GLoBe.

🕒 Calendrier

30 minutes

📋 A faire

- Chacun prend 10 minutes pour noter pour lui-même **5 effets** du programme qui sont déjà perceptibles, qu'il a lui-même identifiés, Ces effets peuvent être petits, grands, positifs, négatifs, voulus ou non. Essayez également de nommer exactement l'acteur sur lequel l'effet est observable. Essayez de noter au moins 2 effets sur des «changements internes au sein du gouvernement local ou de l'association sœur».
- Après 10 minutes, le travail se poursuit en groupe. Chaque fois, le facilitateur demande à une personne de nommer un effet qu'elle a observé à la suite du programme GLoBe. Après avoir nommé l'effet, le facilitateur demande à quel acteur spécifique cet effet a été observé. Inscrivez les effets sur **un post-it vert**. Le post-it est accroché à côté de l'acteur concerné. Cette opération est répétée jusqu'à ce que tous les post-it contenant des effets aient été accrochés.
- Utilisez **les cartes de questions vertes** comme support. Elles vous aideront à réfléchir aux effets d'une action spécifique et à sa contribution aux changements souhaités et aux éléments de bonne gouvernance locale.



Remarque ! Nous avons souvent tendance à nous concentrer principalement sur les effets visuels et/ou à court terme. Ceux-ci se trouvent principalement dans la sphère d'influence immédiate. Il est également important de ne pas perdre de vue les objectifs à moyen et long terme et de continuer à y réfléchir.

3

Quel est l'effet du contexte ?

📌 Objectif

Pour mieux comprendre **les facteurs contextuels ou les acteurs** qui ont eu un impact sur le programme.

📖 Explication

Il se produit parfois dans votre programme des événements sur lesquels vous n'avez que peu de contrôle mais qui influencent votre programme. Cette influence peut être positive ou négative, attendue ou inattendue. Cette influence peut s'exercer dans différents domaines : **politique, économique, socioculturel, technologique, climatique et législatif**. Lorsque nous parlons de contexte, il peut s'agir de facteurs contextuels. Dans ce cas, il peut s'agir de l'impact contextuel de phénomènes naturels, de phénomènes mondiaux (par exemple, la crise ukrainienne, Covid), de phénomènes de marché (par exemple, la chute ou l'augmentation des prix). D'autre part, nous pouvons également parler d'acteurs contextuels. Il s'agit de personnes ou d'organisations que nous ne souhaitons pas influencer par le biais de notre programme, mais qui, d'une manière ou d'une autre, peuvent avoir **un impact positif ou négatif**. Il peut s'agir, par exemple, d'autres autorités (locales, supra-locales) qui influencent votre programme par leurs propres initiatives, de manière positive ou négative, **attendue ou inattendue**. Il peut également s'agir, par exemple, d'initiatives d'autres donateurs travaillant dans un domaine similaire. Etc. Il est important de réfléchir soigneusement à la manière de traiter ces facteurs contextuels et ces acteurs. Par exemple, en cas d'influence négative, vous devez réfléchir à la manière de contrer cette influence négative et vice versa.

🕒 Calendrier

20 minutes

☰ A faire

- L'analyse des risques est un document qui peut aider à faire cet exercice. Cette **analyse de risque** a été préparée au début du programme et se trouve dans la mémoire du programme.
- Nommez les (f)acteurs contextuels qui ont joué un rôle dans le programme au cours de la période écoulée et inscrivez-les sur **un post-it vert**. Placez-les à l'extérieur de la représentation visuelle.
- Si possible, dessinez une flèche depuis le (f)acteur contextuel jusqu'à l'acteur sur lequel il a un effet direct. Lorsque le (f)acteur contextuel a un effet sur tous les acteurs (par exemple, une catastrophe naturelle, etc.), il est évident qu'il ne faut pas tracer de flèches.
- Il est important de se demander chaque année si des facteurs contextuels ou des acteurs ont été ajoutés. Y en a-t-il qui ne s'appliquent plus ? De nouveaux facteurs ont-ils été ajoutés ?
- En outre, il est toujours bon de réfléchir à la manière de maximiser les effets positifs et d'essayer de réduire les effets négatifs.



4

Notre théorie est-elle mise en pratique ?

