

# Evaluation finale du projet SLICKS

Building a Sustainable, Learning and Inclusive City in Kampala

Kampala, ville durable, apprenante et inclusive



« L'objet de l'évaluation rétrospective est de formuler une opinion motivée sur la pertinence, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité du projet financé au regard du contexte, de la politique et des procédures d'intervention du groupe AFD. L'évaluateur a examiné les réalisations du projet en fonction des objectifs qui étaient fixés. Il a, par ailleurs, procédé à l'examen du processus d'exécution et de fonctionnement du projet dans ses différentes phases de mise en œuvre et de suivi. Cette évaluation est financée par l'AFD. Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce rapport le sont sous la seule responsabilité de leurs auteurs. »

**Sébastien Galéa : expert principal**

**Avec la collaboration de Michael Muwairwa et Humphrey Anjoga sur la phase terrain**

**Octobre-Février 2025**

## Art work



[The village ride, John Bosco Muramuzi](#)

En référence à l'Eurométropole de Strasbourg qui propose un 18ème ODD dédié à la culture, cette évaluation s'ouvre avec une œuvre de l'artiste kampalais John Bosco Muramuzi, avec l'aimable autorisation de son auteur.

L'œuvre de Muramuzi explore la nature et la vie rurale-urbaine ougandaise, de la flore et la faune de son village à la vie animée de la ville, incluant les marchés, les habitants, les modes de transport ainsi que les paysages urbains ou plutôt architecturaux de la dynamique Kampala. Il a cultivé son talent en participant aux projets artistiques et initiatives de son école primaire, notamment en réalisant des illustrations artistiques sur tableaux noirs.

### *Objectif 18 : la culture*





## Table des matières

|                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Art work                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2         |
| Liste des sigles et abréviations                                                                                                                                                                                                                                                       | 4         |
| <b>Résumé exécutif</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>5</b>  |
| <b>Déroulé de l'évaluation</b>                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>11</b> |
| <b>Synthèse du projet SLICKS</b>                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>13</b> |
| GENÈSE                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 13        |
| Partenaires                                                                                                                                                                                                                                                                            | 14        |
| Evolution du contexte                                                                                                                                                                                                                                                                  | 16        |
| Retard initial                                                                                                                                                                                                                                                                         | 17        |
| Le projet SLICKS : une ambition de transformation urbaine                                                                                                                                                                                                                              | 17        |
| <b>I. Gestion des espaces verts - Renforcer les capacités de KCCA en matière de gestion des espaces verts et de conservation de la biodiversité urbaine.</b>                                                                                                                           | <b>17</b> |
| R11 - Amélioration de la stratégie de gestion des paysages et de la conservation de la biodiversité                                                                                                                                                                                    | 17        |
| R12 - Amélioration de la gestion des espaces verts et des arbres                                                                                                                                                                                                                       | 18        |
| R13 - Renforcement de la capacité de production horticole                                                                                                                                                                                                                              | 18        |
| R14 - Sensibilisation des citoyens                                                                                                                                                                                                                                                     | 18        |
| <b>II. EDUCATION - Renforcer la qualité de l'offre éducative et extrascolaire dans les écoles primaires publiques.</b>                                                                                                                                                                 | <b>19</b> |
| R21 - Élaboration d'un plan stratégique quinquennal pour l'éducation et le sport                                                                                                                                                                                                       | 19        |
| R22 - Renforcement des compétences des équipes éducatives                                                                                                                                                                                                                              | 19        |
| R23 - Renforcement de l'offre périscolaire et sportive                                                                                                                                                                                                                                 | 19        |
| R24 - Mise en place d'un programme musical innovant                                                                                                                                                                                                                                    | 20        |
| R25 - Création de jardins scolaires                                                                                                                                                                                                                                                    | 20        |
| <b>III. DÉVELOPPEMENT DE L'AGRICULTURE URBAINE - Renforcer la capacité de KCCA à mettre en œuvre un programme d'agriculture urbaine efficace et à soutenir le système alimentaire de Kampala.</b>                                                                                      | <b>21</b> |
| R31 Évaluation du secteur de l'agriculture urbaine à Kampala                                                                                                                                                                                                                           | 21        |
| R32 Renforcement des capacités de l'équipe de KCCA et des agriculteurs locaux                                                                                                                                                                                                          | 21        |
| R33 Développement de la filière champignon                                                                                                                                                                                                                                             | 21        |
| <b>IV. TRANSVERSALITÉ : GOUVERNANCE, COMMUNICATION ET ECSI : Les autorités de l'Eurométropole de Strasbourg et de KCCA communiquent avec leurs citoyens, stimulent les connexions entre les acteurs de leurs territoires respectifs et capitalisent sur les activités développées.</b> | <b>22</b> |
| R41 Plan de communication                                                                                                                                                                                                                                                              | 22        |
| R42 Education à la citoyenneté et à la solidarité internationale (ECSI)                                                                                                                                                                                                                | 22        |
| R43 Capitalisation et diffusion                                                                                                                                                                                                                                                        | 23        |
| R44 Gouvernance                                                                                                                                                                                                                                                                        | 23        |
| <b>Les critères d'évaluation</b>                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>24</b> |
| Pertinence                                                                                                                                                                                                                                                                             | 25        |
| Cohérence externe                                                                                                                                                                                                                                                                      | 26        |
| Cohérence interne                                                                                                                                                                                                                                                                      | 27        |
| Efficacité                                                                                                                                                                                                                                                                             | 29        |
| Efficience                                                                                                                                                                                                                                                                             | 32        |
| Impact                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 33        |
| Durabilité                                                                                                                                                                                                                                                                             | 36        |

|                                           |           |
|-------------------------------------------|-----------|
| Valeur ajoutée                            | 39        |
| Genre                                     | 42        |
| <b>Conclusion</b>                         | <b>44</b> |
| Les conditions du changement              | 44        |
| Un projet pilote voire un projet modèle   | 46        |
| Les limites                               | 46        |
| <b>Recommandations</b>                    | <b>50</b> |
| Annexes                                   | 58        |
| Dates clés                                | 58        |
| Liste des personnes interrogées           | 59        |
| Retours d'expérience                      | 60        |
| Comités techniques et comités de pilotage | 61        |
| Visites d'échanges                        | 62        |
| Récapitulatif                             | 63        |
| Bibliographie                             | 63        |

## Liste des sigles et abréviations

**AU** : Agriculture Urbaine

**ADEUS** : Agence de Développement et d'Urbanisme de l'Agglomération Strasbourgeoise

**AFD** : Agence Française de Développement

**DES** : Direction de l'Éducation des Standards

**ECSI** : Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale

**EmS** : Eurométropole et ville de Strasbourg

**EV** : espaces verts

**FEXTE** : Fonds d'expertise technique et d'échanges d'expériences

**GESCOD** : Grand Est Solidarités et Coopérations pour le Développement

**FICOL** : Facilité de financement des collectivités territoriales françaises

**KCCA** : Kampala Capital City Authority

**KMS** : Kampala Music School

**MoFPED** : Ministère des Finances, de la Planification et du Développement économique

**NARO** : National Agriculture Research Organisation (Ouganda)

**SIG** : Système d'Information Géographique

**SLICKS** : Sustainable Learning Inclusive Cities Kampala and Strasbourg

## Résumé exécutif

### Un projet pilote, un projet modèle

Relativement similaire dans son format à tout autre projet de coopération lié à la transition des territoires, le projet SLICKS termine son premier cycle unanimement reconnu et salué par l'ensemble des parties prenantes pour ses succès. Avec divers effets boule de neige, le projet va générer une avalanche d'actions, agréger de multiples composantes, de projets dans le projet, des synergies multiples et variées. SLICKS se distingue notamment en établissant des connexions avec chacun des 17 objectifs de développement durable.

Néanmoins, le comité de pilotage du 14 novembre 2024 est symptomatique d'une certaine ambivalence dans son pilotage : le projet est à la fois présenté comme définitivement clôt mais encore que son renouvellement éventuel repose sur l'analyse qui sera faite de cette évaluation finale.

### Un alignement de planète

Parmi les facteurs explicatifs de ce succès, certains listés ci-dessous pourront faire figure de pré-conditions :

- une solide expérience et maîtrise du dispositif FICOL par GESCOD
- un bailleur qui sait se montrer souple afin de valider les orientations du projet en fonction des opportunités qui se présentent
- une équipe projet moteur et intégrée au sein même des départements et locaux de KCCA
- des expertises pointues au sein de l'EmS et des partenaires strasbourgeois mais aussi un niveau de compétence élevé parmi les cadres de KCCA

### Une approche systémique

Mais encore le projet se distingue par une approche méthodologique rigoureuse qui vise à se matérialiser au sein même des orientations et des plans stratégiques de KCCA, ceci afin de les renforcer ou de les colmater :

- une planification stricte afin de tenir les délais, quitte à "se détacher du peloton"<sup>1</sup>
- des diagnostics initiaux poussés, réalisés par des équipes mixtes dans une approche de réciprocité
- la pérennité des actions toujours en ligne de mire
- l'intégration de technologies avancées et un lien fort avec la recherche académique
- une volonté d'inclure les communautés

Enfin, une approche systémique qui va se nourrir des multiples échanges entre composantes ou chaque apprentissage intègre un socle commun, un cercle de partage d'expérience qui augmente et conforte le niveau d'exigence global. Des défis rencontrés à Kampala qui réveillent pour les agents strasbourgeois aussi bien des problématiques connues et dépassées qu'une réflexion sur les alternatives et chemins de transformation structurels.

Le projets SLICKS va ainsi se distinguer par :

- une multitude de réalisations tangibles et matérielles
- la production de plans stratégiques à disposition des autorités locales
- un changement d'état d'esprit et une ouverture sur des thématiques diverses comme l'inclusion ou le respect de l'environnement

---

<sup>1</sup> Un nécessaire compromis entre aller loin et aller vite : le projet pourra ne pas embarquer tout le monde.

## Un dispositif de Suivi Évaluation efficace principalement axé sur les réalisations

Le dispositif de suivi évaluation du projet avec 89 indicateurs répartis sur les 4 composantes est tout à fait opérationnel. Des indicateurs pour certains binaires permettent de suivre les jalons et constater la progression opérationnelle. Ces indicateurs permettent d'apprécier les réalisations mais peu les résultats<sup>2</sup>. Ceci est imputable à une phase opérationnelle trop courte, la priorité de l'équipe, étant d'impulser le changement plutôt que de le mesurer, dans un contexte en recomposition permanente (multiples changements de cadre de direction au sein de KCCA). Ci-dessous un condensé des principales réalisations puis de résultats exprimés sous la forme de "domaines de changement".

## Des réalisations

### Composante "paysages urbains" et espaces verts

- Plan directeur des infrastructures vertes et bleues
- Carte et étude de biodiversité recensant 2 248 oiseaux de 108 espèces
- Audit des arbres
- Infrastructure, équipement et outils de suivi numérique pour la pépinière municipale
- Lancement de la restauration de la zone humide de Walufumbe

### Composante éducation

- Elaboration de deux stratégies quinquennales pour l'éducation et le sport
- Elaboration de modules de formation pour inspecteurs, directeurs et professeurs
- Formation de 114 professionnels de l'éducation dans une phase initiale puis 237 dans une phase de déploiement
- Création d'un orchestre symphonique avec 85 élèves formés sur 4 écoles

### Composante agriculture urbaine

- Diagnostic sur l'agriculture urbaine et péri-urbaine à Kampala
- Une stratégie sur l'agriculture urbaine et péri-urbaine à 5 ans
- Formation de 20 agents KCCA (outils numériques, gestion de projets, qualité et standards de production, traçabilité des chaînes de valeurs)
- projet pilote de recherche-action sur l'identification de nouveaux substrats locaux pour la culture de champignons
- Organisation du premier Kampala Food Event en juin 2024

### Transversalité

- Création, équipement et formation du personnel et des élèves pour de 10 jardins scolaires, 5 nouveaux en phase développement
- Exposition itinérante, vidéo, participation à la marche pour le climat et au festival alimentaire
- Mise en place de 3 programmes d'échanges scolaires
- voyages d'études à Strasbourg

## Des domaines de changement

### Composante "paysages urbains" et espaces verts

- Meilleure compréhension de la distribution spatiale de la biodiversité, grâce aux données cartographiées permettant d'optimiser les stratégies de gestion des espaces verts
- Meilleure visibilité sur la gestion des arbres et des espaces verts pour assurer leur durabilité, leur résilience et leurs fonctions écologiques en milieu urbain
- Amélioration de la gestion de la pépinière et de ses infrastructures
- Restauration écologique pilote de la zone humide de Walufumbe, à vocation de servir de cas d'étude pour des projets futurs

---

<sup>2</sup> Résultats : Changements obtenus généralement dans la situation ou le comportement des bénéficiaires, directement induits par le projet.

Réalisations : Biens et services produits par le projet et mis à disposition des bénéficiaires.

## Composante éducation

- Amélioration des pratiques pédagogiques
- Meilleure préparation des enseignants
- Augmentation de la participation des élèves
- Collaboration accrue entre les enseignants, entre enseignants et direction, et enseignants et inspection
- Changement d'état d'esprit avec des pratiques plus inclusives et centrées sur l'enfant, une plus grande attention à l'amélioration continue des pratiques éducatives

## Composante agriculture urbaine

- Développement d'une stratégie agricole urbaine sur 5 ans
- Renforcement de la chaîne de valeurs des champignons
- Intégration de l'agriculture numérique avec l'application ShareCard
- Amélioration des compétences et des connaissances en techniques agricoles et gestion des ressources chez le personnel de KCCA et les agriculteurs urbains
- Prise conscience du potentiel de l'agriculture urbaine pour améliorer l'accès à la nourriture, la nutrition et les revenus via le food event

## Jardins scolaires

- Acquisition de connaissances en nutrition et agriculture
- Renforcement des compétences pratiques (jardinage, travail d'équipe, leadership)
- Lien renforcé entre théorie scolaire et pratique (sciences, environnement).

## La plus-value de la coopération décentralisée

De par la multitude de réalisations pragmatiques mais aussi de sa capacité à renforcer les politiques publiques locales, à établir des liens directs entre pairs, la plus-value de la coopération décentralisée en tant que mécanisme/outil est perçue ici comme exceptionnelle. De la même manière que sont salués la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la capacité à générer des impacts du projet SLICKS. Néanmoins cette performance globale et cette position de projet modèle sont une raison supplémentaire, en toute fierté pour ses instigateurs, de pouvoir exposer également de manière crue ses limites. Notamment car repositionné dans son cycle de vie, la performance du projet sur le temps opérationnel est décorrélée de sa robustesse sur un temps stratégique.

## Les principales limites

- un retard au démarrage sur un temps incompressible

Le projet avait besoin des 36 mois prévus initialement. La performance de le réaliser sur 27 mois uniquement conditionne et réduit le champ des possibilités, par exemple :

- les opportunités d'implication des communautés qui nécessitent un temps long
- des formations multiples rapprochées dans le temps qui réduisent la capacité d'absorption
- un dynamisme qui polarise et dérange les routines au sein des services, forçant un positionnement rapide des agents et limitant l'opportunité d'un engagement progressif
- une phase initiale d'identification, instruction et contractualisation (44 mois) disproportionnée par rapport à la phase de mise en œuvre (27 mois)<sup>3</sup>
- 
- la valorisation des contributions en nature génère une certaine confusion initiale qui affecte la formalisation de la convention opérationnelle

---

<sup>3</sup> en particulier, l'ajout du ministère ougandais des Finances comme signataire et garant du projet a généré des délais administratifs liés à la signature du protocole d'accord

- un besoin immédiat de consolidation plus que de bilan rétrospectif : consolider les acquis, les processus, les compétences
- une identité non achevée : ce temps compressé n'a pas permis aux composantes de se croiser suffisamment et pour nombre d'interlocuteurs SLICKS "reste" un projet de sport à l'école, un orchestre, un appui aux agriculteurs urbains, etc. sans percevoir les interconnexions et objectifs plus vastes de transformation sociale et environnementale
- le renforcement des capacités et changement des pratiques professionnelles, au cœur du projet, est hors-sol et ne s'inscrit pas dans une politique institutionnelle de formation continue (hors cas particulier des enseignants) ni dans l'établissement de registres de compétences métiers formalisées (hors éducation)

### **Cohérences internes**

Le projet est aligné avec les valeurs, les politiques et stratégies internes de chacun des partenaires. Les partenaires sont alignés avec les valeurs du projet, telles que déclinées en activités opérationnelles.

Le projet a combattu l'inertie et génère un engouement. Le projet se distingue quand beaucoup de projets similaires débutés en période COVID ont déraillé. Et pourtant celui-ci se situe "en danger critique d'extinction". Quelle cohérence ? De la même manière, les stratégies quinquennales développées dès 2023 ne sont pas à ce jour validées. Quel portage politique ?

### **Cohérence externe**

Si les opérateurs à l'échelon métropolitain collaborent et se coordonnent, un chef d'orchestre à l'échelon national, régional ou international semble insuffisamment palpable. En termes de gouvernance d'un point de vue national mais aussi en termes de partage des apprentissages émanant des multiples partenaires techniques et financiers dont les programmes se complètent et s'entrecroisent (ECOPRONAT, DIRECCTE, ASToN, CoM SSA...)

### **Pérennité**

En s'inscrivant dans les besoins des pairs et formalisation de plans d'action locaux, le montage et le déploiement du projet sont remarquables en termes d'intégration des enjeux de pérennisation. Force est cependant de constater que c'est encore le principal talon d'Achille du projet. En fonction des validations effectives des plans stratégiques et de leurs appuis budgétaires effectifs, chaque action nécessitant un apport matériel pourrait se trouver écartée, chaque dynamique subir une "rupture de charge"<sup>4</sup> quand le prochain départ/convoi n'est pas encore formalisé.

### **Conclusions**

Le projet SLICKS est un projet exemplaire mais son écrin interroge, avec un retard au démarrage non compensé et une continuité incertaine. L'objet initial de tisser du lien et de développer des relations humaines entre les deux métropoles est largement atteint et les équipes mobilisées dorénavant dans une position de générer des apprentissages bi-directionnels.

---

<sup>4</sup> concept logistique qui implique un processus de déchargement et rechargement des biens, ici un arrêt puis une reprise du projet, générant des impacts opérationnels et économiques



L'Afrique peut faire autrement<sup>5</sup> et ne pas emprunter les mêmes voies de développement que l'Occident, prendre des raccourcis et ne pas reproduire les mêmes erreurs (fragilisation des équilibres agro-écologiques, appauvrissement des sols, canalisation excessive des cours d'eau...). Imaginer sa propre voie. Avec sa propre voix. SLICKS a su et a contribué à faire « autrement » par un dialogue et un affinement des actions tout au long du projet. De la même manière, nos projets de transformation des territoires au niveau national n'ont que trop peu de recul et pourraient s'inspirer du pragmatisme ou des multiples noyaux de solidarité du vivre-ensemble africain.

### **Les vents contraires**

En ce qui concerne la matérialisation des corridors verts et bleus, la délimitation et protection stricte des zones humides ou le développement de l'agriculture urbaine, des multiples vents contraires soufflent. Une projection qui peut atteindre un milliard de dollars d'investissement en infrastructure à Kampala uniquement, avec pour chaque infrastructure son lot d'enjeux sociaux et environnementaux. Les tableaux de bord et cadres de suivi devraient ainsi ouvrir leurs focales pour ne plus seulement mesurer les avancées du projet mais aussi les dynamiques favorables ou contraires impulsées sur la même période.

Mais encore, alors que la projection est de 4 milliards d'euros à investir en Ouganda sur les 3 prochaines années par 40 entreprises françaises, le prisme de lecture qu'offre l'expertise de SLICKS est extrêmement précieux :

### **Une approche systémique ancrée dans l'étude des interactions complexes entre environnement, activités humaines et temporalités longues.<sup>6</sup>**

Slicks joue ainsi un rôle de filtre, de point de comparaison et de vigilance pour les mutations en cours et à venir. Un aiguillon culturel, social et environnemental dans le microcosme des expatriés français à Kampala, alors que les investissements se déploient.

Si le volet éducatif a été spontanément mobilisateur de par un engagement commun au service à la jeunesse, ce n'est pas forcément le cas pour les volets espaces verts et agriculture urbaine. Ceux-ci se trouvent au cœur de luttes d'influence et les orientations de SLICKS contribueront à peser, plus ou moins modestement sur les investissements à venir et la prise en compte de leurs effets sur l'environnement. En fonction des outils déjà développés ou des prises de conscience générées.

### **Un projet d'opposition dans un contexte ambivalent**

#### **Comprendre la position strasbourgeoise**

Soumis à ses propres enjeux de transition des territoires, à une contraction des dotations aux collectivités locales, poursuivre une coopération à 5857 km de sa base, sans proximité avec les élus, en parallèle du déploiement du plus vaste chantier d'extraction d'énergie fossile de la région, par ailleurs porté par une multinationale française nécessite réflexion.