Objectif

Chaque programme se compose de plusieurs étapes menant à un objectif plus large. Dans notre logique de programme, il s'agit d'un processus linéaire. Dans la pratique, ce n'est généralement pas le cas. Il est donc important de vérifier si ce que nous pensons qu'il se produira se produit effectivement. Pour ce faire, il est important d'accorder plus d'attention aux **liens ou acteurs essentiels** du programme. Plus précisément, dans cette étape, nous voulons examiner s'il existe des signes indiquant que les hypothèses que nous avons formulées sont correctes ou non, ou qu'elles évoluent dans la bonne direction ou non.

Explication

Dans l'étape 3 de la partie 1, vous avez normalement nommé 2 hypothèses. Il s'agit de **suppositions** que vous avez faites sur **les liens essentiels** de votre programme. Il est important de vérifier tout au long de votre programme si l'hypothèse s'est vérifiée ou non.

Sur la base de cette analyse, des décisions peuvent éventuellement être prises pour ajuster les activités au sein du programme. Une fois les hypothèses déterminées, il est possible de les revoir chaque année et de les soumettre à une sorte de barème de points. Cette échelle de points peut aider à revoir/discuter les hypothèses.

Calendrier

30 à 45 minutes

A faire

- Étape 1 - L'animateur nomme à nouveau les deux hypothèses.
- Étape 2 - Chacun prend un moment pour examiner s'il existe des signaux positifs ou négatifs autour de ces deux questions.
- Étape 3 - Discuter de cette constatation et, si nécessaire, la compléter par des données de suivi (indicateurs, entretiens, observations, enquêtes, etc.) qui la corroborent.
- Étape 4 - Complétez le tableau ci-dessous et, sur cette base, déterminez si
 - a) des ajustements devraient être effectués
 - b) des données supplémentaires doivent être collectées pour vérifier si l'hypothèse est correcte ou non.

	Aperçu des hypothèses	L'hypothèse s'est réalisée	L'hypothèse s'est produite dans une mesure limitée	L'hypothèse n'a pas été retenue	Qu'est-ce que cela nous apprend ?
1.					
2.					

5 L'avenir ?

Objectif

C'est la dernière étape de l'exercice de réflexion. Il s'agit d'examiner l'ensemble et de voir s'il est nécessaire d'ajuster quelque chose.

Explication

Après avoir franchi toutes les étapes de cette méthodologie, vous obtenez un bon aperçu visuel de votre programme GLoBe. Normalement, vous aurez une bonne vue d'ensemble des principaux acteurs, des changements et des activités menées au cours de la période écoulée.

Dans certains cas, vous pouvez constater que la collaboration avec l'acteur X ou Y est insuffisante ou tout simplement trop importante. Vous pouvez également constater que les effets avec certains acteurs sont trop limités pour l'instant et que des initiatives supplémentaires seront nécessaires. En outre, vous pouvez constater qu'un facteur contextuel fait obstacle au changement souhaité.

Toutes ces questions nécessitent un ajustement de votre plan d'action et éventuellement de votre budget. Maintenant que toutes les pièces du puzzle ont été rassemblées, c'est le bon moment pour le faire.

Calendrier

35 minutes

A faire

- Sortez votre plan d'action. Quelles sont les activités et les interventions prévues pour la prochaine période ? Inscrivez-les sur **un post-it jaune**. Sur quel acteur pensons-nous qu'elles auront un impact ? Collez-les sur la flèche appropriée.
- C'est également le moment de revoir le plan d'action. Supprimez ou rayez les actions que vous ne ferez plus. Inscrivez la priorité et les nouvelles actions pour la période à venir sur **un post-it orange**.
- Y a-t-il des choses inspirantes que vous avez entendues au cours de la période écoulée et auxquelles vous pourriez/devriez également prêter attention ? Écrivez-les également sur un post-it orange et mettez le mot **INSPIRATION** en face.
- Pour conclure. Toutes les étapes ont été franchies maintenant ? Qu'est-ce qui vous frappe ? Y a-t-il des choses auxquelles vous n'avez pas encore prêté attention ? Un cercle de la sphère d'influence est-il trop important ? Y a-t-il des acteurs qui reçoivent trop peu d'attention ? Y a-t-il des acteurs qui reçoivent trop d'attention mais qui changent peu ? Quelle en est la raison ? Le budget est-il réparti équitablement entre les acteurs ? Accordez-vous suffisamment d'attention aux changements internes de votre organisation ? L'attention est-elle équilibrée ?
- Conseil - **les cartes jaunes** de la première partie peuvent vous aider à vérifier si votre plan d'action est équilibré et si tous les éléments qu'il contient émergent.