Mais Slicks est devenu un projet de techniciens, une collaboration réussie, avec des acteurs qui entrent en résistance et orientent de l'intérieur en positionnant des briques multiples vers une transition écologique et sociale. Complexifiée par la dualité de gouvernance de KCCA en tant qu'agence gouvernementale.

---

<sup>5</sup> Selon Felwine Sarr : repenser notre manière d'habiter le monde, en particulier dans le contexte des défis urbains, environnementaux et sociaux auxquels font face les villes africaines, articulée autour de quatre axes : [la ville, le vivant, l'immatériel et la cosmopolitique de l'hospitalité](#)

<sup>6</sup> En essayant de ne pas déformer les termes exposés par David Eschbach en géomorphologie fluviale, "expert eau" sur SLICKS pour l'appliquer à tout type de projet de transition : considérer les interactions environnement-humains, des analyses temporelles pluriannuelles et des outils interdisciplinaires.

A l'heure d'une réduction drastique du budget 2025 de l'APD française, où toute échéance électorale à venir oriente potentiellement vers un gel massif de l'aide, reconduire Slicks aujourd'hui fait figure de dernière opportunité.

Impulsé par la précédente municipalité, le renouvellement de Slicks serait l'occasion de remodeler les ambitions au regard des priorités actuelles, de poursuivre les impulsions sur chaque continent tout en renforçant le potentiel d'apprentissage pour Strasbourg, de reconnaître la valeur-ajoutée des techniciens qui ont conduit au succès de cette première phase.

Cette expérience pourrait renforcer Strasbourg dans sa position de **laboratoire européen des transitions** et redéfinir la stratégie d'un SLICKS 2 : poursuivre les synergies dans leurs globalités ou à l'inverse se concentrer sur une innovation unique, restreinte, une problématique commune et à circonscrire sur un temps long.

L'appellation « [Slick](#) » correspond également à un modèle de pneus pour voitures de compétition offrant une adhérence maximale sur circuit. Un parallèle peut être établi avec Slicks en tant que projet dont l'adhérence, la capacité à maintenir des forces de changement, est compromise en l'absence de renouvellement.

## Recommandations

Les recommandations au niveau de l'équipe projet (SLICKS) sont rétrospectives et limitées : qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment ? Les recommandations au niveau des partenaires sont plutôt transversales, dont l'applicabilité/pertinence est à considérer dans un périmètre plus vaste, pour toute autre initiative en cours de développement ou à l'échelle des mécanismes déployés.

### SLICKS

- introduire des indicateurs sociaux-économiques au niveau des bénéficiaires pour mieux savoir qui a été touché par le projet
- mieux équilibrer indicateurs de réalisations directes et indicateurs de résultats tout en réduisant le nombre total d'indicateurs
- produire une synthèse des savoirs afin de les conserver et répartir entre les partenaires
- mobiliser un renfort de services civiques dès le démarrage dont un mi-temps sur le volet SE afin de structurer le dispositif et collecter progressivement les effets du projet en termes de modifications de comportement

### GESCOD

- élargir et apporter son expertise technique en gestion de projets multi-acteurs à la gestion de projets de transition des territoires (locaux)
- organiser des formations croisées (par exemple un cycle d'introduction à la coopération décentralisée pour les nouveaux agents impliqués, qui eux-mêmes présentent leurs expertises)
- étoffer les fiches du panorama des projets par les apprentissages de chaque projet

### KCCA

- ancrer toute coopération dans un plan de formation professionnelle des agents lié à un référentiel de compétences
- ajouter une page SLICKS parmi les projets du site de KCCA afin de rendre accessibles les productions publiques
- désigner un référent juridique pour réguler les obstacles administratifs et réglementaires

### AFD

- solliciter en interne une évaluation au champs large sur la thématique des retards en phase de montage (les causes les plus fréquentes des retards dans les phases initiales des projets subventionnés et les conséquences sur les résultats finaux, quand bien même la responsabilité de l'AFD dans le retard n'est pas engagée)

- élaborer une *“trousse à outils du responsable de projet en stand-by”* (guide de diagnostic, guide de montage, formations, retours d’expériences, équipe support multi-disciplinaire...)
- imposer 10% du montant global de la subvention à un suivi à minima des résultats post-clôture sur 2 ans

## EmS

- systématiser les retours d’expérience des agents mobilisés au sein de leurs services tout au long du projet et équilibrer l’action différemment pour imaginer, générer et exposer des retours et actions sur le territoire français également (par exemple une application pour la gestion de la pépinière strasbourgeoise)
- impliquer les agents mobilisés sur SLICKS pour poursuivre la mue, redéfinir et adapter la politique de coopération et de solidarité internationale au regard des dernières expériences
- mobiliser l’université de Strasbourg/ENGEES afin de poursuivre les échanges sur des thématiques académiques comme la réhabilitation des zones humides
- ou encore le master option développement et coopération internationale de Sciences Po Strasbourg pour à minima présenter le projet SLICKS voire idéalement le transformer en étude de cas à disposition des étudiants

## Déroulé de l’évaluation

Contractuellement le projet SLICKS est tenu de produire une évaluation finale externe avant le 31/03/2025 sur financement de l’AFD. Suite à une prise de contact le 23/09/2024 dans le cadre d’un appel d’offre restreint, la notification de marché a eu lieu le 16/10/2024.

La méthodologie proposée est tout à fait classique pour une évaluation finale externe qui se fonde d’une part sur le reporting effectué tout au long du projet et les indicateurs du cadre logique, d’autre part sur des entretiens qualitatifs ou focus group avec de multiples parties prenantes et l’observation des réalisations du projet.

La phase de terrain de l’évaluation externe SLICKS a eu pour particularité de se dérouler pendant la semaine de clôture du projet.

Une équipe d’évaluateurs Ougandais, Michael Muwairwa et Humphrey Anjoga a été intégrée durant ces 5 jours afin d’être en mesure d’accompagner chaque composante et offrir une double perspective franco-ougandaise.

Enfin, non prévue initialement et face à l’appétence des équipes pour l’évaluation en tant que discipline, il a été demandé aux agents des 2 municipalités de transmettre une auto-évaluation dans un format relativement ouvert et libre avec 3 axes principaux :

- i les réussites
- ii les difficultés
- iii les apprentissages

En termes de calendriers, les phases principales ont été les suivantes :

### 1. Phase préparatoire (16/10/2024 au 08/11/2024)

- étude documentaire
- reconstitution de la logique d’intervention à partir des documents projets
- réunion de lancement en visio (4 novembre 2024)
- rédaction de la note de cadrage
- élaboration d’une grille d’entretien

- organisation de la mission de terrain

## **2. Phase terrain Kampala (09/11/2024 au 16/11/2024)**

- Rencontres multi-acteurs : équipes KCCA, techniciens Strasbourg, fermes modèles, bénéficiaires, partenaires, en parallèle de la mission de clôture du projet (9 au 16 novembre)
- Echanges avec les parties prenantes, observation et entretiens semi-directifs
- Visite des sites et aménagements (zones humides, écoles, jardins potagers, espaces verts, fermes modèles, pépinière, ...)

## **3. Collecte de données complémentaires (17/11/2024 au /12/2024)**

- traitement des données de terrain
- collecte des auto-évaluations par les équipes KCCA
- intégration des données de l'équipe d'évaluation Ougandaise

## **4. Phase terrain Strasbourg (9 et 10 décembre) et entretiens finaux**

- focus group et entretiens complémentaires sur le critère de valeur ajoutée
- rencontres des équipes Gescod, ADEUS, orchestre à l'école
- Entretiens AFD et élus (visio)

## **5. Phase écriture et restitution**

- restitution orale le 6 janvier 2025 à Strasbourg
- restitution orale le 23 janvier à 2025 Kampala

### **Les limites de l'évaluation**

L'intérêt de se greffer sur le séminaire de clôture est d'avoir accès à l'ensemble des parties prenantes, d'adopter une position d'observateur, notamment d'apprécier les interactions réelles au sein d'un projet encore en mouvement. Et ce en allégeant la charge pour l'équipe projet qui doit en règle générale se mobiliser lourdement pour l'équipe d'évaluation et réunir de nouveau les parties prenantes pour un exercice très similaire quelques semaines plus tard. Or la quasi-totalité des échanges et tables-rondes ayant eu lieu durant le séminaire de clôture peuvent être considérés comme des exercices évaluatifs et sources d'apprentissage.

Le revers, pour l'équipe d'évaluation est de devoir composer et de profiter des "temps morts" pour mener des entretiens qui ne seront jamais pendant la phase de terrain si profonds ou scrupuleusement identiques à la grille d'interview comme cela peut être le cas lors de missions autonomes.

Avec le recul, la phase de terrain aurait gagné à être prolongée de quelques jours afin de pouvoir prolonger les entretiens dans une période plus creuse.

La collaboration avec une équipe ougandaise, si elle est incontournable, donne lieu à une nécessaire coordination et harmonisation des pratiques tout au long de l'évaluation sur des temps qui ne sont pas comptabilisés au démarrage et nécessiteraient d'être intégrés dès l'écriture des termes de références.

### **Une évaluation qui s'intègre dans le dispositif de Suivi Evaluation mis en place par le projet**

Cette évaluation reprendra la terminologie utilisée par l'AFD pour distinguer impact, résultats et réalisations dans son manuel de gestion de projet<sup>7</sup>.

**Impacts** : Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

**Résultats** : Changements obtenus généralement dans la situation ou le comportement des bénéficiaires, directement induits par le projet.

**Réalisations** : Biens et services produits par le projet et mis à disposition des bénéficiaires.

Comme sur de nombreux projets il existe une certaine confusion terminologique et divers documents emploient indistinctement résultats et réalisations, par exemple : "Results : Ten schools received greenhouses, box gardens, baby towers, cake gardens, and shelf gardens."

Les indicateurs développés par le projet permettent en grande majorité de mesurer les réalisations mais peu les effets de ces réalisations. Ce qui est déjà louable pour un projet de 27 mois uniquement et ne disposant pas de chargé.e de suivi évaluation. Ainsi les changements sont appréciés sur la base des témoignages recueillis, ce format d'évaluation finale ne permettant pas le développement d'un propre jeu d'indicateurs mais reposant sur le dispositif élaboré par le projet.

Le cadre logique a été utilisé comme outil de reporting pour renseigner les réalisations et utile à l'évaluation pour produire la synthèse du projet ci-dessous. Néanmoins, au cœur de l'approche évolutive « Slicks », les logiques d'intervention se sont affinées tout au long du projet. Le format cadre logique ne permet que difficilement de reproduire un tel niveau de finesse et d'adaptabilité lorsque autant de composantes et sous-composantes sont imbriquées. Les logiques d'intervention ont donc été exprimées à travers des témoignages plutôt que la stricte matrice du cadre logique.

Enfin, les TdR très classiques et très cadrés de ce format d'évaluation impliquent divers doublons, notamment la reprise des réalisations du projet à l'oral puis dans une phase d'écriture nécessairement longue au regard de la multitude de champs thématiques à couvrir, quand bien même ces données sont toujours en phase de consolidation et répliquées sur des supports multiples (expo, photobook, cadre logique, évaluation, support copil, etc.) engageant de multiples ressources humaines sur un exercice relativement analogue. Une flexibilité et discussion permanente sur l'adaptation du contenu des TdR sur ce long spectre de 6 mois de cette évaluation permettrait de hiérarchiser les questions évaluatives. Pour citer le pédagogue Christophe Gleitz : *"On ne peut pas tout évaluer, il faut fixer des priorités"*.

## Synthèse du projet SLICKS

### GENÈSE

Le projet émane d'un souhait de collaboration de KCCA avec une collectivité territoriale française. En 2018, l'AFD effectue une mise en contact fructueuse avec la Ville et l'Eurométropole de Strasbourg. Trois missions exploratoires successives en 2018 et 2019 permettront de définir le projet et de l'inscrire dans le cadre du FICOL, le dispositif de financement de l'AFD visant à soutenir les projets de coopération décentralisée.

---

<sup>7</sup>Voir glossaire :

<https://www.afd.fr/sites/afd/files/2024-03-12-25-47/2024-03/Guide%20m%C3%A9thodologique%20Publi%C3%A9%20Mars%202024%20VF.pdf>



Ces missions initiales ont été financées via le Fonds d'expertise technique et d'échanges d'expériences (FEXTE)<sup>8</sup>.

Selon les dispositions de l'article 2 de la convention opérationnelle signée en juillet 2022 :

- Le projet s'inscrit dans une **dynamique de partage d'expériences, de compétences et de relations humaines** dans le cadre des échanges entre Kampala (Ouganda) et Strasbourg (France).
- Les villes ont décidé de concentrer leurs actions sur trois domaines : **l'agriculture urbaine, les espaces verts et l'éducation**.
- Le projet se traduit par la **mise en œuvre d'activités de niveau stratégique, définies de manière participative et collaborative, et d'activités de niveau opérationnel** (formation, sensibilisation, expérimentation, etc.).

### **Budget initial**

| Partenaire                              | Contribution en espèces | Contribution valorisée | Total       |
|-----------------------------------------|-------------------------|------------------------|-------------|
| Agence française de développement (AFD) | 1 500 000 €             | -                      | 1 500 000 € |
| Ville et Eurométropole de Strasbourg    | 15 000 €                | 323 500 €              | 338 500 €   |
| Kampala Capital City Authority (KCCA)   | 15 000 €                | 395 965 €              | 410 965 €   |
| Total                                   | 1 530 000 €             | 719 465 €              | 2 249 465 € |

La convention opérationnelle (operational framework) d'août 2022 ajoute une contribution valorisée du rectorat de Strasbourg (15000€) ou de l'université de Makerere (15000€) et ouvre la possibilité de contributions complémentaires à intégrer en cours de projet.

## **Partenaires**

### **Kampala/KCCA**

Kampala est la capitale administrative, politique et économique de l'Ouganda, située au bord du lac Victoria. La ville s'étend sur une superficie d'environ 200 km<sup>2</sup> à une altitude de 1200 mètres au-dessus du niveau de la mer. Avec une population fluctuante d'environ 4 millions d'habitants le jour et 1,5 million la nuit, Kampala connaît une croissance démographique rapide, supérieure à la moyenne nationale de 3,9%. Malgré sa réputation de ville agréable à vivre en Afrique, Kampala fait face à des défis urbains importants, notamment en termes d'infrastructures inadaptées à la demande croissante, ce qui entraîne des problèmes de congestion, de pollution et de difficultés sanitaires et sociales.

La ville est gérée par la Kampala Capital City Authority (KCCA), l'agence gouvernementale chargée de la planification urbaine, du développement économique et de la gestion des services urbains. KCCA a été établie par le Parlement ougandais en 2011 pour remplacer l'ancien Kampala City Council. Elle est placée sous la supervision directe du gouvernement central ougandais. L'autorité est divisée en cinq divisions administratives (Central, Kawempe, Makindye, Nakawa et Rubaga), chacune dirigée par un maire élu.

### **Ville et Eurométropole de Strasbourg**

<sup>8</sup> Le FEXTE répond aux demandes d'expertise française des pays bénéficiaires de l'aide publique au développement, favorisant ainsi le partage d'expériences et le renforcement des capacités

Strasbourg, capitale de l'Alsace et préfecture du Bas-Rhin, est une ville française de plus de 280 000 habitants, située à la frontière franco-allemande. Strasbourg se distingue par son patrimoine historique, avec un centre-ville classé au patrimoine mondial de l'UNESCO, et le statut de capitale européenne. Malgré son dynamisme économique et culturel, Strasbourg doit relever des défis en matière de cohésion sociale et d'équité territoriale<sup>9</sup>.

Le Plan Climat de Strasbourg<sup>10</sup> vise une transformation écologique du territoire, impliquant non seulement les autorités locales, mais aussi l'ensemble des acteurs et citoyens. Strasbourg s'engage dans des partenariats internationaux alignés sur l'Agenda 2030 de l'ONU, en priorisant des projets de coopération axés sur la transition écologique, sociale et démocratique, des projets parallèles sont en cours avec Douala (Cameroun), Montréal (Canada) ou encore récemment clôturés (Kairouan et Mahdia) en Tunisie.



## **AFD**

L'Agence Française de Développement (AFD) est un établissement public national qui finance et accompagne des projets de développement durable dans plus de 150 pays. En Ouganda, l'AFD intervient principalement dans les secteurs des infrastructures, de l'eau potable, de l'assainissement, ainsi que dans le soutien au secteur privé. Le projet SLICKS est le seul projet de coopération décentralisé en cours entre la France et l'Ouganda.

## **FICOL**

Les projets financés par ce mécanisme doivent s'inscrire dans le cadre des compétences des autorités locales françaises et étrangères et concerner au moins l'une des 5 grandes transitions (énergétique, territoriale et écologique, démographique et sociale, numérique et technologique, politique et citoyenne).

La FICOL s'inscrit dans le cadre des Objectifs de Développement Durable (ODD) et des engagements de la France en matière de lutte contre le changement climatique : la France s'est engagée à réduire ses émissions de gaz à effet de serre d'au moins 50% d'ici 2030 par rapport à 1990 et à atteindre la neutralité carbone d'ici 2050, en divisant ses émissions par un facteur supérieur à six par rapport à 1990.

## **GESCOD**

Sous statut associatif, GESCOD est une plateforme d'acteurs visant à renforcer l'action internationale de tous les acteurs du territoire du Grand Est. Gescod joue un rôle clé dans la mutualisation des savoir-faire, des compétences et des expertises au niveau régional.

---

<sup>9</sup> <https://www.strasbourg.eu/contrat-ville-quartiers-2030>

<sup>10</sup> <https://www.strasbourg.eu/plan-climat>

Dans le cadre du projet SLICKS, Gescod agit comme assistance à maîtrise d'ouvrage. L'association est signataire de la convention de financement avec l'AFD, gestionnaire des fonds, et responsable de la mise en œuvre du projet à Kampala et Strasbourg.

## Autres partenaires

Le projet mobilise de nombreux autres partenaires comme le [conservatoire de Strasbourg](#), le [rectorat de l'académie de Strasbourg](#), l'[Agence d'Urbanisme de Strasbourg Rhin Supérieur](#), [Kampala Music School](#), l'[Université de Makerere](#) ou le [National Agriculture Research Organisation](#).

## Evolution du contexte

Le président Yoweri Museveni, au pouvoir depuis 1986, a été réélu en 2021. En 2018, la limite d'âge présidentielle de 75 ans a été supprimée de la constitution, permettant à Yoweri Museveni de se représenter.

La croissance économique s'est poursuivie, atteignant 5,3% en 2023, soutenue notamment par les investissements dans le secteur pétrolier. Divers projets d'envergure sont en cours :

- Un investissement final de 10 milliards de dollars a été décidé en février 2022 pour le projet pétrolier du lac Albert (Tilenga : Un projet d'extraction pétrolière opéré par TotalEnergies<sup>11</sup> visant à produire 190 000 barils par jour à partir de 426 puits, dont les premiers forages ont débuté en 2023 avec une production prévue pour fin 2025.)
- La construction de l'oléoduc d'Afrique de l'Est (EACOP) a reçu l'approbation finale des autorités ougandaises en janvier 2023 (un oléoduc de 1443 km reliant l'Ouganda à la Tanzanie, estimé à 5 milliards de dollars)
- Raffinerie d'Ouganda : un projet de raffinerie de 60 000 barils par jour à Hoima, estimé à 4 milliards de dollars (décision finale d'investissement est attendue en fin de l'année 2024).

Kampala a été l'un des districts les plus touchés par le COVID-19 en Ouganda. La ville a connu des périodes de confinement sévères, notamment un confinement de 42 jours en juin 2021.

Des restrictions plus ou moins des transports entre la France et l'Ouganda mais aussi au sein de chaque ville (télétravail, réorganisation des services, etc.) ont eu lieu du 17 mars 2020 au 1er août 2022, fragilisant les avancées et le montage du projet.

Le 20 septembre 2022, l'Ouganda a déclaré une épidémie de maladie à virus Ebola. L'épidémie a touché neuf districts sur 146, dont Kampala. La fin de l'épidémie a été déclarée le 11 janvier 2023. Au total, 164 cas (142 confirmés, 22 probables) ont été signalés, dont 77 décès. Un nouveau décès a lieu en janvier 2025 à Kampala.

L'Ouganda est devenu le premier pays d'accueil de réfugiés en Afrique de l'Est, avec environ 1,7 million de réfugiés en 2024.

En 2023, une loi anti-homosexualité très restrictive a été adoptée, suscitant des critiques internationales. La Banque Mondiale<sup>12</sup> a suspendu tous les nouveaux financements publics à l'Ouganda en raison des préoccupations soulevées par cette législation<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> <https://totalenergies.com/fr/projets/petrole/projets-tilenga-eacop-agir-toute-transparence>

<sup>12</sup> La Banque mondiale est le plus grand bailleur de fonds institutionnel de l'Ouganda, représentant 22% des prêts accordés au gouvernement ougandais. Entre 2007 et juin 2016, l'Ouganda a eu accès à 7,3 milliards de dollars (24,6 billions de shillings ougandais) de financement externe.

<sup>13</sup> <https://www.jeuneafrique.com/1472241/economie-entreprises/loi-anti-homosexualite-la-banque-mondiale-sanctionne-louganda/>

A Strasbourg, en juin 2020 a lieu un changement d'équipe municipale avec la victoire de la liste "Strasbourg écologiste et citoyenne".

Les orientations politiques ougandaises mentionnées ci-dessus (investissements dans les énergies fossiles, qui plus est via une entreprise française, loi anti-homosexualité), objets de controverses climatiques et sociales vont provoquer une prise de distance vis-à-vis du pouvoir central et par conséquent une distension des liens entre élus des deux municipalités.

En janvier 2024, le président Yoweri Museveni a pris la tête du Mouvement des non-alignés (MNA) lors du 19<sup>ème</sup> sommet, à Kampala, avec 120 pays représentés, pour un mandat de trois ans. Il appelle à une réforme des Nations Unies pour renforcer la voix du continent africain et du Sud global.

Suite à l'effondrement de la décharge de Kiteezi survenu le 10 août 2024 à Kampala, provoquant la mort d'au moins 34 personnes, Dorothy Kisaka (Directrice Exécutive), David Luyimbazi (Directeur Exécutif Adjoint) de KCCA vont être démis de leur fonction et inculpés pour négligence.

## Retard initial

Le lancement du projet SLICKS a été retardé d'environ 1 an en raison de complications administratives liées à la signature du protocole d'accord complémentaire, impliquant notamment l'ajout du Ministère ougandais des Finances comme signataire et garant du projet. Ce retard a nécessité un avenant à la convention de financement avec l'AFD, modifiant la durée du projet (désormais d'août 2022 à décembre 2024) et ajustant le budget en conséquence, tandis qu'un accord opérationnel entre KCCA et GESCOD (operational framework) a finalement été signé en juin 2023.

## Le projet SLICKS : une ambition de transformation urbaine

L'objectif du projet SLICKS (Sustainable, Learning and Inclusive Cities : Kampala and Strasbourg) est de contribuer à bâtir une ville plus verte, durable et inclusive à Kampala en développant des actions visant à réduire la vulnérabilité de son territoire dans trois domaines prioritaires : l'agriculture urbaine, les espaces verts et l'éducation.

Cette partie retrace par composante les principales activités et réalisations du projet sur le déroulé de l'action.

### I. Gestion des espaces verts - Renforcer les capacités de KCCA en matière de gestion des espaces verts et de conservation de la biodiversité urbaine.

#### R11 - Amélioration de la stratégie de gestion des paysages et de la conservation de la biodiversité

Au second semestre 2022, l'identification des réservoirs de biodiversité de la ville a été réalisée par KCCA et l'École de Foresterie de Makerere. En janvier 2023, un responsable SIG a été recruté pour renforcer les équipes SIG et Paysages de KCCA. D'avril à juillet 2023, une étude approfondie de la biodiversité a été menée, permettant de recenser 2 248 oiseaux appartenant à 108 espèces dans les principaux espaces verts et zones humides de Kampala. En août 2023, deux espèces phares, la grue couronnée et l'écureuil terrestre, ont été sélectionnées pour orienter les efforts de conservation. En

février-mars 2024, une carte de la biodiversité et un plan directeur des infrastructures vertes et bleues ont été validés par les parties prenantes. En parallèle, en décembre 2023, un projet pilote de restauration de la zone humide de Walufumbe, toujours en collaboration avec l'université de Makerere a été lancé, comprenant des analyses de sol et la plantation de plantes de phytoremédiation, et actuellement en cours (novembre 2024).

## **R12 - Amélioration de la gestion des espaces verts et des arbres**

De juin à décembre 2023, un audit complet a été réalisé, permettant de recenser 82 114 arbres et 523 acres d'espaces verts. En juin 2023, le personnel de la KCCA a bénéficié d'une visite d'étude à Strasbourg. Des outils de gestion numérique et des guides pour la gestion différenciée des espaces verts ont été développés.

## **R13 - Renforcement de la capacité de production horticole**

Entre janvier et mars 2023, la formation de 18 employés de la pépinière municipale a été réalisée. Entre avril et août de la même année, les infrastructures ont été améliorées avec la construction d'une unité de propagation et l'aménagement d'espaces de stockage. En septembre 2023, de nouveaux équipements, dont un tricycle pour le transport des plantes, ont été acquis pour renforcer la réactivité de la production en lien avec les besoins des espaces verts de la ville.

En avril 2024, des outils de gestion numérique ont été mis en place pour optimiser le suivi de la production, facilitant la tenue des registres et permettant un suivi efficace des plantes depuis les bureaux. En mai 2024, un guide de gestion pour la pépinière a également été développé.

## **R14 - Sensibilisation des citoyens**

Des événements de sensibilisation ont été organisés, notamment une marche pour le climat avec des écoles primaires en 2023. Un plan de communication sur la restauration des zones humides a été préparé pour impliquer davantage les communautés locales.

Alors que le projet s'achève administrativement en mars 2025, les prochaines étapes incluent la mise en œuvre du plan directeur des infrastructures vertes et bleues, ainsi que le suivi de la restauration de la zone humide pilote.

## **Réalisations**

### **Productions de données et cartographie**

- Base de données et couches SIG sur la biodiversité
- Audit complet recensant 134 115 arbres au total dans les 5 divisions
- Cartographie de 523,11 acres d'espaces verts
- Carte de la biodiversité de Kampala
- Plan directeur des infrastructures vertes et bleues
- Étude de biodiversité recensant 2 248 oiseaux de 108 espèces

### **Outils de gestion développés**

- Guides de gestion pour les arbres et espaces verts
- Guide de gestion pour la pépinière
- Outils de gestion numérique pour le suivi de la production de la pépinière
- Classification des espaces verts de la ville
- Tableau de bord SIG pour le monitoring des espaces verts

### **Infrastructures et équipements**

- Construction d'une unité de propagation et de stockage à la pépinière
- Acquisition de nouveaux équipements dont un tricycle
- Achat de 14 téléphones pour la collecte de données

### **Renforcement des capacités**

- Recrutement d'un responsable SIG
- Formation de 18 employés de la pépinière
- Formation de 30 personnes sur le vermicompost
- Visites d'étude à Strasbourg

#### **Actions pilotes**

- Lancement de la restauration de la zone humide de Walufumbe (analyses de sol et d'eau, plan de restauration développé, nivellement et tri réalisés, plantation de plantes de phytoremédiation en cours)

## **II. EDUCATION - Renforcer la qualité de l'offre éducative et extrascolaire dans les écoles primaires publiques.**

Le volet éducation du projet vise à renforcer la qualité de l'offre éducative et extrascolaire dans les écoles primaires publiques de Kampala. Il s'articule autour de plusieurs axes :

### **R21 - Élaboration d'un plan stratégique quinquennal pour l'éducation et le sport**

Deux cabinets de conseil (ECASA pour l'éducation et BEDA pour le sport) ont été recrutés en 2023 pour élaborer des stratégies distinctes mais complémentaires sur ces 2 volets. Le processus a impliqué une analyse approfondie de la situation, des entretiens avec diverses parties prenantes et des groupes de discussion. Les rapports d'analyse ont été présentés fin 2023 et la validation finale des 2 stratégies demeure toujours en cours début 2025. Il est attendu que la Direction de l'éducation et des services sociaux adapte ces stratégies pour les aligner sur les nouvelles priorités du Plan National de développement 4 (PND4) en cours d'élaboration par le gouvernement national.

### **R22 - Renforcement des compétences des équipes éducatives**

Suite à une évaluation des besoins en 2022, le projet a mis en place un système d'accompagnement intensif dans cinq écoles pilotes. Cette approche visait à tester des méthodes et outils pédagogiques innovants sur cinq thématiques : approches centrées sur l'enfant, éducation inclusive, gestion pédagogique, pédagogie de projet (jardinage) et éducation physique/arts créatifs. La fin du projet a visé et aboutit à étendre ces approches innovantes à l'ensemble des 79 écoles primaires de Kampala, avec une stratégie globale d'extension axée sur l'amélioration de la gestion et de la performance de l'enseignement. L'accompagnement a concerné 5 directions d'école, 94 enseignants et 15 inspecteurs, bénéficiant à environ 5000 apprenants. Lors des inspections d'octobre et novembre 2023, quatre de ces cinq écoles pilotes ont obtenu de meilleurs résultats que les 74 autres écoles primaires de Kampala. Cette expérience a conduit à une phase de déploiement et l'extension de la formation à d'autres écoles, avec entre 222 et 237 directeurs d'école et enseignants supplémentaires formés lors de cinq ateliers divisionnaires fin 2023.

### **R23 - Renforcement de l'offre périscolaire et sportive**

Le projet a organisé une formation de deux jours pour 158 professeurs d'éducation physique (2 par école primaire) et responsables sportifs, axée sur la pédagogie de l'éducation physique, le netball et le handball. Des équipements sportifs ont été distribués à 10 écoles.



## **R24 - Mise en place d'un programme musical innovant**

Un orchestre de jeunes, le plus grand d'Afrique de l'Est, a été créé. Inspiré du programme [DEMOS](#), 80 élèves ont été formés aux instruments classiques depuis septembre 2022 avec l'implication de 6 professeurs de 4 écoles kampalaïse via l'accompagnement du conservatoire de Strasbourg et de la Kampala Music School. Des concerts ont été organisés en novembre 2023 et 2024.

## **R25 - Création de jardins scolaires**

Dix écoles primaires publiques ont été sélectionnées pour installer des jardins potagers, visant à améliorer la gestion des espaces verts et à utiliser le jardinage comme outil pédagogique. Deux enseignants par école ont été formés à l'installation et à l'entretien des jardins, ainsi qu'à l'utilisation spécifique de ces jardins comme outil d'apprentissage. Les 5 premiers jardins ont été installés entre juin et novembre 2023, puis 5 nouveaux jardins entre mars et avril 2024. Ces écoles ont bénéficié du soutien de la composante agriculture urbaine des équipes de KCCA (voir prochaine partie) avec un appui technique pour la composition des jardins pyramidaux et autres modes de cultures alternatives. Au moins 5 nouvelles écoles, inspirées par l'initiative ont également débuté leur propre jardin. En décembre 2024, les derniers fonds disponibles ont permis la distribution de matériel à ces dernières écoles.

## **R26 - Candidature au label "Ville apprenante" de l'UNESCO**

Le projet prévoyait de préparer une candidature commune Strasbourg-Kampala pour ce label mais cette composante a été abandonnée.

### **Réalisations**

#### **Productions de données**

- Rapports d'analyse de situation pour l'éducation et le sport
- Deux stratégies quinquennales pour l'éducation et le sport
- Cartographie des acteurs et analyse des interactions dans le secteur éducatif

#### **Outils de gestion développés**

- Modules de formation spécifiques pour inspecteurs, directeurs et professeurs
- Nouveaux outils d'observation en classe et amélioration des outils d'inspection
- Programme pédagogique musical

#### **Infrastructures et équipements**

- Distribution d'équipements sportifs pour le football, le netball et le handball à 10 écoles
- Achat d'instruments de musique classique (2 instruments pour chacune des 4 écoles : clarinette, flûte, violon, violoncelle, cuivres)
- Installation de jardins potagers dans 15 écoles primaires publiques

#### **Renforcement des capacités**

- Formation de 5 directeurs d'école, 94 enseignants et 15 inspecteurs lors de la phase initiale
- Formation de 237 professionnels lors de la phase de déploiement au niveau de la division
- Formation de 80 élèves aux instruments classiques

#### **Actions pilotes**

- Mise en place d'un système de coaching intensif dans 5 écoles pilotes
- Création du plus grand orchestre de jeunes d'Afrique de l'Est

### **III. DÉVELOPPEMENT DE L'AGRICULTURE URBAINE - Renforcer la capacité de KCCA à mettre en œuvre un programme d'agriculture urbaine efficace et à soutenir le système alimentaire de Kampala.**

#### **R31 Évaluation du secteur de l'agriculture urbaine à Kampala**

Un diagnostic approfondi de l'agriculture urbaine à Kampala a été effectué en 2022, impliquant des stagiaires de l'Université de Louvain et l'expertise d'Agrisud International. Cette évaluation a servi de base à l'élaboration d'une stratégie quinquennale pour l'agriculture urbaine et périurbaine, finalisée en mai 2023. La stratégie a été adaptée au contexte institutionnel de Kampala et présentée pour validation finale en septembre 2023. A ce jour non validée, elle a été utilisée pour alimenter les discussions autour du Plan National de Développement IV (NDPIV) de l'Ouganda (2025/26 à 2029/30).

#### **R32 Renforcement des capacités de l'équipe de KCCA et des agriculteurs locaux**

La KCCA a bénéficié de plusieurs initiatives de renforcement des capacités. Six fonctionnaires de la division chargée de l'agriculture ont effectué une mission à Strasbourg en juin 2023, leur permettant d'échanger avec des agriculteurs locaux et d'assister à des événements sur l'alimentation durable. Des formations ciblées ont été organisées pour le personnel de la KCCA, couvrant des domaines tels que la rédaction de propositions de projets, l'utilisation d'outils numériques pour la vulgarisation agricole, vermicompostage, ou encore la qualité et traçabilité des produits.

#### **R33 Développement de la filière champignon**

KCCA a identifié la culture de champignons comme une chaîne à haute valeur ajoutée nécessitant peu d'espace de production. L'objectif était donc de renforcer la production et la commercialisation des champignons à Kampala. Une filière à fort potentiel avec une opportunité de favoriser l'indépendance économique et l'entrepreneuriat féminin.

En novembre et décembre 2022, un diagnostic concernant les pleurotes et champignons de Paris a été réalisé par l'entreprise sociale [Start Hub Africa](#), avec l'implication de producteurs et de consommateurs afin de mieux appréhender le marché local. Cette étude s'est accompagnée d'une stratégie marketing et financière, spécifiquement conçue pour le marché des champignons pleurotes dans la région.

En mars 2023, la société française [Aurel & Axel](#) a développé un guide de production des pleurotes, couvrant les aspects essentiels de la production de la préparation du substrat jusqu'à la récolte.

En collaboration avec l'Université de Makerere et l'organisation nationale de recherche agricole (NARO), une recherche et une étude pilote ont été menées pour identifier des substrats alternatifs fabriqués à partir de matériaux locaux.

En termes de formations, 10 membres du personnel de la KCCA et 20 agriculteurs modèles ont tout d'abord été formés à la production et au marketing des champignons en 2023, puis la formation a été répliquée auprès de 40 producteurs.

## Réalisations

### Productions de données

- Diagnostic sur l'agriculture urbaine et péri-urbaine à Kampala

### Stratégie et plan d'action

- Une stratégie sur l'agriculture urbaine et péri-urbaine à 5 ans
- Une stratégie qui alimente le volet urbain de la politique nationale d'agriculture

### Outils de gestion développés

- Guide marketing et financier pour la production des champignons

### Partenariats et collaboration

- Collaboration avec l'université Makerere de Kampala

### Renforcement des capacités (total de 24 journées de formation)

- formation à la rédaction de demandes de financement
- formation aux outils numériques
- formation qualité, certification et traçabilité
- formation production et vente de champignons
- tutorat par des agriculteurs modèles

### Actions pilotes

- organisation du premier Kampala Food Event
- projet pilote de recherche-action sur l'identification de nouveaux substrats locaux

**IV. TRANSVERSALITÉ : GOUVERNANCE, COMMUNICATION ET ECSI :** Les autorités de l'Eurométropole de Strasbourg et de KCCA communiquent avec leurs citoyens, stimulent les connexions entre les acteurs de leurs territoires respectifs et capitalisent sur les activités développées.

## R41 Plan de communication

Les outils de communication participent à un pan entier du projet afin de catalyser les échanges entre les acteurs et partenaires des deux territoires. Une newsletter est diffusée en janvier 2023 mais ne sera pas poursuivie du fait de la rupture de communication entre élus. Différents supports (brochures, kakémono...) sont produits pour le projet ou par composante. Une exposition itinérante de 14 panneaux présente les réalisations du projet en novembre 2024.

Le projet SLICKS va disposer d'une visibilité en ligne de ses avancées via les sites de KCCA, de l'EMS et de GESCOD (voir par exemple : [KCCA](#), [Strasbourg](#), [Gescod](#)). GESCOD met en ligne par ailleurs la fiche projet de SLICKS. Des communications épisodiques ont lieu sur facebook, linkedin, x, instagram... Une [vidéo](#) est réalisée par l'AFD. L'exposition est disponible au format papier et PDF.

## R42 Education à la citoyenneté et à la solidarité internationale (ECSI)

La partie sur l'Éducation à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale (ECSI) du projet SLICKS s'est appuyée sur des échanges scolaires entre des écoles de Kampala et de Strasbourg : la sensibilisation

des jeunes aux Objectifs de Développement Durable et aux enjeux environnementaux, tout en intégrant un volet sur l'apprentissage linguistique. Le projet a mis en relation deux écoles primaires de Kampala avec trois collèges de Strasbourg. Les activités menées comprenaient des correspondances, des échanges de cartes postales ou des visioconférences entre élèves. Les thèmes abordés ont été principalement liés à l'agriculture, l'alimentation et l'environnement. Plus spécifiquement, lors du partenariat entre l'école primaire de Kisaasi à Kampala et le collège Erasme de Strasbourg, les élèves ont produit un [livre de recettes bilingue](#), mêlant cuisine ougandaise et française. Un autre partenariat a été établi entre l'école de démonstration Gaba de Kampala et le collège Maxime Alexandre de Lingolsheim, avec la création d'un journal de bord bilingue, d'un livre de contes sur les cinq sens ou d'un jeu des 7 familles. Le programme d'échange entre l'école primaire Kisaasi et le collège Sébastien Brant à Strasbourg en 2024 a débouché sur la création d'un abécédaire avec du vocabulaire lié à l'environnement, à la nourriture et à la culture ougandaise. Le projet a pris part à la marche pour le climat ou aux festival alimenterre (novembre 2023 et 2024).

## R43 Capitalisation et diffusion

Les supports finaux de capitalisation sont en cours de finalisation au premier trimestre 2025, notamment un "photobook" ou le support papier de l'exposition. Le budget initial attribué au volet de capitalisation et étude de mise à l'échelle était de 26000€ (financing file) mais a été revu à la baisse. La capitalisation et la mise à l'échelle sont au cœur du projet : cela concerne au-delà du projet au moins une vingtaine de documents sur leurs perspectives respectives de dissémination et ce sur des supports multiples : guides, supports de formation, diagnostics, articles académiques, plans directeurs, plans stratégiques, cartographies, vidéo, rapports techniques, bases de données, fiches pratiques, photobook, exposition, applications mobiles...

## R44 Gouvernance

### Trois types de comités sont organisés pour le pilotage et la mise en œuvre.

Le comité de pilotage est prévu pour se réunir au moins une fois par an pour évaluer l'avancement des actions et définir les perspectives. Des comités techniques thématiques (COTECH) sont créés pour suivre l'avancement de chaque composante du projet d'un point de vue technique. Les **comités sectoriels** ont été créés en 2021 pour chaque composante du projet avec des rencontres trimestrielles, ad-hoc, pour le suivi opérationnel des activités. Sept comités techniques ont été organisés. Le premier **comité de pilotage** a eu lieu en avril 2023 et le dernier en novembre 2024.

### Dispositif de suivi et évaluation

Dès la note d'intention initiale, l'évaluation est une composante intégrante du projet sur chaque volet : "le projet est évalué et capitalisé en capacité d'être répliqué". En termes de rapportage, chaque activité majeure du programme dispose d'un rapport et est documentée.

Au premier comité de pilotage est présenté un tableau de suivi des indicateurs composé de 89 indicateurs (16 dans le périmètre du projet, 16 pour les espaces verts, 16 pour l'agriculture, 24 pour l'éducation et 17 transversaux).

### Equipe projet

L'équipe se compose de la manière suivante :

- Une coordinatrice basée à Kampala, recrutée par Gescod à l'été 2021, pour mettre en œuvre le projet avec les équipes de la Kampala Capital City Authority (KCCA).
- Une cheffe de projet ougandaise, mise à disposition par le département stratégie de KCCA et rémunérée par le projet, travaillant en tandem avec la coordinatrice.

- Une chargée de mission coopération décentralisée au siège de Gescod, qui suit le projet à distance en collaboration avec les équipes de la ville et Eurométropole de Strasbourg pour appuyer les équipes terrain.
- Deux volontaires en service civique international recrutées fin 2023 pour des missions de 10 mois (février à novembre 2024).