Questions guides (annexes) pour l'animateur

Félicitations, vous êtes à la fin de la deuxième partie de cet atelier. Prenez une photo de votre travail pour ne rien perdre. Débarrassez le plateau de jeu et convenez de la personne qui le conservera et qui l'écrira éventuellement dans le miro comme aide-mémoire pour la prochaine fois. C'était la première fois que vous suiviez les étapes de la deuxième partie ? Essayez de suivre ces étapes au moins une fois par an avec votre congrégation partenaire. En plus du suivi quotidien, gardez une vue d'ensemble à l'esprit.

Si vous avez des questions ou des commentaires sur le VVSG, n'hésitez pas à nous contacter.

Annexe 1 : Fiches de questions pour la session 1

Questions directrices pour l'animateur étape 1 (cartes jaunes)

- Les actions et les changements qui ont été élaborés lors de la préparation (printemps 2021) ont été élaborés dans la représentation visuelle sont-ils clairs pour tout le monde ?
- Les changements que nous avons élaborés à l'époque sont-ils toujours d'actualité ?
- Voyons-nous aujourd'hui des obstacles qui n'avaient pas été prévus à l'avance ?
- Trouvons-nous dans notre propre programme des changements qui contribuent à un fonctionnement interne optimal (renforcement des TIC, de la fiscalité, de la gestion des ressources humaines, etc.)
- Pouvons-nous trouver des changements dans notre propre programme où nous travaillons sur la capacité des fonctionnaires et des politiciens ?
- Pouvons-nous trouver dans notre propre programme des changements qui contribuent à améliorer la prestation de services ou à travailler sur de nouvelles formes de prestation de services ?
- Pouvons-nous trouver dans notre programme des changements qui aideront les citoyens à être mieux informés ?
- Y a-t-il des actions/changements prévus dans notre propre programme qui devraient garantir que les services sont plus accessibles à tous ?
- Des changements sont-ils prévus dans notre propre programme pour garantir la participation des citoyens à l'élaboration, au suivi et à la mise en œuvre des politiques ?



Questions directrices pour l'animateur étape 2a (cartes bleues)

- Quelles sont les personnes, autres que vous-même, qui contribuent à l'élaboration de ce programme (développement d'idées, prise de décisions, coordination, etc.)
- Qui sont les fonctionnaires dont nous voulons renforcer les capacités ?
- Qui sont les fonctionnaires des services d'appui (TI, RH, fiscalité) dont nous voulons accroître la capacité ?
- Quels sont les élus dont vous souhaitez modifier le comportement ou la capacité dans le cadre de ce programme ?
- Qui sont les acteurs (politiciens, fonctionnaires, citoyens, etc.) avec lesquels vous coopérez mais qui ne veulent pas changer leur comportement (partenaires stratégiques) ?
- Qui sont les résidents spécifiques pour lesquels les services de ce programme sont développés et qui veulent donc changer leur comportement/capacité ?
- Qui sont les citoyens que nous voulons informer sur notre programme ?



- Qui sont les citoyens ou les représentants des citoyens qui sont (ou veulent être) structurellement impliqués dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de ce programme ?
- Quels sont les acteurs qui, dans le contexte de votre programme, semblent jouer un rôle (positif ou négatif)(ONG, services gouvernementaux, etc.), mais que vous ne voulez pas/ne pouvez pas influencer par le biais de ce programme ?