## Réalisations

### Communication et sensibilisation

- Exposition itinérante et vidéos sur le projet
- Organisation d'une marche pour le climat en novembre 2023
- Projections/débats dans le cadre du Festival Alimenterre à l'Alliance française de Kampala : "Les fourmis et la sauterelle" en novembre 2023 et "La dernière graine" en novembre 2024

### Echanges scolaires

- Mise en place de 3 programmes d'échange scolaires :
- Échange de lettres, création de vidéos, réalisation de jeux et de flashcards sur les fruits et légumes en anglais et en français, journal de bord, abécédaire...
- Création et édition d'un livre de recettes franco-ougandaises en anglais et en français, d'un carnet de bord sur les 5 sens et d'un abécédaire sur le développement durable

### Renforcement des capacités

- Deux volontaires en service civique international pour appuyer la coordinatrice dans la réalisation d'activités à Kampala

### Echanges universitaire

- Création d'interactions entre les universités de Makerere, de Louvain, de Strasbourg

## Les critères d'évaluation

Pour l'analyse des critères d'évaluation du CAD OCDE, tout d'abord ci-dessous un aperçu récapitulatif avant d'aborder l'analyse de chaque critère. Le code couleur est le suivant : vert (satisfaisant), orange (moyen), rouge (insatisfaisant). Ce premier niveau d'analyse permet d'orienter vers des points d'attention ou de vigilance spécifiques qui seront détaillés dans la partie suivante.

### Aperçu global

| Critères                 |                                                                                                                | État           |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Pertinence</b>        | Quelle adéquation entre le besoin identifié et la réponse à ce besoin ?                                        | Satisfaisant ▼ |
| <b>Cohérence interne</b> | Comment l'intervention s'intègre-t-elle dans la stratégie globale et les autres programmes de l'organisation ? | Moyen ▼        |
| <b>Cohérence externe</b> | Le projet est-t-il complémentaire avec d'autres types d'intervention sur le territoire ?                       | Moyen ▼        |
| <b>Efficacité</b>        | Les résultats sont-ils conformes aux objectifs ?                                                               | Satisfaisant ▼ |
| <b>Efficiencia</b>       | Le rapport entre résultats et moyens est-il satisfaisant ?                                                     | Satisfaisant ▼ |

| Critères             |                                                                                                                  | État           |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Impact</b>        | Quels seront les effets à long terme, positifs et négatifs, directs ou indirects, induits par l'action ?         | Satisfaisant ▼ |
| <b>Durabilité</b>    | Quelle continuation des bénéfices après la fin de l'intervention ?                                               | Moyen ▼        |
| <b>Genre</b>         | A quel point la composante genre a-t-elle été prise en compte dans la conduite du projet ?                       | Satisfaisant ▼ |
| <b>Adaptabilité</b>  | A quel point le projet a su s'adapter aux modifications de contexte ?                                            | Satisfaisant ▼ |
| <b>Appropriation</b> | Dans quelle mesure les bénéficiaires, les acteurs locaux et autorités locales se sont-ils appropriés le projet ? | Satisfaisant ▼ |

## Pertinence

### Un projet qui répond à des enjeux multiples et fondamentaux

Le projet SLICKS répond de manière effective à une multitude de besoins exprimés.

L'analyse de ces besoins ainsi que de la pertinence des réponses à apporter va se trouver au cœur de la stratégie du projet SLICKS.

Sous différents formats (diagnostic, état des lieux, cartographie, audit...) et par différents acteurs (consultants, universitaires, partenaires multiples internes ou externes...) chaque activité va débiter par une analyse drastique de la situation ou des besoins afin d'éclairer les données manquantes et alimenter les prises de décisions.

Cette recherche de pertinence va jusqu'à la sollicitation des plans stratégiques antérieurs de KCCA afin d'apprécier les difficultés et des écarts de mise en œuvre, pas toujours disponibles ou partagés par le partenaire.

Les réponses apportées par le projet se veulent pratiques et pragmatiques et s'insèrent systématiquement à terme dans un plan stratégique municipal, élaboré de manière collaborative afin de croiser les regards sur l'utilité des prestations, réalisations, produits envisagés.

Exemples :

- Situational analysis of the education system in kampala capital city authority, Ecasa group of consultants limited
- *A biodiversity and social - ecological survey of wild vertebrate resources of kampala capital city, School of Forestry, Environmental & Geographical Sciences, Makerere University*
- Diagnosis of urban and peri-urban agriculture in Kampala, Agrisud international

Bien sûr, l'analyse des besoins et la structuration de la logique d'intervention font partie du b.a.-ba de la gestion de cycle de projets. Tout projet réalise une étude de contexte et se revendique participatif, pourtant souvent la réalité est décevante : **un enjeu de cette évaluation est de comprendre et d'exposer comment SLICKS s'est démarqué avec brio dans cette étape.**

Ces diagnostics vont confirmer et affiner les enjeux et problématiques détectés initialement :

### Espaces verts et biodiversité

La forte croissance démographique et l'étalement urbain exercent une pression sur les espaces verts de Kampala. La pollution de l'air, des sols et des cours d'eau, due aux déchets solides, aux eaux usées et à l'industrie, nuit aux écosystèmes. Les zones humides autour de Kampala, essentielles pour la régulation des eaux sont menacées par l'extension des réseaux routiers ou le non-respect des réglementations existantes.

### **Education**

L'analyse situationnelle du système éducatif de Kampala expose également des défis majeurs amplifiés par l'urbanisation rapide : un nombre élevé d'enfants par classe, un absentéisme des professeurs avec des problèmes de qualification, le décrochage scolaire, la capacité à scolariser les enfants déplacés, de manière générale les effets de la pauvreté sur la scolarisation.

### **Agriculture urbaine**

Le diagnostic urbain et périurbain de l'agriculture met en évidence la réduction des espaces cultivables dans la ville, les besoins alimentaires croissants liés à la forte croissance démographique et le potentiel de l'agriculture urbaine pour améliorer la sécurité alimentaire. De ce constat émerge la nécessité d'une meilleure coordination entre les différents acteurs, un besoin d'innovations et de formations ou encore l'adaptation des pratiques agricoles face aux changements climatiques et aux événements météorologiques extrêmes.

Indépendamment de la qualité de la phase de conception, des diagnostics initiaux et de la logique d'intervention, le projet va adapter et affiner sa réponse tout au long du projet. Il convient de saluer ici le positionnement du bailleur qui ne va pas entraver cette démarche en exigeant des livrables et résultats strictement identiques aux engagements et produits initiaux.

## **Cohérence externe**

### **Des dynamiques et synergies au niveau local mais moins perceptibles à l'échelle nationale ou internationale**

Le projet va impulser de nombreuses synergies et imbrications entre partenaires, notamment des partenariats académiques effectifs<sup>14</sup> avec les universités de Makerere ou de Louvain.

Si d'autres projets ou programmes portés par des organisations de développement ou ONG comme la FAO, Save the Children ou Humanity and Inclusion sont mentionnés, SLICKS a cette particularité d'agir directement auprès des agents de KCCA. Cela permet aux agents soit de réguler les interventions extérieures, en interagissant directement avec chaque partenaire, soit de mettre leurs compétences fraîchement acquises au service des projets en cours ou à venir, voire de les insérer directement dans leurs plans d'action annuels.

Dans son objectif global, tel que formulé dans le cadre logique, le projet s'inscrit dans les ODD 3 (Bonne santé et bien-être) ODD 4 (Éducation de qualité), ODD 11 (Villes et communautés durables), ODD 13 : Lutte contre les changements climatiques, ODD 15 : Vie terrestre. La prise en compte de ces objectifs dès la phase d'écriture permet une harmonisation des objectifs et des indicateurs, facilite les comparaisons. L'objectif étant également une collaboration entre opérateurs pour des systèmes de suivi évaluation intégrés afin d'agréger certains indicateurs ou encore que les nombreuses données diagnostics établies via SLICKS soient également accessibles aux initiatives actuellement en phase de montage.

---

<sup>14</sup> Si ce type de partenariats académiques est souvent envisagé comme une prolongation des projets, ils peinent souvent à se matérialiser.



L'ODD16, non mentionné dans les documents de projet, est néanmoins central à la dynamique de SLICKS (qualité des institutions) - en effet, l'objectif 16 transversal, vise à *"faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions (cible 16.6). Mais aussi que de que "le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions (cible 16.7)"*

Or, si le projet SLICKS participe à son niveau à développer les capacités institutionnelles, c'est également sur des questions de gouvernance territoriale et d'adaptation du cadre réglementaire que se joue la pérennisation de ses résultats dans la durée.

Certains projets du programme [DIRECCT](#) (Digital Response Connecting Citizens) déployés en Ouganda dans le domaine de l'éducation (sur fonds européens et mis en oeuvre par l'AFD et ENABEL) comme les projets [Ask the teacher](#) et [EDU-Q up](#) sur la même période que SLICKS entrent en résonance. Pourtant, même si les périmètres et l'envergure des projets étaient distincts, il semble qu'il n'y ait pas eu de collaboration et que les projets aient travaillé en silo. Parmi les interlocuteurs interrogés pendant la semaine de terrain, aucun n'avait connaissance des projets Ask the teacher et EDU-Q up.

De la même manière d'autres programmes ont été détectés qui interpellent de par leur synergies potentielles avec le projet SLICKS sans que ceux-ci ne soient mentionnés dans les documents de projets :

- le programme de recherche [ECONOPRAT](#) (favoriser le développement d'une économie pro-nature, sur financement AFD)
- l'[appui de l'IPE](#) pour l'Afrique subsaharienne (Institut international de planification de l'éducation de l'UNESCO, sur financement AFD)
- l'appui d'Expertise France à la ville de Kampala dans le cadre de la convention des maires pour l'Afrique subsaharienne ([COM SSA](#))

Ainsi la cohérence externe est satisfaisante à l'échelon de la municipalité puisque KCCA en lien direct avec les partenaires coordonne les projets en fonction de ses besoins de terrain et à une échelle qui permet de répartir les forces sur le territoire.

A l'échelle nationale et internationale, il semble manquer un niveau de coordination inter-acteurs, qui même s'il existe, semble actuellement insuffisamment perceptible pour détecter et documenter les liens et les synergies entre la multiplicité de projets et programmes. Mais aussi dans son rôle d'informer et orienter vers les appels d'offres et opportunité de financement en cours à un niveau supranational.

Renforcer les articulations entre projets du territoire ou projets thématiques est un vecteur d'amélioration pour l'AFD, également à intégrer dans le reporting des projets afin d'observer la teneur de ces articulations et les synergies engendrées.

## Cohérence interne

### Des situations diverses en fonction des acteurs

#### KCCA

SLICKS de par son architecture et ses modalités de fonctionnement s'aligne et s'inscrit dans les priorités municipales (Kampala City's Strategic Plan 2020/21 – 2024/25) et nationales (National Development Plan III, Uganda's National Inclusive Education Policy). Il convient de noter que cette intégration demande un certain temps d'intégration (*"deliverables were not properly aligned with our major reporting milestones in the beginning"*. KCCA agent)

Un point d'attention néanmoins est le risque de polarisation : l'énergie et l'implication nécessaires pour faire avancer SLICKS a pu conduire certains agents à devoir faire des arbitrages dans leur emploi du temps en faveur de SLICKS au détriment d'autres actions de service public. *"Sometimes staff were torn between attending to project activities and undertaking KCCA mainstreamed activities, especially when having the same time schedule.(e.g SLICKS planning meeting verses Division Technical Planning Committee meetings)* KCCA agent

Il est souligné par ailleurs en termes d'alignement avec la politique nationale d'éducation que SLICKS arrive **au bon moment** : "SLICKS project came at the right time when the learner-centered approach was being introduced in the new curriculum."

## AFD

SLICKS était le seul projet de coopération décentralisée en Ouganda. Le projet répond tout à fait au cahier des charges du FICOL et s'inscrit tout particulièrement dans le volet de transition territoriale et écologique. L'Ouganda ne fait pas partie de la liste des pays prioritaires<sup>15</sup> mais figure dans la liste des pays les moins avancés établie par le CAD<sup>16</sup>.

Dans le cadre d'un financement réduit en comparaison des autres initiatives financées en Ouganda, SLICKS contribue tout à fait à la mission de renforcement de l'influence française à l'international<sup>17</sup>, avec des moyens variés tels que la culture, l'éducation et la coopération décentralisée. A travers ses "premières fois", comme l'appui à la création du plus grand orchestre symphonique d'Afrique de l'Est, SLICKS participe de manière marquante au rayonnement culturel de la France et à sa capacité à inspirer. La question de cohérence interne qui s'applique à l'AFD serait alors sa capacité à mener ou à faire perdurer ce type de projet d'influence dans un cadre stratégique en dépit des limites qu'impose chaque instrument en termes de budget ou de temporalité.

## EMS

Le projet SLICKS s'inscrit de manière effective dans les 3 piliers<sup>18</sup> du mandat de la transformation écologique, sociale et démocratique de la ville de Strasbourg.

## Transversal

La cohérence interne traite également de l'alignement des projets avec les valeurs portées par les organisations qui le pilotent. Une question centrale, puisque la distanciation des élus trouve son origine sur une divergence de valeurs. En tant que projet de coopération décentralisée, SLICKS ne doit pas nécessairement s'accorder sur les objectifs globaux à un niveau national, au contraire, il peut s'insérer comme "force d'opposition" et faire valoir les valeurs communes aux 2 municipalités partenaires.

Comme souligné plus haut, si chaque partenaire était en phase avec ses valeurs et même si la gouvernance du projet a été établie dans les règles de l'art, la distanciation des élus a provoqué dès le printemps 2023 une rupture dans les dynamiques du projet qui se répercute jusqu'à ce jour et évoque une absence d'outils de concertation n'ayant pas permis de crever l'abcès.

---

<sup>15</sup> <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/developpement/priorites-geographiques/>

<sup>16</sup> <https://www.oecd.org/fr/topics/sub-issues/oda-eligibility-and-conditions/dac-list-of-oda-recipients.html>

<sup>17</sup> [https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/feuille-de-route-influence\\_print\\_dcp\\_v6\\_cle8f2fa5.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/feuille-de-route-influence_print_dcp_v6_cle8f2fa5.pdf)

<sup>18</sup> [Rapport de développement durable 2022 de l'Eurométropole de Strasbourg - communication.](#)

## L'épineuse question des droits humains dans les opérations d'éviction

De manière pragmatique, s'il faut distinguer le gouvernement central et les élus d'opposition de Kampala, les projets sont multi-acteurs et ont pu engager la municipalité dans des opérations décriées pour le non-respect des droits humains. Ce serait le principal point d'attention ou point sensible pour les autorités françaises comme pour la ville de Strasbourg et l'EmS lorsque les partenariats sont susceptibles de provoquer des actions menant à des relocalisations, ceci afin de garantir l'adhérence aux conventions internationales.

A titre d'exemple, l'opération de restauration du marais de Lubigi (hors SLICKS), menée en coordination avec l'Autorité nationale de gestion de l'environnement (NEMA) a suscité des vives controverses à Kampala. L'opération a entraîné l'expulsion forcée de centaines de familles sans compensation. Un usage excessif de la force et le non-respect des normes internationales en matière d'évictions a été dénoncé par diverses ONG<sup>19</sup>.

L'approche plus structurée et expérimentale du projet SLICKS dans l'appui à la restauration du marais de Walufumbe, pour laquelle des avis d'éviction auraient également été émis<sup>20</sup> en fait également un axe de vigilance pour les restaurations à venir, à intégrer par exemple au niveau de la colonne hypothèse du cadre logique ou via la production d'indicateurs sociaux spécifiques.

## Efficacité

Le projet SLICKS a globalement atteint ses objectifs.

En termes d'objectif global, le projet a effectivement contribué à de multiples ODD, bien plus que ceux mentionnés dans le cadre logique initial :

- ODD 1 : **Pas de pauvreté** - Le projet vise à réduire la pauvreté en structurant l'agriculture urbaine et en améliorant la sécurité alimentaire.
- ODD 2 : **Faim zéro** - SLICKS contribue à cet objectif en développant l'agriculture urbaine et en améliorant la sécurité alimentaire à Kampala.
- ODD 3 : **Bonne santé et bien-être** - Le projet promeut un cadre de vie sain et vert, notamment par la gestion durable des espaces verts urbains.
- ODD 4 : **Éducation de qualité** - SLICKS met l'accent sur le développement d'une éducation de qualité, accessible à tous et préparant à la ville de demain.
- ODD 5 : **Égalité entre les sexes** - en améliorant l'accès à l'éducation pour tous les enfants, y compris les filles, SLICKS favorise l'égalité des chances
- ODD 6 : **Eau propre et assainissement** - la restauration de la zone humide de Walufumbe notamment contribue à la gestion durable des ressources en eau
- ODD 8 : **Travail décent et croissance économique** - le projet soutient la structuration des filières agricoles urbaines, créant ainsi des opportunités économiques.
- ODD 9 : **Industrie, innovation et infrastructure** : le développement de la filière champignon stimule l'innovation via un partenariat universitaire

<sup>19</sup> <https://www.independent.co.ug/activists-lubigi-evictions-marred-by-human-rights-abuses/?t>

<sup>20</sup> <https://chimpreports.com/30-households-displaced-in-nema-wetland-restoration-operation/>

- ODD 10 : **Inégalités réduites** - en améliorant l'accès à l'éducation et en développant l'agriculture urbaine, SLICKS contribue à réduire les inégalités.
- ODD 11 : **Villes et communautés durables** - le projet dans son ensemble vise à rendre Kampala plus durable, notamment par la gestion des espaces verts et l'agriculture urbaine.
- ODD 12 : **Consommation et production responsables** - SLICKS promeut des pratiques agricoles durables et le développement de filières locales.
- ODD 13 : **Lutte contre les changements climatiques** - la préservation et l'extension des espaces verts urbains contribuent à l'atténuation du changement climatique.
- ODD 14 : **Vie aquatique** - la restauration de la zone humide de Walufumbe aura un impact positif sur les écosystèmes aquatiques locaux
- ODD 15 : **Conservation et restauration des écosystèmes** - au coeur de la restauration de la zone humide
- ODD 16 : **Paix, justice et institutions efficaces** : mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux - par exemple via la mise en place de comité de pilotage et le renforcement des capacités des équipes municipales à la gestion de projet
- ODD 17 : **Partenariats pour la réalisation des objectifs** - le projet est basé à l'origine sur un partenariat entre Kampala et Strasbourg, illustrant la coopération internationale pour le développement durable, mais en a impulsé de nombreux autres à plus petite échelle

En termes d'objectifs spécifiques, tels que formulés dans le cadre logique, ceux-ci ont surtout été axés sur le renforcement des capacités (*renforcer les capacités du personnel de KCCA [EV], renforcer la qualité de l'offre [EDU], capacité à mettre en oeuvre en programme d'action [AU]*).

Ce renforcement de capacités a pris des formes multiples (formation, tutorat, peer learning...) au niveau individuel et organisationnel (planification stratégique, amélioration des équipements...) et a débouché sur des produits et des réalisations tangibles : du livre de recette bilingue produits par des échanges scolaires à la production d'un orchestre symphonique, d'une cartographie des corridors de biodiversité à une recherche-action sur l'identification de substrats locaux.

### **La quasi-totalité des indicateurs va ainsi démontrer l'atteinte voire le dépassement des cibles initiales.**

Cette performance s'explique par les facteurs suivants :

- une programmation efficace
- une grande réactivité et capacité d'adaptation
- des équipes fortement investies et des relais de motivation au sein de chaque composante
- des pairs compétents
- des procédures administratives globalement moins contraignantes que dans d'autres contextes de fonction publique ou de coopération
- une gestion des fonds directement par GESCOD avec des modalités de décaissement réactives
- une culture anglo-saxonne avec des acquis en M&E (Monitoring and Evaluation)

Ces atouts vont alimenter le projet de manière cyclique : le renforcement des capacités des agents affecte la qualité de chaque nouvelle activité : *"I have personally learnt that time keeping is very important for successful undertaking of any activity, especially when there are many activities to be done within a short period of time."*

Des cibles vont être largement dépassées :

- 300% pour le "training of trainers" dans la phase de déploiement (ED)
- 387% pour le nombre d'agents de la KCCA participant à un ou plusieurs modules de formation (AU)
- 280% pour le nombre d'initiatives locales soutenues pendant la durée du projet (EV)
- 600% pour le nombre d'apprenants formés aux technologies spécifiques pour le jardinage

Certains chantiers, en raison du retard initial sont néanmoins toujours en cours de réalisation au moment de l'atelier de clôture (restauration de la zone humide) ou laissés à un stade moins avancé

que prévu (l'accompagnement à la production de champignons est réalisé mais pas encore l'accompagnement à la transformation).