Questions directrices pour l'animateur de l'étape 2b (cartes orange)

- Quels sont les changements au sein des services d'appui (TIC, fiscalité, RH, archives, gestion (politique), etc.) que vous souhaitez obtenir dans le cadre du programme ?
- Quels sont les changements (capacités : intellectuelles, matérielles, etc.) que le programme souhaite obtenir chez les collègues fonctionnaires/agents ?
- Y a-t-il des changements (capacités) que le programme souhaite réaliser parmi les gestionnaires du programme (coordination) ?
- Quels sont les changements spécifiques que le programme souhaite réaliser chez les politiciens impliqués ?
- Quels sont les changements que le programme souhaite réaliser au sein d'un groupe spécifique de citoyens en les informant mieux (sensibilisation) ?
- Quels sont les changements que le programme souhaite réaliser parmi les citoyens ou les autorités locales (le groupe cible spécifique de votre programme GLoBe) qui utilisent les services spécifiques (formation, infrastructure, matériel, communication, soutien, orientation, consultation, etc.)
- Quels sont les changements que nous souhaitons voir s'opérer parmi les fonctionnaires et les hommes politiques afin de mieux impliquer les citoyens ?
- Quels sont les changements que nous voulons voir chez les citoyens qui sont plus étroitement associés à la formulation, à la mise en œuvre et à l'exécution des politiques ?



Annexe 2 : Documents d'appui hypothèses

Exemples d'hypothèses possibles pour la théorie générale du changement autour de la bonne gouvernance locale

1. Si les responsables des services financiers reçoivent une formation sur les moyens de renforcer l'économie locale (X), l'offre et la qualité des services possibles (Y) augmenteront parce que la connaissance de formes alternatives et de bons exemples de prestation de services renforcera l'esprit de décision et la motivation des pouvoirs locaux (hypothèse).
2. En utilisant la numérisation et des procédures élaborées pour se concentrer sur la documentation des résultats du programme et un comité de pilotage fort pour accompagner le programme (x), la stabilité du gouvernement local (y) augmentera parce que l'échange de données et d'informations systématiques est plus largement disponible, ce qui facilite le démarrage de nouveaux fonctionnaires et politiciens (hypothèse).
3. En augmentant les ressources humaines et en concevant des méthodes spécifiques pour recueillir systématiquement les besoins des acteurs impliqués (citoyens, société civile, acteurs privés, etc.) (x), les services et les politiques de l'administration locale seront mieux adaptés aux besoins des citoyens (y) parce que l'enquête systématique sur le groupe cible permettra aux politiciens et aux fonctionnaires de mieux connaître les réalités locales, ce qui améliorera la qualité de la prestation de services (hypothèse).
4. En investissant dans le personnel, les méthodes et l'infrastructure pour mieux communiquer avec les citoyens (X), les citoyens seront en mesure de participer à un moment collectif participatif qui augmente l'implication locale (y) parce que de cette façon les citoyens auront un sentiment d'appartenance quelque part et de faire partie d'une identité collective (hypothèse).
5. En s'engageant dans un échange structurel entre les municipalités flamandes et leur partenaire dans le pays ... (x) la capacité interne à recueillir les besoins des citoyens, à élaborer une politique, à suivre et à introduire les gouvernements locaux dans le pays ... augmentera (y) parce qu'un système complet a été élaboré pour la collecte de données, le suivi et la réflexion (hypothèse).
- 6a. En sensibilisant activement les citoyens et en leur communiquant les services locaux offerts (x), les citoyens comprendront mieux la prestation des services et les choix des autorités locales (y), car des citoyens bien informés seront plus susceptibles d'utiliser les services offerts.
- 6b. En sensibilisant activement les citoyens et en leur communiquant les services locaux (x), les citoyens seront plus enclins à remplir leurs devoirs (tri des déchets, paiement des impôts locaux, etc.) (y), car des citoyens bien informés sont plus enclins à assumer la responsabilité de la communauté locale.