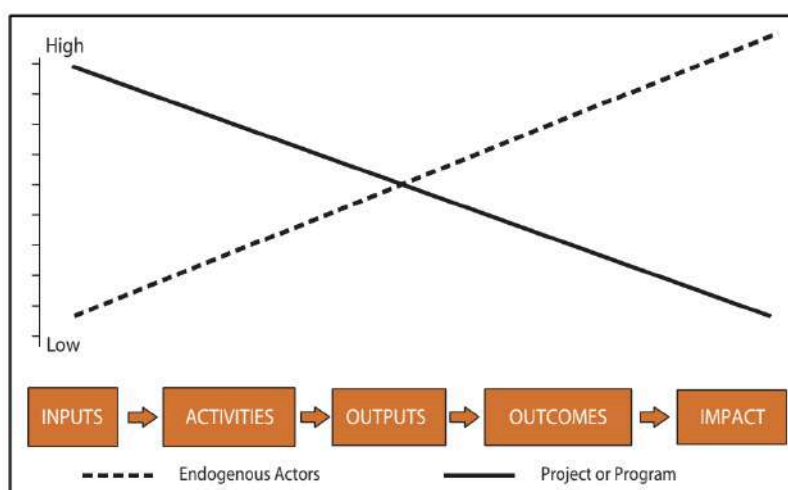
Dans le domaine de l'éducation, l'événement sportif envisagé n'a pas pu être réalisé ou encore le nombre de managers de KCCA formés n'a pas été atteint.

Le rapport d'analyse croisée sur les activités extrascolaires Ouganda/France n'a pas été formalisé, ce qui pourrait sembler anecdotique au regard de l'immense chantier abattu parallèlement par le projet. Néanmoins, en terme stratégique, profiter du terrain ougandais pour mieux éclairer ses propres pratiques et les difficultés présentes également en France est alors passé en second plan.

Enfin et beaucoup plus central, la distanciation des liens entre élus a provoqué une rupture de communication sur les activités du projet en France. Les newsletters par exemple ont été abandonnées après un premier numéro.

Central également, la validation des plans stratégiques à 5 ans pour le sport, l'éducation et l'agriculture urbaine ne faisait pas partie des indicateurs retenus dans le cadre logique mais uniquement leur production (par exemple : *Disponibilité d'une stratégie et programme d'actions pour l'agriculture urbaine*”).

En effet, la signature des stratégies dépasse la responsabilité du projet. Néanmoins la signature sur le temps du projet aurait permis de valider la logique d'intervention. Cela illustre ce schéma bien connu de perte de contrôle progressive du projet sur ses résultats et son appropriation par les partenaires, comme illustré ci-dessous. Et donc la nécessité d'un suivi à moyen terme.



Relative Influence Along the Results Chain, Terry Smuto, 2001, Outcome Mapping practitioner guide,

## Education

*“The number of schools reached by the project were few i.e. 10 out of the 79 Government aided schools, in Kampala. However, a strategy to scale out this initiative by the pilot schools to reach the other schools, has not yet been developed” Agent KCCA*

## Agriculture urbaine

*“L’AU n’est pas encore considérée comme un enjeu politique pour la chaîne décisionnelle de KCCA. Preuve en est l’absence de validation de la stratégie finalisée en 2023 avec l’aide d’Agrisud dans le cadre de SLICKS.” Agent Strasbourg*

Un décalage s'est formé entre la production technique des documents et leur appropriation institutionnelle.

## Efficienne

Le rapport entre résultats et moyens engagés est-il satisfaisant ? Le projet aurait-il pu atteindre ses résultats plus rapidement ? Aurait-il pu faire plus à budget équivalent ?

Si la phase préparatoire a été longue (2018-2022), la phase purement opérationnelle a été efficiente grâce à une excellente planification accompagnée d'une volonté de tenir les délais.

Le ratio entre accompagnement technique et achat de matériel a été considéré au cas par cas dans un cadre de bonne gestion évitant deux écueils bien trop courants :

- les conseils techniques ne peuvent être mis en oeuvre car les moyens ne suivent pas
- transfert de matériel uniquement, entraînant des difficultés d'utilisation et de maintenance

Dans le domaine de l'éducation, l'accent est mis sur le "low-cost-no cost material" ce qui est apprécié comme une marge de créativité et un changement de regard de la part du corps éducatif : n'importe quel objet du quotidien peut être transformé en support pédagogique.

En ce qui concerne la restauration de la zone humide, le budget de prise en charge par SLICKS a dû être ajusté afin de s'adapter aux moyens du projet, affectant par exemple la profondeur d'excavation des terres polluées sur un pied (30,48 cm) soit moindre qu'envisagé initialement. Seul un rapport d'expertise technique pourra apprécier ces conséquences budgétaires sur la globalité de l'action (en bref à quel point des réductions budgétaires ont pu affecter profondément les objectifs visés) .

Une recherche de juste équilibre a été visée entre les compétences déjà disponibles au sein des équipes municipales de KCCA, les compétences complémentaires apportées par les techniciens de Strasbourg et l'appel à des expertises externes au projet (Agrisud, Ecasa, Beda...)

Il convient d'apprécier la mise à disposition dans le cadre du projet de bâtiments municipaux comme ESB (Employment Services Bureau) pour les ateliers et d'un espace de travail pour la coordinatrice du projet au sein de KCCA, ce qui va limiter les charges du projet.

De manière plus large et en matière de bonne pratique, nous observons que l'ESB provient d'un financement du PNUD. Puisque pour de nombreux programmes de développement, le renforcement des capacités est une composante centrale et transversale (SLICKS inclus), une part conséquente du budget risquait d'être affectée à de la location de salle (et autres dépenses logistiques, buffets, pauses-cafés, etc.) ou encore absorbées par les coûts liés à l'organisation de la gouvernance (comités techniques, comités de pilotage, ouverture et clôture du programme...). A titre d'exemple, le comité de pilotage de SLICKS de novembre 2024 sera organisé à l'hôtel Hilton.

Ainsi, l'internalisation des coûts logistiques liés à la formation ou l'événementiel, ici via l'ESB, est une bonne pratique qu'il convient de saluer et appuyer le développement de ce type d'espace lorsque le pays ou la ville partenaire n'en dispose pas. Investir dans des infrastructures durables en termes de centre de formation ou espace événementiel est source d'inspiration, qui permet aux projets partenaires ou politiques publiques locales de consacrer une part plus importante de leur budget à leur cœur de métier et réduire les frais de représentation.

Cela rejoint par ailleurs le critère de cohérence externe et de complémentarité entre bailleurs : le financement par le PNUD de l'ESB permet d'optimiser les fonds de SLICKS, de la même manière les produits de SLICKS comme la cartographie des corridors verts et bleus permettent le développement ou l'optimisation de projets portés par d'autres partenaires.



Employment Services Bureau - des espaces mis à disposition par KCCA pour les besoins du projet SLICKS

## Impact

Une évaluation de fin de projet, à date de clôture, ne permet pas de mesurer finement les effets sur les bénéficiaires mais uniquement un ressenti sur de potentiels effets profonds et transformateurs, directs ou indirects, positifs ou négatifs insufflés par l'intervention.

L'impact est néanmoins influencé par de multiples facteurs qui ont été pris en compte dans la cadre du projet et permettent de maximiser cet impact :

- la synchronisation et l'incorporation des activités de SLICKS dans les activités de routines des services
- une *réflexion critique et un regard distancié* qui a permis des ajustements en temps réel

Une cinquantaine de domaines de changements ont ainsi été identifiés à travers les témoignages et retours d'expérience :

### Agriculture Urbaine

Le projet a exploré plusieurs pistes innovantes dans le domaine de l'agriculture urbaine conduisant vers les impacts suivants :

- la potentialité d'alternatives moins chères que le coton pour le substrat de champignon via la recherche menée par NARO et Makerere
- cette recherche, via l'import de souches maternelles de mycélium de champignons huîtres (Pleurotus) devrait permettre d'introduire des variétés de champignons potentiellement plus productives, résistantes aux conditions locales, et/ou adaptées aux préférences du marché.
- le renforcement de la chaîne de valeurs du champignon peut être adapté à d'autres secteurs comme l'élevage de volaille ou le maraîchage
- des demandes de financements concrètes ont été initiées suite aux formations "proposal writings", par exemple à ENABEL
- l'intégration de l'agriculture numérique dans la mise en pratique quotidienne à travers l'application ShareCard pour une meilleure gestion des ressources



- les visites d'études ont fait émerger de nouvelles idées comme la distribution de paniers bio aux femmes enceintes à Strasbourg (potentiellement adaptable en distribution de semences) ou encore la formalisation d'une politique alimentaire et nutritionnelle, l'organisation d'une semaine de l'alimentation, le concept de jardins partagés, la mise en place par la municipalité d'espaces de vente, etc.
- l'impulsion du premier City Food Event à Kampala et sa reconduction
- la mise en pratique par les fermiers urbains des techniques agricoles apprises en formation (gestion organique des sols, amélioration de la sécurité sanitaire des produits...)

## **Education**

Dans la composante éducation, le personnel éducatif impliqué dans le projet exprime (enseignants, les directeurs d'écoles et les inspecteurs) :

Des effets sur les élèves :

- une augmentation de la participation des élèves
- une participation accrue des élèves à des activités parascolaires
- une amélioration des résultats scolaires (quatre des écoles modèles évaluées ont obtenu des scores élevés sur les quatre piliers des Exigences de Base et Normes Minimales d'Inspection)
- un renforcement de la proximité élèves/enseignants (moins de crainte d'approcher l'enseignant)
- une amélioration des compétences linguistique et ouverture culturelle (échanges scolaires)

Des effets sur les enseignants :

- une collaboration accrue entre les enseignants
- une amélioration des pratiques pédagogiques grâce à une approche plus inclusive et interactive
- une meilleure préparation des enseignants via l'élaboration systématique de plans de cours,
- un changement de perception sur l'éducation physique à l'école : pas uniquement de la compétition mais favorisant le bien-être global
- des compétences acquises en premiers secours et la contribution à un espace scolaire plus sécurisé

Des effets sur les directions et les inspections

- une meilleure collaboration entre enseignants et direction
- une meilleure collaboration entre enseignants et inspection (des positions parfois sur la défensive des enseignants pouvaient s'expliquer par une manque de compétences dorénavant comblé)
- des rapports renforcés entre l'école et la communauté
- une meilleure collaboration interinstitutionnelle, un meilleur partenariat entre écoles

Et de manière transversale :

- un changement d'état d'esprit, de mentalité

Comme toutes les méthodes, les approches centrées sur l'apprenant véhiculent des avantages et des inconvénients. Majoritairement les aspects positifs ont été mis en avant par le projet à ce jour et il conviendrait d'être vigilant dans la mise à l'échelle d'éviter certains écueils. Des travaux illustrent ces limites et points de vigilance dans la littérature des sciences éducatives, par exemple dans le cadre de

classes surchargées, voir [“Is learner-centred education ‘best practice’?”](#), UNICEF, 2019 : *“a wide range of evidence to show some of the problems that have arisen when LCE has been introduced in situations where teachers are unfamiliar with it, where classes are large and poorly-resourced, and where cultural practices work against the kinds of relationships and attitudes to knowledge that underpin LCE”*.

Dans le cadre des échanges scolaires entre Strasbourg et Kampala, des divergences sont apparues dans les processus d'apprentissage : “par compréhension” ou “par cœur”. La pensée critique pourrait être perçue comme un préalable avant d'aborder les sujets de pollution ou de perte de la biodiversité. A travers cette expérimentation scolaire s'ouvre un champ de recherche : en quoi le processus d'apprentissage interfère avec la réponse au changement climatique ? Est-ce qu'un apprentissage “par cœur” des bonnes pratiques environnementales est plus efficace qu'une réflexion sur les modalités de réponses au changement climatique ? Ou inversement ? Cette expérimentation scolaire offre ainsi des pistes de recherches complémentaires sur l'angle mort des interactions éducation-climat.

### **Orchestre de jeunes**

En ce qui concerne le youth orchestra, les parties prenantes rapportent une progression musicale significative mais aussi le développement de compétences sociales, de communication, de confiance en soi et de discipline. L'expérience a participé à rendre l'expérience musicale classique accessible à un public plus large. Si cette évaluation ne peut apporter un regard plus précis et technique sur les compétences musicales acquises et encore moins sur les effets indirects sur les enfants ou les communautés, l'impact se formalise dans l'ouverture du champ des possibles : la seule réussite d'avoir formé et réuni cet orchestre de jeunes novices et en capacité de se produire en public en seulement 2 ans. Des témoignages rapportent également la fierté pour les enfants d'avoir participé à cette initiative.

### **Espaces verts :**

- une meilleure compréhension de la distribution spatiale de la biodiversité, grâce aux données collectées et cartographiées, afin d'adapter et d'optimiser les stratégies de gestion des espaces verts
- la connexion des données scientifiques aux connaissances des communautés locales
- une prise de conscience de la nécessité de gérer les thématiques de biodiversité non plus de manière parcellaire mais en connectant les espaces à un échelon national
- des changements de comportement : adoption de techniques plus respectueuses de l'environnement, disponibilité de données sur la biodiversité à disposition des processus décisionnels
- des opportunités pour des techniques de gestion des arbres améliorées : adoption de techniques de plantation, d'entretien et d'élagage respectueuses de l'environnement
- la restauration de la zone humide de Walufumbe, considérée comme pilote, a pour vocation de servir de référence pour toute autre restauration à venir
- une amélioration des compétences des jardiniers et employés de la pépinière
- une augmentation de la production des plantes de la pépinière et réduction des pertes

### **Transversal**

- une collaboration entre les 3 services de KCCA (physical planning, education et services sociaux, services communautaires et production liés au genre) et une réduction du travail en silo

- des projets hybrides : l'agriculture urbaine, initialement cantonnée au secteur agricole est intégrée dans des écoles pilotes comme outil pédagogique
- des partages d'expertises : les urbanistes sensibilisent aux enjeux environnementaux, tandis que les éducateurs sensibilisent les techniciens aux enjeux pédagogiques
- des changements qui ont modifié la perception des élèves, des enseignants et des communautés sur l'agriculture urbaine : un outil d'apprentissage mais également source de revenus
- le renforcement des capacités au niveau individuel mais aussi institutionnel *"we are better as an institution but also as individuals to deliver services to the public."* (agent KCCA)

### Jardins potagers

- une amélioration de la cohésion au sein de l'école (élèves, professeurs, parents...)
- au moins 5 nouvelles écoles ont débutées leurs propres initiatives de jardins comestibles suite à l'expérience des 10 premières écoles pilotes ainsi que des élèves au sein de leurs parcelles
- un renforcement des compétences transversales des élèves : travail d'équipe, résolution de problèmes, responsabilité (prises de décision pour le club)
- les jardins comestibles ont créé une curiosité auprès d'ONG également susceptibles de reproduire l'activité *"The gardening technologies in pilot schools are attracting support from other organizations who are interested in promoting school kitchen gardens. Four other Government aided schools have so far benefited from such organizations' support"*
- une augmentation de l'assiduité des élèves, notamment les jours où les légumes sont utilisés à la cantine
- une amélioration du cadre de vie scolaire
- une amélioration de la nutrition des élèves grâce à l'intégration de légumes frais dans les repas scolaires
- l'introduction de la culture d'arbres fruitiers mais aussi de plantes médicinales, renfort potentiel de la médecine traditionnelle
- une familiarisation des élèves avec des légumes peu présents dans leurs habitudes de consommation
- une reproduction potentielle des pratiques avec des repas plus équilibrés à la maison également
- la moitié des participants aurait débuté des potagers dans leurs propres jardins
- un intérêt suscité dans la communauté, mais des difficultés persistent pour reproduire les techniques à domicile
- une approche ["de la main à la pâte"](#)<sup>21</sup> qui provoque une proximité avec l'enseignant
- des initiatives de recyclage ont débuté dans certaines écoles réduisant le volume de déchets
- comme pour l'orchestre ou la pratique du sport, une certaine fierté de fréquenter une école qui se distingue des autres
- des liens établis entre les jardins et les matières scolaires (mathématiques, sciences sociales)
- des effets indésirables en lien avec l'impossibilité d'intégrer toutes les écoles *The schools that did not receive project support (not selected to take part in the project) were not pleased. They continually sought to also be added as project beneficiaries, yet the budget could not allow."* Agent KCCA

## Durabilité

---

<sup>21</sup> L'expression "main à la pâte" est utilisée ici dans son sens de favoriser l'implication, la participation, d'expérimenter par soi-même, la fondation La main à la pâte valorise en premier lieu le développement de l'esprit critique.

## Quelle continuité après la fin de l'intervention ?

La durabilité s'anticipe dès la phase de conception du projet et prend une dimension particulière dans le contexte de bouleversement climatique, où elle s'apparente également à la notion de soutenabilité.

Tout d'abord, d'un point de vue méthodologique, la prise en compte de la pérennisation est remontée comme une exigence forte par l'ensemble des acteurs tout au long du cycle de projet, en phase d'écriture, comme en phase opérationnelle. Oui, l'ensemble des techniciens, même ceux qui débutaient leur première coopération décentralisée ont bien été briefés sur le fait que la pérennité soit le talon d'Achille de nombreux projets.

L'ensemble des mécanismes permettant de renforcer la pérennité va ainsi être employé :

- partir des besoins dans des dynamiques de co-construction
- s'aligner et s'inscrire dans les politiques municipales et nationales
- réorienter au besoin en fonction des retours
- déployer progressivement avec 5 écoles pilotes pour le volet éducation
- solliciter des expertises locales et non uniquement internationales
- choix technologiques (logiciel open source pour la cartographie)

Même lorsque le développement d'une application et la collecte des données est confié au secteur privé par KCCA ([ShareCARD](#)) il s'avère qu'il s'agit d'une jeune pousse de l'ESS avec des ambitions de genre et des préoccupations environnementales.

Les techniciens de Strasbourg, par exemple l'équipe "espaces verts", posent très rapidement le constat sur d'autres projets entrevus : *"les Hollandais ont construit une serre, mais elle n'a jamais été utilisée !"*.

Certes, mais quelles garanties que le scénario ne se reproduise pas ? Les coopérants hollandais n'ont-ils pas quitté le territoire ougandais avec le sentiment du travail bien fait ? Qu'est-ce qui garantit à SLICKS une durabilité supérieure ?

La principale source de confiance provient du premier élément évoqué ci-dessus, exprimé par les techniciens de Strasbourg comme de Kampala : la réponse à un besoin exprimé localement avec des réajustements réguliers. S'intégrer ou colmater des plans d'action déjà existants à l'échelon municipal. Dans les écoles, les nouvelles pratiques se sont insérées dans les routines quotidiennes, réduisant le risque d'abandon.

Composante par composante, voici les principaux leviers activés qui ont pour vocation de pérenniser l'action et facilitent l'atteinte des objectifs spécifiques :

### Agriculture urbaine :

#### Renforcement des capacités

- suite à la formation en rédaction de demandes de financement, les équipes ont déjà répondu à divers appels à projets qui permettraient de poursuivre les initiatives d'agriculture urbaine au-delà de la durée de vie de SLICKS
- la formation sur les normes et la traçabilité permet de répondre aux exigences réglementaires et d'assurer le contrôle qualité
- un effet multiplicateur a été généré avec la transmission de connaissance des facilitateurs de KCCA vers les producteurs locaux

#### Recherche et innovation/filière champignon

- l'expérimentation Naro/Makerere devrait favoriser l'utilisation de matériaux locaux pour le substrat de champignon, des alternatives moins coûteuses au coton qui réduiront les coûts

pour les producteurs et renforceront la filière. Cette recherche vise également l'introduction de variétés plus résistantes aux conditions locales

#### **Education :**

- une volonté d'ancrer les actions dans les stratégies éducatives de Kampala
- la création d'un comité technique et de pilotage pour soutenir l'action
- les écoles pilotes ont élaboré des plans de soutenabilité
- l'intégration des nouvelles approches directement dans les pratiques quotidiennes des écoles
- l'implication des communautés locales (utilisation des équipements sportifs des écoles par les communautés environnantes, sensibilisation des parents et de la communauté à travers les jardins scolaires)
- 7 écoles deviennent support de diffusion (dont 5 "écoles modèles") lors de la phase d'essaimage
- Orchestre jeune : dépendance au financement externe pour poursuivre l'activité

#### **Jardins scolaires :**

- l'utilisation de l'environnement comme ressource pédagogique permet une continuité dans la pratique
- l'implication des apprenants, les enseignants, les leaders locaux et les représentants gouvernementaux pour essayer de garantir un investissement communautaire continu dans l'entretien des jardins
- demeure le défi de fonctionnement pendant les vacances scolaires et en absence de continuité budgétaire

#### **Espaces verts :**

- **des outils pensés comme autant de briques manquantes ou de fondations pour tout projet urbanistique à venir** : élaboration d'un modèle d'occupation du sol détaillé pour Kampala visant à servir de référence à long terme, la modélisation de corridors écologiques, l'inventaire des arbres, l'inventaire de biodiversité
- renforcement des capacités : la formation sur la rédaction de propositions pourrait permettre l'accès à des nouveaux financements, les formations des 18 membres du personnel de la pépinière vise à ancrer les pratiques
- l'intégration d'un poste à temps plein de géomaticien au sein de KCCA

Les mécanismes d'appropriation institutionnelle ont également été inclus dans le plan d'action SLICKS.

Cependant fin décembre 2024 :

- les stratégies quinquennales pour l'éducation et le sport sont réalisées mais ne sont pas validées, le développement d'une stratégie d'extension aux autres écoles primaires de Kampala est en cours depuis février 2024
- la stratégie d'agriculture urbaine et périurbaine de Kampala n'est pas validée (présentée une première fois en mai 2023, recontextualisée et soumise de nouveau en septembre 2023)

Ces longs processus d'approbation posent question sur les délais administratifs, le besoin de révisions potentielles ou de consultations supplémentaires, des priorités changeantes ou des contraintes budgétaires.

Mais aussi la fine compréhension des contextes pragmatiques : « *les jeux d'acteurs, les normes pratiques des fonctionnaires, les routines des services et des bureaux, les rapports de pouvoirs et d'influence, les attentes perceptions, frustrations et rumeurs, les clans, cliques et factions qui structurent*

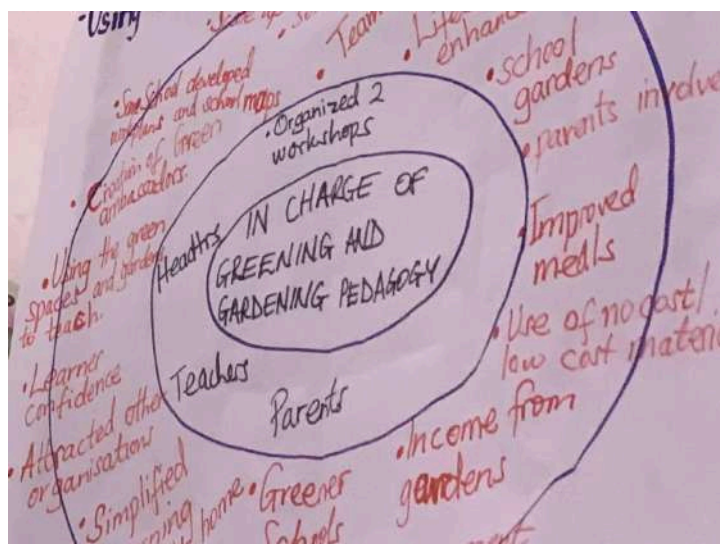
la vie quotidienne des administrations et des populations avec lesquelles elles interagissent <sup>22</sup>» afin de pouvoir interpréter ces délais.

Les retards observés dans l'approbation des stratégies à Kampala révèlent des défis structurels et contextuels complexes qui interrogent :

- le portage politique de chaque composante
- les capacités budgétaires de chaque composante

Les motivations et l'enthousiasme des équipes strasbourgeoises se heurtent alors à la gouvernance et la souveraineté du partenaire ougandais.

Rappelons la déclaration de Paris (2005) ou la conférence d'Accra (2008) où l'accent est mis sur le respect de la souveraineté nationale pour éviter toute forme d'ingérence et afin de permettre aux pays partenaires de conserver la maîtrise de leur développement.



Des composantes qui se nourrissent et se complètent

## Valeur ajoutée

Quelle est la valeur ajoutée du format de la coopération décentralisée pour ce type de projet ?

### AFD

La coopération décentralisée est un des leviers permettant à l'AFD d'atteindre ces objectifs notamment précisés par [la loi du 7 juillet 2014 d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale](#). Un levier actionnable dans la poursuite des Objectifs de Développement Durable.

<sup>22</sup> « [Compter sur ses propres forces](#). » Face à la dépendance à l'aide, promouvoir les experts contextuels dans les politiques publiques en Afrique, Vol. 1 No 1 (2022), Afriques, mondes et savoirs de demain, Jean-Pierre Oliver de Sardan

Grâce à une proximité immédiate des territoires, les projets de coopération décentralisée peuvent être plus rapidement tangibles et perceptibles et contribuent ainsi :

- au rayonnement de la France à l'étranger
- à impulser des dialogues multiples au sein des pays bénéficiaires qui ne soient pas uniquement bilatéraux
- mais également potentiellement des synergies au niveau Etat/région voire directement ou indirectement de coordination des projets de coopération décentralisées entre territoires
- à répondre à des demandes d'expertise ou de soutien de partenaires via des mécanismes plus modestes et flexibles au sein de sa palette d'outils financiers

L'AFD peut également faire dialoguer les expertises entre techniciens des municipalités et services internes à l'AFD, voire prolonger les expertises.

SLICKS est le seul projet de coopération décentralisée entre la France et l'Ouganda et certaines graines ou jeunes pousses portées par le projet comme l'orchestre des jeunes participent ainsi de manière unique au rayonnement culturel de la France.

La FICOL est présentée comme un [tremplin à l'international](#) et a joué son rôle, maintenant que SLICKS se trouve suspendu dans les airs, l'ensemble des acteurs se sont mobilisés pour poursuivre la dynamique ou anticiper l'atterrissage.

De manière peut-être anecdotique, les échanges formels ou informels entre l'AFD locale et les agents de la ville de Strasbourg et de l'EmS permettent de s'extraire du jargon des professionnels du développement, génère une confrontation de points de vue avec des non-initiés, par exemple expliciter la politique d'aide au développement de la France, les notions d'aide liée ou non-liée, etc. - nécessitant une certaine prise de recul.

Des échanges de points de vues se sont développés sur l'évaluation des politiques publiques en France versus l'évaluation des programmes de développement, sur des thématiques communes comme l'éducation ou la protection de la biodiversité. Se matérialise ici le rôle d'aiguillon de SLICKS par sa simple présence en affichant des ambitions sociétales et environnementales, à titre de référence pour d'autres programmes plus conséquents en cours ou à venir.

De la même manière, afin de faire la transition avec le paragraphe suivant, les discussions techniques entre agents et élus de la ville de Strasbourg et de l'EmS sur les objectifs des projets de coopération décentralisée bousculent la routine des services et investissent finalement le champ de la participation citoyenne voire des orientations politiques.

### **Ville et Eurométropole de Strasbourg**

Via un engagement au-delà des frontières européennes, l'EMS souhaite contribuer à l'agenda 2030 et porte une [vision de transformation de notre monde en éradiquant la pauvreté et en assurant la transition vers un développement durable](#).

La contribution financière de l'AFD pour un montant de 1,5 millions d'euros permet à l'EmS de s'engager dans des projets d'envergure avec une contribution numéraire comparativement modeste (15000€), contribuant ainsi au positionnement de Strasbourg comme capitale européenne et ville ouverte sur le monde.



En ouvrant des perspectives pour les agents (voir paragraphe suivant), les projets de coopération décentralisée atténuent le défi d'attractivité de la fonction publique<sup>23</sup>.

La valeur ajoutée sur le territoire français se matérialise principalement par le volet d'Éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale (ECSI), qui vise une transformation sociétale, en résonance avec les 3 axes structurants de transformation écologique, sociale ou démocratique portés par la ville de Strasbourg.

L'association GESCOD (dont une élue de Strasbourg est membre du conseil d'administration) organise une multitude d'actions en Grand Est : festival des solidarités, festival Alimententerre, Récital ODD (Renforcer l'Éducation à une Citoyenneté Internationale sur nos Territoires par une Approche Locale des ODD) ou formations à la gestion de projets, etc. Autant d'actions qui vont permettre de sensibiliser sur le territoire à partir des expériences de terrain, dont SLICKS.

L'absence de portage politique va se traduire à partir du printemps 2023 par une invisibilisation de SLICKS sur le territoire Grand Est.

De manière courante, les thématiques ECSI portées dans les établissements scolaires, par exemple Interculturalité et vivre ensemble, alimentation durable, etc. sont consensuelles. En effet, personne ne va s'insurger contre l'alimentation durable. L'ECSI prévoit néanmoins également des QSV (Question Socialement Vive). Des questions qui provoquent des débats contradictoires, suscitent des controverses, qui mobilisent des représentations et des valeurs.

La loi anti-homosexualité adoptée en Ouganda en 2023 comme l'envergure des projets pétroliers du lac Albert constituent potentiellement des thèmes majeurs d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale mais sont à considérer effectivement comme *socialement vives*.

### **L'intérêt et les limites des questions socialement vives en ECSI**

En abordant des sujets controversés, les participants sont encouragés à développer un esprit critique, à analyser des situations complexes sous différents angles ou encore à apprendre à écouter et à comprendre des opinions divergentes. A travers les QSV, il est recherché une mise en lumière sur les enjeux des droits humains et environnementaux et une promotion de l'engagement citoyen. Ou encore la déconstruction de stéréotypes sur la durée.

Cette carte QSV n'a pas été jouée au niveau du territoire, ce qui est compréhensible au regard de la complexité des enjeux, des défis méthodologiques et du niveau d'expertise requis, que cela soit pour pouvoir maîtriser le fond des sujets comme les transposer à un public scolaire. Que cela soit sur le projet d'oléoduc EACOP en construction ou la loi anti-homosexualité, les délais ou les moyens étaient courts pour envisager de les intégrer au volet ECSI.

Pour autant, la question de l'engagement citoyen est centrale puisqu'elle joue la fonction de contrepoids entre les acquis tangibles du projet SLICKS en Ouganda et la perception de sa raison d'être sur le territoire français, du point de vue du citoyen.

A titre d'illustration, *Le Bruit Qui Court* est un collectif grenoblois qui a pour intention de lutter pour les justices sociales et écologiques en expérimentant des formes de résistances créatives et collectives, fort du constat que la créativité peut constituer un formidable espace d'engagement et de

---

<sup>23</sup> [Travailler dans la fonction publique : le défi de l'attractivité](#), France Stratégie, décembre 2024

changement profond. En 2023, le collectif a imaginé une [campagne de communication](#) pour un projet fictif de gigantesque pipeline supposé défigurer l'Europe. « *Si ce projet n'est pas acceptable en France, pourquoi le serait-il en Ouganda et en Tanzanie ?* » interroge le collectif.

Des formes alternatives, originales, non-conflictuelles permettent ainsi d'ouvrir le débat public sur ces sujets controversés et de manière plus large sur la solidarité internationale et la coopération décentralisée.

Sans mise en avant du projet, les Strasbourgeois se privent du débat sur ces sujets controversés.

## **Agents et techniciens**

La participation à ce projet de coopération décentralisée pour un agent de la fonction publique territoriale a été décrite comme *"exceptionnelle", "une occasion unique et précieuse de vivre une expérience à la fois humaine et professionnelle, profondément enrichissante"*.

Les apports évoqués sont :

- une ouverture à l'international
- des échanges entre pairs, la création de liens professionnels et amicaux
- une prise de recul, être bousculé, découvrir d'autres manières de faire
- un décloisonnement entre services, une cohésion d'équipe
- une souplesse dans la manière de travailler, l'opportunité d'insuffler les acquis dans toute autre charge ou action publique
- une expérience formatrice *"on a sans doute plus appris en préparant nous-même les formations pour les agents de Kampala que via toute autre formation professionnelle lambda reçue en France"*
- une bouffée d'oxygène dans des charges professionnelles exigeantes et des emplois du temps chargés

De manière pragmatique, les agents de Kampala ont été impressionnés par la progression du niveau en anglais de leurs homologues, de la barrière de la langue potentielle initiale (variable en fonction des agents) à l'aisance finale.

Dans les limites ont été évoquées :

- un niveau d'engagement et d'engouement qu'il convient de maîtriser afin de ne pas affecter son équilibre personnel
- un engagement qui n'est pas forcément reconnu à sa hauteur ou facile à valoriser en l'absence de cadre ou instrument RH spécifique
- un besoin de confiance de la part des élu.e.s (les agents sont suffisamment responsables pour détecter toute action qui sortirait de leur périmètre ou engagerait la ville, de ne pas se mettre en danger émotionnellement ou physiquement, etc.)
- une action plus ou moins hermétique au sein des différents départements qui n'engage pas l'ensemble des personnels, générant des incompréhensions et des apprentissages insuffisamment exploités à l'heure de la clôture

## **Genre**

Le genre a été pris en compte de manière transversale sur les diverses composantes du projet. Par ailleurs, les approches participatives et de co-construction adoptées dans la conception et mise en

œuvre du projet sont plus susceptibles de faire remonter les besoins spécifiques des femmes et des hommes.

Le projet ne dispose pas cependant d'une stratégie de genre formalisée, la majeure partie des activités ne mentionne pas comment sont pris en compte de manière différenciée les besoins spécifiques des femmes et des hommes.

A titre de contre-exemple, dans le volet éducation, des rôles spécifiques comme les "Senior Woman Teachers" et "Senior Man Teachers" ont été utilisés pour répondre aux besoins particuliers des filles et des garçons.

Dans le volet agriculture urbaine, une attention particulière a été portée aux femmes productrices de champignons et sélectionnées car ce secteur avait été pré-identifié comme majoritairement féminin à Kampala, avec une estimation de 80% des producteurs qui sont des femmes. Le développement de l'agriculture urbaine, à travers ses objectifs initiaux, contribue à l'autonomisation socio-économique des femmes en leur donnant l'opportunité de participer à la prise de décision et d'obtenir un revenu indépendant. Cependant, ni les indicateurs du projet ni les retours à ce stade ne permettent de mesurer cette autonomisation.

Concrètement 6 indicateurs contenaient des cibles sexo-spécifiques :

- Nombre d'enfants ayant participé à un événement trimestriel, dont 40% de filles.
- Nombre d'apprenants participant à l'activité "orchestre à l'école", dont un pourcentage de filles (40%).
- Nombre de femmes productrices formées aux normes de production des champignons.
- Pourcentage de femmes productrices formées (cible de 70%).
- Pourcentage de femmes productrices de champignons ayant adopté les normes de production (cible de 60%).
- Nombre d'acteurs soutenus dans la transformation des champignons, dont un pourcentage de femmes (60%).

Dans le secteur des champignons, 14 productrices ont été formées sur un objectif de 60, soit 23% de réalisation. Cependant, d'autres indicateurs comme le pourcentage de filles participant aux événements sportifs (objectif de 40%) ou le pourcentage de femmes soutenues dans la transformation des champignons (objectif de 60%) n'ont pas été atteints tout simplement en raison de modifications des activités (pas d'événements sportifs planifiés) ou les données ne sont pas encore disponibles si reprogrammées (adoption des normes, activités de transformation des champignons).

Quelques perspectives de genre pourraient être approfondies ou développées dans les activités à venir par KCCA, par exemple :

- Agriculture urbaine :
  - les besoins et les contraintes, notamment en termes de gestion du temps entre les activités agricoles des femmes et les autres responsabilités familiales,
  - l'accès et le contrôle des ressources productives (terre, eau, intrants, crédit).
- Education : l'intégration de la pédagogie sensible au genre
- Espaces verts : besoins spécifiques des femmes et des hommes dans la conception et la matérialisation des trames vertes et bleues.

L'évaluation externe n'a cependant détecté aucune problématique sensible qui remettrait en cause la pertinence de l'action ou autres critères déjà appréciés ci-dessus. A titre d'exemple de problématique sensible, le rapport de suivi des études d'impact communautaire des sites pétroliers indique que « les femmes cultivent les terres alors que les hommes détiennent les titres de propriété et perçoivent les indemnités versées en cas d'expropriation ».

Lorsqu'un producteur de champignon présente sa ferme modèle quand bien même c'est sa femme, qui ne prend pas la parole, qui la cultive au quotidien, nous comprenons cependant que de nombreux enjeux restent à cerner.

Pour autant, la lourdeur du traitement d'indicateurs sexo-genrés sur chaque activité empêche parfois de détecter des formes de discrimination tout autant sensibles mais demeurées « hors des radars ». Par exemple des discriminations potentielles en fonction du statut socio-économique, de la religion, de l'origine ethnique, du statut de réfugié...

L'illustration la plus flagrante dans le contexte ougandais serait liée à la la promulgation du anti-homosexuality act. Avec ses moyens limités, la priorité du projet SLICKS n'était pas d'intégrer des cibles sexo-spécifiques sur chaque activité du projet mais de concertation afin d'aider les parties prenantes à éclairer les potentiels effets de cette loi sur chaque composante du projet et le cas échéant, re-définir sa stratégie en fonction des risques ou des effets collectés.

Il a été relevé par un témoignage que la construction d'infrastructures sensibles au genre comme des latrines séparées a encouragé les adolescentes à fréquenter une des écoles pilotes régulièrement. Or, le projet SLICKS n'a pas construit de latrines, ce qui tend à indiquer que la composante genre étant intégrée par l'ensemble des PTF (Partenaires Techniques et Financiers), les agents de KCCA sont rodés à l'intégration du genre dans les projets.

Une hypothèse ici est que les sujets les plus techniques ou récents dans le champ de l'aide au développement sont susceptibles d'avoir eu un regard moins axé sur le genre que d'autres composantes à caractère éducatif ou social (par exemple les jardins partagés) où la prise en compte du genre est déjà plus ancrée.

Enfin, si les différences de contexte ou de compétences techniques limitent parfois l'intérêt d'études croisées entre Strasbourg et Kampala, ce n'est pas le cas pour la thématique du genre qui permettait un effet miroir sur des angles multiples : la formation des professionnels de l'urbanisme aux enjeux de genre dans l'usage des espaces publics, la sécurité dans l'aménagement de l'espace public, la participation équilibrée des femmes et des hommes à la vie politique, publique et économique, etc.

Ainsi, si les documents produits par le projet éclairent partiellement les problématiques de genre à Kampala, rien ne semble filtrer, en miroir, même indirectement sur l'identification de problématiques ou de solutions sur le territoire français.

## Conclusion

### Les conditions du changement

Le projet a su mobiliser divers leviers et a disposé de divers éléments de contexte favorables qui ont permis d'atteindre les résultats présentés ci-dessus.

En premier lieu une approche méthodologique stricte basée sur des dynamiques partenariales et la pérennité des actions toujours en ligne de mire. Aussi une planification exigeante qui a permis d'accélérer et de tenir un rythme soutenu une fois le retard initial accusé.

Salué par l'ensemble des acteurs (équipe projet, GESCOD, département coopération internationale,...) le dispositif FICOL n'a pas été ressenti comme un carcan comme cela peut l'être sur d'autres financements d'aide publique au développement et a permis une certaine souplesse et réorientation des activités au fil de la matérialisation des besoins du partenaire. Mais ceci également grâce à une solide maîtrise et expérience de l'instrument FICOL par GESCOD et un dialogue continu avec l'AFD.

Le projet a bénéficié des expertises poussées des agents de Strasbourg sur des domaines techniques multiples combinées à des opportunités comme la présence et mobilisation de Frédérique Rauscher, ancienne inspectrice de l'académie de Strasbourg, expatriée en Ouganda et insérée dans le tissu local des acteurs de l'éducation.

La contrepartie de KCCA dispose de cadres avec des niveaux de compétence et d'expertise déjà élevés. Certains, déjà engagés sur les thématiques que porte le projet, se sont engouffrés dans les nouvelles perspectives ouvertes par SLICKS, que cela soit sur les thèmes de biodiversité ou d'éducation centrée sur l'enfant.

### **Approche méthodologique**

Bien que distinctes, les méthodologies adoptées au sein de chaque composante disposent de nombreux dénominateurs communs :

- un diagnostic de départ approfondi
- une approche participative et partenariale
- le déclenchement de multiples projets pilotes
- le renforcement de capacités/renforcement de pratiques professionnelles au cœur de l'action
- faire émerger des besoins locaux mais alignés aux stratégies nationales
- réciprocité et mix systématiques d'expertises franco-ougandaises
- innovation et lien fort avec la recherche

*"Il n'était pas question pour moi de m'aventurer trop loin hors du champ de l'expertise méthodologique, du management de projet. J'allais donc, très souvent, faire le parallèle de la méthodologie de projet employée à Strasbourg pour simplement aider mes correspondants à prendre le recul nécessaire, leur permettre de figurer le cap et d'envisager les moyens d'y parvenir."*  
*Témoignage agent de Strasbourg*

Chaque acteur va ensuite apporter sa spécificité, par exemple Gescod sur la gestion du cycle de projet de coopération décentralisée ou encore une approche systémique sur les volets de biodiversité. Par ailleurs, des agents de Kampala ont été formés aux "solutions basées sur la nature" qui comportent également une propre approche méthodologique.

De par la spécificité de certains liens hiérarchiques horizontaux ou la volonté de confier certaines missions nouvelles en autonomie à certains agents, ces orientations abordent également la gestion de projet à travers l'axe du management. Et évoque des expérimentations en France également, par exemple de l'**holacratie**<sup>24</sup> par la [ville de Grenoble](#).

Mais au-delà des définitions complexes ou des buzzwords, ce sont la qualité des échanges, l'engouement et la détermination des agents des 2 villes dans l'atteinte des objectifs fixés qui se distinguent tout particulièrement. Notamment car l'ensemble des projets de coopération disposent des mêmes manuels de gestion de projet sans que les résultats ne soient mécaniquement au rendez-vous : la rigueur de la méthode est une condition nécessaire mais pas suffisante.