Questions d'apprentissage GLoBe 2022-2026

Pays	Question d'apprentissage	Thème
Belgique	Quelles sont les formes innovantes de coopération internationale qui intéressent le plus les autorités locales flamandes et cela diffère-t-il selon la nature des autorités locales (en termes de taille, de ressources, d'engagement du personnel en faveur de la coopération internationale, d'expérience en matière de coopération internationale, etc.)	L'innovation
Belgique	Quels outils/raisons/acteurs (outre les outils de la VVSG) influencent les autorités locales flamandes à inclure l'Agenda 2030 dans leur BBC ?	L'Agenda 2030 à la BBC
Bénin	Quels sont les éléments qui augmentent de manière décisive la volonté des départements de coopérer, de mettre en œuvre de manière qualitative des politiques en faveur de l'économie locale et de l'égalité entre les hommes et les femmes ?	Motivation
Bénin	Quels sont les éléments essentiels pour que l'intégration de la dimension de genre devienne un automatisme pour les responsables politiques et le personnel de l'ANCB ?	Genre
GSK villes durables	Qu'est-ce qu'une ville durable ?	Durabilité
GSK villes durables	Comment les villes mettent-elles en œuvre des politiques qui soutiennent l'égalité des sexes et impliquent les jeunes, les femmes et les groupes vulnérables dans la gouvernance locale ?	Genre
GSK villes durables	Quels sont les bons mécanismes et méthodologies pour faciliter les processus de cocréation ?	La participation
Équateur	Comment atténuer l'impact sur le programme des changements de personnel après les élections locales (par exemple, perte d'expertise, d'expérience et de continuité) ?	Capacité du personnel/ soutenabilité
Équateur	Quel devrait être le montant des contributions (taxes) pour couvrir les coûts de la gestion durable des systèmes d'eau (entretien des infrastructures, rémunération des gestionnaires, construction de nouvelles infrastructures, etc.)	Abordabilité
Nicaragua	Quels sont les éléments clés qui soutiennent et convainquent les politiciens et les fonctionnaires d'élaborer des politiques qui répondent le mieux aux besoins locaux ?	Motivation
Rwanda	Quels sont les éléments du soutien de RALGA pour le renforcement des capacités (par exemple, outils, formation, facilitation des dialogues politiques et des journées portes ouvertes) les plus utiles pour les gouvernements locaux (2 districts pilotes) afin d'améliorer les processus d'urbanisation inclusifs ?	Capacité / participation
Rwanda	La participation de tous les groupes d'acteurs locaux concernés à la planification urbaine et à la prise de décision conduit-elle également à une prestation de services par les autorités locales (2 districts pilotes) adaptée aux besoins et aux aspirations de ces groupes, avec une attention particulière pour les femmes et les jeunes ? Quels sont les facteurs qui y contribuent ou qui y font obstacle ?	La participation
Sénégal	Quelles sont les principales motivations des employés municipaux pour contribuer ou non à l'amélioration du cycle politique (ou des processus de planification, de mise en œuvre et de suivi) ?	Motivation
Sénégal	Quels sont les principaux facteurs qui ont contribué à améliorer la qualité des politiques locales grâce aux échanges avec d'autres municipalités ?	Capacité/ échange

Pays	Question d'apprentissage	Thème
Afrique du Sud	Quels sont les facteurs clés qui garantissent que les citoyens trient correctement les déchets à la source ? (pour Witzenberg et Bergrievier)	Déchets
Afrique du Sud	Quels sont les éléments de la formation qui contribuent au renforcement des capacités et à la professionnalisation des participants et quels sont les défis qui subsistent ? (pour Witzenberg, Bergrievier et SALGA)	Capacité

Annexe 3 : Fiches de questions pour la session 2

Questions directrices pour l'animateur étape 2.1 (cartes rouges)

- Quelles ont été les actions les plus visibles du programme ?
- Quelle a été l'action la moins visible mais la plus importante ?
- Citez une action qui devrait contribuer à renforcer la gouvernance (résultat 1).
- Citez une action qui s'adresse à un groupe spécifique de citoyens (résultat 2, etc.).



Questions directrices pour l'animateur étape 2.2 (cartes vertes)

- Citez une action qui a très bien fonctionné. À quel « effet » cette action a-t-elle contribué ?
- Citez une action qui a moins bien fonctionné. Cette action a-t-elle eu un effet négatif, le cas échéant ?
- À quel changement ultime vers la fin du programme cet effet contribuera-t-il éventuellement ?
- Quels sont les effets tangibles (visibles, matériels) du programme ?
- Où se trouvent les moteurs du changement ? Il peut s'agir de services ou de personnes clés qui conduisent ou accélèrent le changement par leur action.





vvsq Vereniging van
Vlaamse Steden
en Gemeenten

 **Belgique**
partenaire du développement