---

<sup>24</sup> L'Holacratie est un système de gouvernance Open Source basé sur une constitution. Il repose sur un organigramme en cercles autonomes, distincts des personnes, tous au service d'une même raison d'être. Ce modèle soutient des postures responsables et améliore l'agilité et l'adaptabilité des organisations. Définition issue de l'offre de stage "évaluation des dispositifs de transformation" émise par Grenoble Alpes métropole.

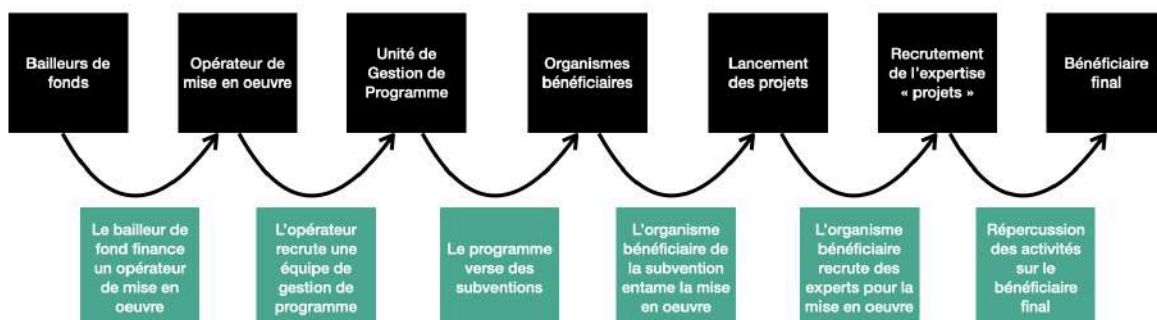
## Un projet pilote voire un projet modèle

Le projet SLICKS pourrait ainsi être qualifié de projet pilote, il résonne avec de multiples expériences de transformation des territoires actuellement en cours en France comme à l'international (Fabrique des transitions, territoires d'innovation, Atlas 2050, European Circular Economy Innovation Valley, convention mondiale des maires pour l'énergie et le climat...)

De multiples jeunes pousses initiées par SLICKS sont toujours en phase expérimentale à l'heure de la clôture : la recherche sur le substrat, la réhabilitation de la zone humide, le food event, l'orchestre symphonique...

Mais aussi un projet modèle sur de nombreuses caractéristiques :

- la volonté de croiser systématiquement les actions et sortir du travail en silo : et si nous faisons intervenir les agents des espaces verts dans les écoles ? Et si nous engageons l'orchestre dans les événements de la ville ? Et si nous incorporons la cartographie des trames vertes et bleues dans les manuels scolaires ?
- les savoir-faire et les acquis dépassent le stade du projet pour s'incorporer dans les initiatives des autres partenaires techniques et financiers et plus globalement viser l'insertion et l'alignement avec les politiques nationales
- des réalisations qui sont palpables, tangibles, matérialisées au niveau du territoire (unité de propagation, inventaires, food event, carnet de bord...)
- une expertise en prise directe, "en circuit court", entre pairs et directement au service des citoyens



*Ci-dessus, un modèle classique de mécanisme de subvention avec une longue chaîne d'opérateurs. La concertation avec les bénéficiaires et les réalisations tangibles n'interviennent qu'en toute fin de parcours. Si chaque étape initiale a pris du retard, le déploiement d'activités tangibles n'occupe qu'une portion congrue. A l'inverse, la FICOL a permis aux agents de Strasbourg/KCCA un dialogue de pair à pair s'inscrivant dans les besoins exprimés des services.*

## Les limites

### Temporalité

Du mode projet émane une certaine tension, celui de produire des résultats mesurables sur un temps court et des objectifs plus larges de transformation sociale.

Le retard initial d'environ un an ne sera jamais compensé. Rattrapé éventuellement, en mettant les bouchées doubles pour ré-ajuster les calendriers mais sans possibilité de croiser, d'ajuster et de renforcer les effets produits.

Une fois les stratégies établies, la temporalité va même conditionner le type d'action à produire : *"des actions clés **réalisables en un an** seront définies et mises en œuvre dans le cadre du projet d'ici fin 2024"* (rapport annuel 2023).

Selon le proverbe africain, *"Si tu veux aller vite, marche seul mais si tu veux aller loin, marchons ensemble"*, le projet se doit ainsi de trouver un compromis, son objectif est d'aller loin tout en allant vite, réduisant potentiellement les temps d'échange, de sensibilisation, de concertation, de compréhension de ce qu'est l'essence de SLICKS et de sa transversalité.

La face cachée de cette efficacité est ainsi par exemple un engagement des communautés moins ambitieux qu'envisagé.

### **Renforcement des capacités**

Autre exemple, ce rythme rapide a pu affecter le renforcement des capacités sur le volet AU avec des techniciens qui attendent des formations depuis des années et qui les obtiennent en cascade limitant la capacité d'absorption.

L'opportunité d'une équipe d'experts en sciences de l'éducation sur le projet éclaire à quel point les projets de coopération qui reposent pourtant souvent en grande partie sur du renforcement des capacités sont démunis en matière d'ingénierie pédagogique. Notamment dans des cadres de formations courtes, one shot, qui ne s'ancrent pas dans des trajectoires de formation professionnelles continues.

Les 12 mois évaporés auraient pu permettre de consolider les acquis dans chaque composante mais aussi de les croiser, notamment en sollicitant l'équipe de pédagogues de manière transversale sur la composante de renforcement de capacité. De la même manière, la proposition d'introduction des trames vertes et bleues dans les manuels scolaires pouvait se transformer en simple illustration ou encore questionner et confronter l'ensemble des acteurs (pour quoi faire ? dans quelle partie du programme ? en lien avec quelles compétences ?) permettant d'agrandir la ronde, de prolonger ou de déclencher de nouveaux effets.

### **Identité**

Les jardins comestibles sont l'illustration du croisement des 3 composantes et de leurs synergies. Cependant, des échanges avec des participants sur chacune des composantes laissent entrevoir un manque de perspective sur la vision globale du projet : SLICKS ? C'est un orchestre. SLICKS ? C'est du sport à l'école. SLICKS ? C'est la restauration d'une zone humide, etc.

### **Performance versus robustesse**

Le projet SLICKS a donc été globalement performant au regard des critères du CAD malgré une inconnue structurelle, sa durabilité, même si prise en compte tout au long du projet.

### **Un déséquilibre des périmètres éclairés par les cadres de performances**

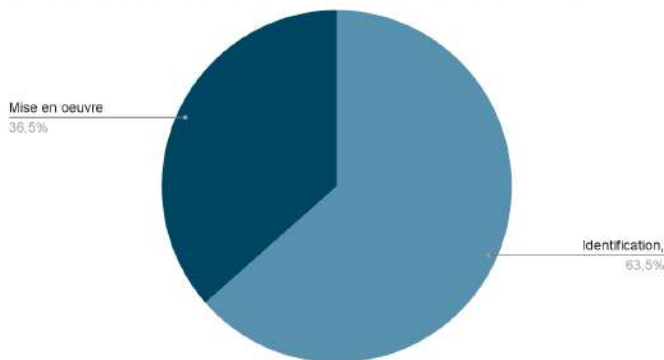
Le projet dispose d'un cadre logique dont les indicateurs ont globalement été atteints et d'instances de gouvernance qui se sont réunies régulièrement.

La première mission exploratoire a lieu en décembre 2018. La signature de la convention opérationnelle en août 2022 et la mission de lancement en octobre 2022.

Identification, instruction et contractualisation : 44 mois  
Mise en œuvre : 27 mois



Identification et instruction et contractualisation vs mise en oeuvre



La phase initiale d'identification, instruction et contractualisation paraît ainsi disproportionnée par rapport à la phase de mise en œuvre. L'investissement financier ou humain initial conséquent rapporté à la phase opérationnelle.

Un tableau de bord avec 89 cadrans (les indicateurs du cadre logique) sur 27 mois, mais combien sur la phase initiale ?

Le propos ici n'est en aucun cas de critiquer l'importance de cet investissement initial, qui fournit le socle de qualité et permet de structurer le projet. Uniquement d'illustrer le décalage d'outils de pilotage à disposition entre les 2 phases. Éclairer les modalités de prises de décision par chacun des partenaires dès la phase initiale permet par ailleurs une meilleure compréhension des arcanes administratives et de se projeter sur les parcours qui seront réservés aux futurs livrables comme les plans stratégiques quinquennaux, etc.

Par ailleurs, dans ce pilotage de la phase d'instruction, il convient de distinguer :

- le potentiel d'accélération au niveau du mécanisme FICOL sur lequel l'AFD a prise directe
- les mécanismes locaux qu'il convient d'appréhender, de documenter, de cartographier pour éclairer les risques et développer des outils d'accompagnement à disposition des projets actuellement en phase d'instruction

### Bonne gouvernance territoriale

La question précédente sur les dispositifs de suivi évaluation permettant d'éclairer les mécanismes de prise de décision pose de manière plus large la problématique de la gouvernance territoriale :

- les procédures de validation,
- l'adaptation du cadre réglementaire
- la mise en vigueur de la réglementation
- la multiplicité des centres de décisions
- les relations fonctionnelles ou dysfonctionnelles entre sections politiques et techniques
- l'articulation entre l'action publique et privée

Mais aussi certaines limites ou garde-fous des instruments de coopération et d'aide au développement : les multiples nuances dans le conseil et la réciprocité pour maintenir le principe de non-ingérence.

### Coordination globale

Le projet SLICKS a été moteur et provoqué de multiples impulsions en concordance avec des objectifs fixés au niveau national comme au niveau local. Il n'a pas été détecté d'incohérence dans l'alignement des plans nationaux, locaux et ceux du projet.

Pourtant les documents consultés ne permettent pas de comprendre comment KCCA coordonne les partenaires techniques et financiers. De la même manière, la coordination des opérateurs et des bailleurs de fonds semble se réaliser de manière spontanée au niveau local mais perd en clarté au niveau national ou supranational.

Des groupes sectoriels de coordination entre bailleurs, à l'instar de ce qui se faisait déjà en Ouganda au début des années 2000<sup>25</sup> sur des questions thématiques auraient intérêt à augmenter leur visibilité. Le Groupe des partenaires de développement local (LDPG) évoque en 2022<sup>26</sup> une fragmentation de l'aide et le besoin d'une collaboration renforcée, dans un contexte de contraintes croissantes.

### **Les vents contraires**

Jusqu'à un milliard de dollars d'investissement<sup>27</sup> seraient déjà programmés à Kampala dans des secteurs divers : transports publics, éclairage, espaces verts, gestions des déchets,.. Divers projets d'infrastructures comme les échangeurs surélevés, le skytrain, pourront avoir des impacts environnementaux, positifs ou négatifs, significatifs.

Le budget du projet SLICKS fait figure de goutte d'eau en comparaison des montants engagés alors que les défis perdurent ou s'accroissent : pression foncière, étalement urbain, hausse de la pollution environnementale... La voie express Kampala-Jinja par exemple pèse à elle seule 1,5 milliards de dollars.

Au niveau national, la couverture forestière était estimée à 24% de la superficie totale des terres en 1990 contre 9% en 2019<sup>28</sup>. Parallèlement, près de la moitié des zones humides en zone urbaine auraient disparues<sup>29</sup>.

### **Des modalités qui restent à trouver pour poursuivre les efforts ou suivre les dynamiques**

SLICKS a cette particularité d'avoir généré des effets potentiels sur chacun des Objectifs de Développement Durable. Quand bien même les réalisations et les produits du projet sont unanimement salués par les partenaires, l'absence d'un nouveau cycle de financement remet en cause la propagation de ces effets. L'absence de fonds spécifiques programmés et d'un management dédié enrayent la poursuite des efforts fournis.

Cette évaluation de fin de projet permet ainsi de saluer la performance du projet dans les phases de conception et de mise en œuvre. Mais le mécanisme ne permet pas de déterminer à ce stade la robustesse du dispositif et sa capacité de diffusion sur la durée.

L'ambivalence réside dans des objectifs transformationnels qui nécessitent d'engager le pilotage de trajectoire de transition mais d'avancer par à-coups. D'être ralentis par des ruptures de charges quand bien même les rapports de force au sein de KCCA sur un développement équilibré sur les plans sociaux, économiques et environnementaux perdurent. En cas d'arrêt définitif du projet, les forces vives de Kampala sur des objectifs communs poursuivis depuis 2019 perdent ainsi un allié précieux.

---

<sup>25</sup> [CGAP. Note focus n° 19 La coordination entre bailleurs de fonds à l'intérieur d'un pays](#)

<sup>26</sup> [https://www.ldpg.or.ug/wp-content/uploads/2022/08/20220405\\_LDPG\\_retreat\\_Presentation\\_final.pdf](https://www.ldpg.or.ug/wp-content/uploads/2022/08/20220405_LDPG_retreat_Presentation_final.pdf)

<sup>27</sup> [Kampala's Urban Development and Investment Opportunities: Insights from Eng. David Luyimbazi at the UK-Africa Summit 2024](#)

<sup>28</sup> [Programme ONU-REDD](#)

<sup>29</sup> [Detecting wetland encroachment and urban agriculture land classification in Uganda using hyper-temporal remote sensing](#)

Enfin, si un constat d'échec devait être émis - dans le cadre où cette évaluation participe à la prise de décision sur le renouvellement du projet - ce serait sur l'incapacité des parties prenantes à ce stade à trouver le mécanisme ou le véhicule approprié pour sa poursuite, même dans un format distinct, qui satisfassent l'ensemble des acteurs. Un projet qui atteint ses objectifs et se distingue par son approche systémique et participative mais qui s'éteint.

Certes, sur l'ensemble des plans administratifs et contractuels, chacun a joué sa partition, mais en terme d'orchestration stratégique, l'enjeu demeure de trouver le véhicule contractuel qui permettrait de poursuivre l'impulsion, a minima sur un temps complémentaire au moins équivalent à l'investissement initial en terme d'identification, conception et contractualisation, soit un minimum de 12 à 24 mois complémentaires.

## Recommandations

Dans l'hypothèse où le projet n'est pas reconduit et au regard de son pilotage remarquable, les recommandations à destination du seul projet sont limitées et sont déclinées ci-dessous en priorité des considérations à destination du bailleur de fonds et des collectivités. Ceci afin de contribuer au déploiement des projets actuellement en phase de démarrage, de favoriser l'apprentissage et de nourrir les mémoires institutionnelles.

## Focus projet

### Logo et identité visuelle

Si la décision de ne pas créer son propre logo afin de mieux se fondre dans les projets de KCCA est louable, une identité visuelle unique aurait permis de mettre en valeur et conserver la transversalité et les objectifs de transformation urbaine plus présents ; en exposant et rappelant les valeurs propres au projet lors de chaque action. Voir à titre d'exemple l'affiche KCCA à l'entrée de l'ESB : *client care, integrity, teamwork, innovativeness, excellence*.

L'aspect collaboratif, inclusif, innovant, la recherche de croisement systématique et l'approche systémique auraient gagné à être rappelée par un support visuel à chaque évènement.

### Indicateurs socio-économiques

En complément des diagnostics inclusifs, il aurait été intéressant que les indicateurs du projet puissent refléter progressivement les caractéristiques des bénéficiaires appuyés. Ou illustrer le manque de données si celles-ci sont indisponibles.

Le document de projet (financing file) évoque bien l'objectif de réduction des inégalités sociales. Des indicateurs socio-économiques auraient permis de mieux comprendre les conditions d'accès au projet par exemple pour les élèves de l'orchestre ou les agriculteurs appuyés.

### Renforcer l'équipe dès le démarrage

Compte tenu de l'ampleur du projet et de ses multiples composantes, le renforcement de l'équipe par des volontaires en service civique peut se faire plus tôt dans la vie du projet - avec un volet support à la mise en place du dispositif de suivi évaluation.

## Volet numérique des supports de formation

Dans le cadre de ces formations ayant lieu à marche rapide, la disponibilité en ligne de ces supports permet de revenir sur les acquis ou d'approfondir, de poursuivre la diffusion en cas de turn over, de partager les compétences avec d'autres services voire d'autres municipalités.

Voir à titre d'illustration : le [cycle de formation et le référentiel de compétences pour les conseillers en transition écologique](#) développé par le projet Breath.

## Synthèse et volet numérique de l'ensemble des documents produits

A la fin de sa seule première année uniquement, le projet avait produit plus d'une trentaine de documents, certains d'intérêt général, d'autres plutôt interne à caractère de suivi ou de redevabilité.

Une note d'orientation ou plan stratégique concernant la diffusion de ces produits permet d'afficher leur diversité et leur classification. Aussi d'anticiper le format de ce qui sera public et partageable. Enfin leur accueil sur les bases de données et supports de diffusion comme les sites internet de KCCA, GESCOD, ville de Strasbourg, AFD...



A titre d'exemple, le diagnostic sur l'agriculture urbaine et périurbaine développé par Agrisud est un document riche qui pourrait permettre, si le document est accessible et partagé, d'éviter à de nouveaux acteurs de réinventer la roue à Kampala ou d'améliorer leur approche méthodologique sur tout autre territoire.

## Réduire le bilan carbone

En 2019, au moment même où se peaufinait la note d'intention du projet SLICKS était publiée une enquête<sup>30</sup> réalisée auprès de 14 ONG internationales et 10 agences onusiennes afin d'estimer leurs émissions de gaz à effet de serre et d'expliquer leurs actions pour réduire leur empreinte carbone.

De nombreux appels à projets exigent désormais une démonstration concrète des efforts de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Le format de visites d'échanges sous forme de délégation a un impact carbone non négligeable. Au détriment du nécessaire contact humain, un format plus sobre en limitant par exemple à 3 personnes les délégations et en renforçant les groupes de travail en interne et en visio permettrait de réduire cette empreinte.

## Focus AFD

<sup>30</sup> <https://www.ritimo.org/L-empainte-carbone-du-secteur-de-l-aide>

L'engagement de l'AFD dans le projet SLICKS a été salué de manière unanime. C'est néanmoins au niveau du bailleur et de l'affinement de ses instruments financiers que se trouvent les recommandations les plus pragmatiques.

Quelles améliorations apporter à l'instrument FICOL au regard de l'expérience SLICKS ?

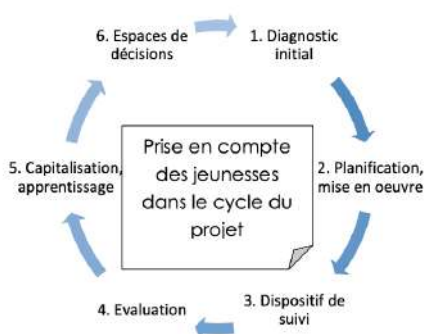
Pour des raisons multiples et variées (complexité des mesures administratives ou des outils de passations de marchés, rotation de personnel, retards dans l'obtention des autorisations locales, crise sanitaire...) et sans engager forcément la responsabilité du bailleur de fonds, les retards au démarrage semblent être une constante de tout projet et programme de développement, mais qu'en est-il exactement ?

Dans le cadre de SLICKS, la cause centrale du retard (l'ajout d'un nouveau signataire, le ministère ougandais des Finances a été inclus tardivement comme signataire et garant du projet, ce qui a nécessité une modification du protocole d'accord initial) n'était pas prévisible. Pourtant quels conseils (outils, formations, itinéraires bis, etc.) l'AFD pourrait-elle prodiguer aux responsables de projets englués dans ce type de retards récurrents ?

- **Solliciter du département EVA une évaluation transversale sur la thématique des retards en phase de montage (de l'instruction à la contractualisation) :**
  - un focus spécifique avec des statistiques de bases comme le % de projet en retard, les délais moyens de retard, les écarts constatés par jalon, etc.
  - des témoignages de responsables de projets, des retours d'expérience sur les freins et les leviers
  - des recommandations et des options afin d'offrir une diversité de parcours et d'option même lorsque le contexte est bloqué : par exemple valoriser le [campus AFD](#) et permettre aux équipes de monter en compétences sur d'éventuels temps creux

De la même manière, il semble que les références méthodologiques concernant les phases de mise en œuvre soient beaucoup plus disponibles que les guides abordant spécifiquement les phases de montage. Notamment la compréhension des "contextes pragmatiques"<sup>31</sup>

- **Incorporer une fiche-outil : "élaborer le diagnostic initial" dans les [guides méthodologiques](#)**<sup>32</sup>



<sup>31</sup> C'est à dire, selon Jean-Pierre Olivier de Sardan, les normes pratiques, les règles informelles qui guident effectivement les comportements, les routines et habitudes ancrées dans les pratiques locales, les logiques de contournement des règles informelles, les attitudes et manières d'agir spécifiques au contexte local. Ou encore selon Philippe Lavigne Delville, "imputer aux acteurs des "choix" qui ne sont que des réponses au jeu de contraintes au sein duquel ils se trouvent. De nombreux retards pouvant certainement être imputés à la "[revanche des contextes](#)".

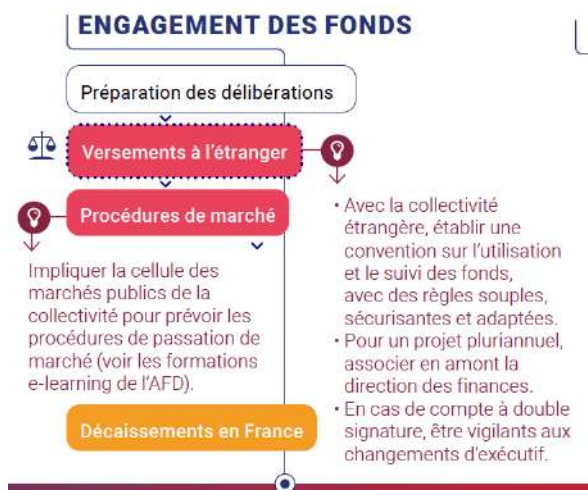
<sup>32</sup> Voir ici à titre indicatif : le [guide AFD relatif aux modalités de cofinancement des projets et programmes des OSC françaises](#)

Les phases de planification et de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation sont mieux documentées que les phases initiales (1) ou finales de capitalisation et d'espaces de discussion (5 et 6). Source : guide AFD, note de bas de page 2.

Voire idéalement un guide méthodologique complet sur la phase de diagnostic.

- **Incorporer une fiche-outil : “élaborer une convention sur le suivi et l'utilisation des fonds”**

Des exemples illustrés sur comment différents projets ont géré cette phase délicate seraient certainement utiles aux projets en phase d'élaboration.



Dans le cadre de SLICKS une première convention de subvention et convention opérationnelle signée en juillet et août 2022 devra être complétée par un cadre de mise en application opérationnelle en mars 2023.

- **exposer la réciprocité du partenariat et intégrer une prise de risque commune**

De la même manière qu'il existe 4 obligations de visibilité pour tous les projets soutenus par l'AFD (mentionner le soutien, fournir des photos, produire une fiche de communication, inviter l'AFD aux événements du projet) il est proposé ici d'engager une réflexion qui permette de définir 4 "obligations" pour l'AFD afin de garantir sur tous les projets une réciprocité du partenariat et de la prise de risque inhérente à chaque projet. Par exemple : une obligation de formation aux outils de l'instrument, une obligation de mise en réseau avec des projets équivalents ou complémentaires, une obligation de reverser les apprentissages du projet dans la mémoire institutionnelle...

- **envisager un financement par phase**

1. identification, diagnostic et montage
2. mise en œuvre
3. capitalisation, apprentissage, espaces de discussion

C'est déjà ce qui a été réalisé avec une combinaison FEXTE + FICOL pour SLICKS pour les phases 1 et 2. Il manquerait alors un outil spécifique permettant de délimiter, détacher et financer une phase finale : poursuite de la mise à l'échelle, suivi des effets et capitalisation.

- **à défaut et a minima, inclure une ligne budgétaire décalée pour un suivi ex-post**

Par exemple, une ligne budgétaire obligatoire de 10% du montant global du projet devrait servir à suivre les actions lancées sur une durée de 2 ans après la clôture - même de manière épurée et sans

présence d'équipe locale, avec une dizaine d'indicateurs ne permettant pas de suivre uniquement les réalisations mais les effets.

- **un pool support multisectoriel**

Un simple survol du site AFD ou de son espace ressources et ce sont des dizaines voire des centaines d'articles, de fiches, de manuels, de guides, de références, de conférences, d'initiatives qui résonnent directement avec les centres d'intérêt de SLICKS. Les chargé-e-s de projet jouent déjà ce rôle de support et de chef d'orchestre mais complémentaire serait une équipe multi-expertise, thématique et sectorielle, qui viendrait approfondir tout type d'accompagnement, de la réponse à une question express à une consolidation de la logique d'intervention, une revue de presse géostratégique, mais surtout la mise en réseau des projets afin de rendre impossible toute éventualité de travail en silo.

## **Focus EMS**

Au printemps 2023, les interrogations des élus de Strasbourg, qui vont provoquer une prise de distance, sont tout à fait compréhensibles au regard du contexte socio-politico-économique ougandais : une mise en danger potentielle des agents en fonction de leur orientation sexuelle ou encore l'aversion de toute éventualité de voir le logo de la ville apposé à celui d'un groupe pétrolier français sous le feu des critiques et diamétralement opposé au projet écologiste de la municipalité.

Néanmoins, début 2025 alors que le projet se clôture, les équipes ont fait la preuve de la réussite du projet tout en restant étanches et détachées des enjeux polémiques nationaux ou internationaux.

De la même manière que la cour des comptes régionale avait estimé que le plan d'adaptation au changement climatique de la ville de Strasbourg frisait les félicitations du jury<sup>33</sup>, le projet SLICKS dans les résultats de cette évaluation s'octroie « les félicitations du jury » (à titre symbolique, un tel dispositif n'existe pas mais serait sans doute intéressant à mettre en place).

Le plan climat 2030 de l'Eurométropole de Strasbourg s'inscrit notamment dans une échelle transfrontalière, européenne et internationale, visant à renforcer la place des autorités locales dans les instances de gouvernance transfrontalières, européennes et internationales, à influencer les politiques en matière de transition écologique, à inspirer de meilleures pratiques, à innover pour en développer de nouvelles. En résonance et cohérence totale avec les efforts déployés par SLICKS.

Ou encore, comme le met en avant le sénateur Roland Dantec, président de l'association Climate Change, lors de l'examen du budget 2025 de la mission aide publique au développement « à l'euro investi dans le budget de la France, ce qui réduit le plus les effets de gaz à effet de serre, c'est l'aide publique au développement...<sup>34</sup> »

Ainsi, si les orientations stratégiques et opérationnelles sont réunies, pourquoi ne pas prolonger SLICKS avec une nouvelle FICOL ?

## **PRÉPARER LES RACINES**

### **Poursuivre dans l'esprit des espaces verts: le Nemawashi (根回し)**

---

<sup>33</sup> <https://www.strasbourg.eu/-/action-climat-eurometropole-062024>

<sup>34</sup> [https://videos.senat.fr/video.4954967\\_6788f6ff12a1b.seance-publique-du-16-janvier-2025-apres-midi?timecode=14667000](https://videos.senat.fr/video.4954967_6788f6ff12a1b.seance-publique-du-16-janvier-2025-apres-midi?timecode=14667000) (voir 3:54)



Si l'horticulture est un art, la technique du Nemawashi, en japonais, « tourner autour des racines<sup>35</sup> », permet d'anticiper et d'accompagner les mutations.

Or le secteur du développement subit actuellement des mutations profondes (de la solidarité vers des partenariats économiques, baisses budgétaires...), de nouvelles orientations émergent, fondations de nouvelles politiques publiques de coopération décentralisée qui restent à être formalisées.



Dans la zone humide de Walufumbe, le remblai est nettoyé et préparé pour accueillir les espèces phytoépurations en provenance de la pépinière. De la même manière, la préparation du terrain avant toute prise de décision est un fondement du Nemawashi transposable à la continuité du projet SLICKS.

Un soutien adapté aux réalités locales de chaque pays, le renforcement des capacités locales plutôt que l'imposition de modèles extérieurs, constituait les prémices de SLICKS, aujourd'hui "**arrivé à maturation pour un apprentissage bi-directionnel** (agent Strasbourg)".

### **Valorisation et documentation des expériences des agents de la ville**

Des réunions de service avec l'ensemble des élus concernés permettront de verbaliser toute incompréhension en lien avec l'arrêt du projet. Le retrait du logo de la ville de Strasbourg sur les supports de communication a pu être considéré comme « *difficile à vivre* » notamment au regard du degré d'engagement des agents.

Une passerelle pourrait être créée avec le département de gestion des ressources humaines pour transposer les acquis ressentis en compétences professionnelles. A titre d'exemple, la montée en compétences linguistiques, pour certains agents, qui peut sembler anecdotique au regard des ambitions de projet est cependant remontée spontanément à de multiples reprises.

Mais aussi, les agents ont engagé leurs compétences techniques au profit d'un projet citoyen avec des éléments de débats politiques qui nécessitent un lieu d'expression et de confrontation : ouverture à la diversité, développement et migration, rayonnement de la France ou de la collectivité à l'international...

### **La coopération décentralisée comme un objet de débat public**

---

<sup>35</sup> Les interlocuteurs de Kagoshima, ville japonaise partenaire de Strasbourg, sauraient sans doute expliquer les subtilités du concept plus finement : en français le cernage

En complément de l'expérience concrète des agents, les questions soulevées s'intègrent au débat public sur l'adaptation des politiques de coopération et d'exemplarité de la collectivité à l'échelle européenne et internationale. La construction d'indicateurs de suivi et évaluation des actions internationales prenant en compte l'impact carbone évoqué dans le plan climat 2030 nécessite en amont d'ouvrir « la boîte noire » de l'action publique pour comprendre ce qui est valorisé et pourquoi. Cette démarche de concertation viserait l'actualisation de la politique de coopération et sa validation par les instances délibératives.

### **I. Votre coopération s'inscrit-elle dans une politique publique ?**

#### **A. La dimension politique et stratégique**

- 1.1. La gouvernance de la politique de coopération décentralisée est-elle clairement inscrite dans l'organisation de l'assemblée délibérante ?
- 1.2. Votre coopération décentralisée a-t-elle une base politique ? Est-elle politiquement fondée ?
- 1.3. Des choix politiques en matière de coopération décentralisée ont-ils été faits ?
- 1.4. Y a-t-il cohérence entre la politique de coopération décentralisée et le projet politique global de votre collectivité ?
- 1.5. La politique de coopération décentralisée a-t-elle été formalisée ?

#### [Fiche autoévaluation F3E](#)

Cette consultation citoyenne aurait pour vocation de préfigurer les mutations en cours de l'aide avec pour substance les diverses expériences de coopération décentralisée de la ville (Kampala, Kairouan et Mahdia, Jacmel, Douala...)

### **Les expériences de coopération comme un outil d'introspection pour mieux éclairer l'interne et expérimenter en France également**

Les projets de coopération décentralisée ont totalement évolué dans le sens où ils ne se contentent plus d'apporter une expertise technique et un savoir-faire éprouvé. Les projets lancés en France comme à l'international partagent dorénavant la casquette d'initiatives de transformation ou de transition. D'incertitude et d'expérimentation. La CNFPT, relève une "évolution des stratégies vers des partenariats équilibrés et d'intérêt mutuel"<sup>36</sup>.



SLICKS, une étude de cas pour des partenariats d'intérêt mutuel ?

### **Équilibrer la charge de travail**

<sup>36</sup> [https://www.cnfpt.fr/sites/default/files/etude\\_action\\_internationale\\_des\\_villes\\_14juin\\_ok.pdf](https://www.cnfpt.fr/sites/default/files/etude_action_internationale_des_villes_14juin_ok.pdf)

De manière compréhensible, le regard et l'attention des agents de Strasbourg a été focalisé principalement par Kampala. Néanmoins une plus grande implication de l'ensemble des services concernés à Strasbourg permettrait d'embarquer plus largement et d'évaluer de manière continue la transférabilité des apprentissages : restitutions, comparaisons, fichiers du projet partagés, retours d'expérience, quizz,...

## **FOCUS GESCOD**

### **Un outil au service de la transition des territoires**

Les Réseau Régional Multi-Acteurs disposent de compétences fortes en gestion de projets multipartenaires avec des outils spécifiques et souvent une longueur d'avance en termes de dispositif de suivi évaluation. Dans la mutation évoquée ci-dessus, ces compétences sont certainement précieuses pour un accompagnement bi-directionnel des projets transnationaux comme des projets de territoire.

### **Intégration des apprentissages dans le panorama des projets en ligne**

Les fiches projets peuvent intégrer une composante essai/erreur afin de mutualiser les apprentissages. Également le site pourrait offrir un espace de stockage dédié à chaque projet pour partager ses ressources et documentation.

### **Organiser des parcours de formations croisées**

La nécessité d'un cycle de formation introductive à la coopération décentralisée a parfois été émis en tant que besoin, de la même manière les agents strasbourgeois pourraient partager leurs expertises spécifiques sous la forme de formations croisées

### **Une expérimentation sur les Questions Socialement Vives soulevées dans le cadre de SLICKS ?**

Un retour d'expérience entre réseaux régionaux multi-acteurs sur l'opportunité d'intégrer des QSV dans l'ECSI.

## **Focus KCCA**

### **Ancrer toute coopération dans un plan de formation professionnel des agents**

Les projets intégrant du renforcement de capacité s'agrègent dans un référentiel de compétence commun au niveau de KCCA

### **Offrir un espace en ligne sur le site de KCCA**

Créer une page SLICK dans l'[espace projet de KCCA](#) afin de rendre accessible les nombreuses productions

### **Éclairer les parcours de décision et l'accès aux centres décisionnels**

Un référent juridique dédié pour anticiper les obstacles administratifs et réglementaires.

### **Favoriser les expériences de management participatif ou alternatif**

La majorité du personnel du département Landscape s'est vu confier la direction de sous-composantes du projet, ce qui a généré une autonomie décisionnelle, une prise de confiance et une appropriation du projet.

« Most of the Landscape staff were given an opportunity to lead some sub-components and report on the deliverables »." Supervisor - KCCA

## Annexes

### Dates clés

| Évènement                                                                                      | Date                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Note d'intention                                                                               | juin 2019                   |
| Financing File (demande de financement complète)                                               | juillet 2020                |
| Signature de la convention de financement AFD-Gescod                                           | 7 janvier 2021              |
| Prise de fonction cheffe de projet                                                             | juin 2021                   |
| Signature de la convention opérationnelle KCCA-EmS-Gescod                                      | 2 août 2022                 |
| Demande du premier versement                                                                   | 20 septembre 2022           |
| Mission de lancement à Kampala                                                                 | Semaine du 1er octobre 2022 |
| Signature de l'avenant n°1 à la convention de financement AFD-Gescod                           | 20 octobre 2022             |
| Operational framework for the implementation of the SLICKS project between KCCA and Strasbourg | Avril 2023                  |
| Demande de second versement                                                                    | 28 juin 2024                |
| Date limite de versement des fonds                                                             | 30 juin 2024                |
| Mission de clôture à Kampala                                                                   | Semaine du 11 novembre 2024 |
| Date d'achèvement technique                                                                    | 31 décembre 2024            |
| Date limite d'utilisation des fonds                                                            | 31 décembre 2024*           |

## Liste des personnes interrogées

| Date             | Nom                    | Fonction                                                             | Institution                          | Lieu               |
|------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------|
| 16 Octobre 2024  | Morgane Hervé-Gangloff | Chargée de mission                                                   | GESCOD                               | Kampala/Strasbourg |
| 16 Octobre 2024  | Manon Obarowski        | Cheffe de projet                                                     | GESCOD                               | Kampala            |
| 10 Novembre 2024 | Régis Giunta           | directeur de l'enfance et de l'éducation                             | Ville et Eurométropole de Strasbourg | Kampala/Strasbourg |
| 10 Novembre 2024 | Christophe Gleitz      | conseiller pilotage pédagogique premier degré                        | Rectorat de Strasbourg               | Kampala/Strasbourg |
| 11 Novembre 2024 | Frédérique Rauscher    | conseillère pédagogique et inclusion                                 | ex-rectorat de Strasbourg/AEFE       | Kampala/Strasbourg |
| 10 Novembre 2024 | Frédéric Auneau        | responsable du département Espaces verts urbains                     | Ville et Eurométropole de Strasbourg | Kampala/Strasbourg |
| 13 Novembre 2024 | François Heitz         | responsable du département des arbres                                | Ville et Eurométropole de Strasbourg | Kampala/Strasbourg |
| 13 Novembre 2024 | David Eschbach         | chef de projet fonctionnalité alluviale                              | Ville et Eurométropole de Strasbourg | Kampala/Strasbourg |
| 13 Novembre 2024 | Cornelius Bakaki       | GIS officer                                                          | GESCOD/KCCA                          | Kampala            |
| 12 Novembre 2024 | Anne Frankhauser       | Chargée de mission agriculture périurbaine                           | Ville et Eurométropole de Strasbourg | Kampala/Strasbourg |
| 11 Novembre 2024 | Céline Courty          | Coordinatrice du projet DEMOS                                        | Ville et Eurométropole de Strasbourg | Kampala/Strasbourg |
| 14/11/2024       | Prosper Lwamasaka      | Inspector                                                            | KCCA                                 | Kampala            |
| 02/12/2024       | Sandrine Millet        | responsable du Département Coopérations internationales et Jumelages | Ville et Eurométropole de Strasbourg | Visio              |
| 10/12/2024       | François Simon         | chargé de mission                                                    | GESCOD                               | Strasbourg         |
| 10/12/2024       | Gabriel Bajjaji        | chargé d'animation territoriale                                      | GESCOD                               | Strasbourg         |

|            |                        |                                                                                                                             |                                                                                   |                        |
|------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 10/12/2024 | Alexandre Cottin       | professeur de violon/référent pédagogique                                                                                   | Conservatoire de Strasbourg                                                       | Strasbourg             |
| 11/12/2024 | Marie Puzzuoli         | flûtiste/référente pédagogique                                                                                              | Conservatoire de Strasbourg                                                       | Strasbourg             |
| 10/12/2024 | Brice Van Haaren       | Référent environnement                                                                                                      | Agence de développement et d'urbanisme de l'agglomération strasbourgeoise (ADEUS) | Strasbourg             |
| 10/12/2024 | Stéphane Martin        | Chargé d'études géomatiques                                                                                                 | Agence de développement et d'urbanisme de l'agglomération strasbourgeoise (ADEUS) | Strasbourg             |
| 16/12/2024 | Amélie STOBART PLEVENT | Département des partenariats/Division Territoires et entreprises<br>Chargée de mission internationalisation des territoires | Agence Française de Développement                                                 | Visio                  |
| 16/12/2024 | Doris TERNOY           | Conseillère déléguée Agriculture et Alimentation pour l'Eurométropole de Strasbourg                                         | Maire de Breuschwickersheim                                                       | Entretien téléphonique |
| 20/12/2024 | Véronique BERTHOLLE    | Maire Adjointe en charge des relations européennes et internationales                                                       | Mairie de Strasbourg                                                              | Visio                  |
| 20/12/2024 | Antoine NEUMANN        | Adjoint à la maire en charge de l'agriculture urbaine                                                                       | Mairie de Strasbourg                                                              | Visio                  |

## Retours d'expérience

|            |                     |                                                            |      |
|------------|---------------------|------------------------------------------------------------|------|
| 20/11/2024 | Juma James          | Supervisor Education Services Central Division             | KCCA |
| 21/11/2024 | Prosper Lwamasaka   | Focal point/supervisor Education Services Central Division | KCCA |
| 25/11/2024 | Florence Kyoshabire | Supervisor Education Services Central Division             | KCCA |
| 11/12/2024 | Régis Giunta        | Directeur de l'enfance et de l'éducation                   | EmS  |
| 26/11/2024 | Michael Kirya       | Manager Agriculture and Agribusiness                       | KCCA |

|            |                          |                                                                                           |                 |
|------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 25/11/2024 | Gilbert Musanaba         | Officer Agriculture – Makindye Division                                                   | KCCA            |
| 25/11/2024 | Kenneth Senkosi          | Officer Agriculture – Kawempe Division                                                    | KCCA            |
| 25/11/2024 | Eng. Ouma Godfrey        | Officer Agriculture – Lubaga Division                                                     | KCCA            |
| 25/11/2024 | Kato Godfrey             | Officer Agribusiness – Kyanja Agricultural Resource Center                                | KCCA            |
| 25/11/2024 | Evelyn Akello            | Officer Agribusiness – Nakawa Division                                                    | KCCA            |
| 25/11/2024 | Rev. Flavia Asiimwe      | Officer Agribusiness – Central Division                                                   | KCCA            |
| 25/11/2024 | Manjeri Nabirye          | Officer Trade & Enterprise Development – Kawempe Division                                 | KCCA            |
| 25/11/2024 | Fortune Mwedin Sematimba | Volunteer Agriculture & Agribusiness                                                      | KCCA            |
| 25/11/2024 | Semwanga Margaret Joy    | Retired Supervisor Agriculture & Agribusiness: Now Agriculture & Agribusiness Consultant  | KCCA/consultant |
| 05/12/2024 | Manon Obarowski          | Responsable de projet                                                                     | GESCOD          |
| 06/12/2024 | Anne FRANKHAUSER         | Chargée de mission agriculture/Direction du développement économique et de l'attractivité | EmS             |
| 06/12/2024 | Isaac Mugumbule          | Supervisor Landscape, Directorate of Physical Planning, Uganda                            | KCCA            |
| 13/01/2025 | Frédéric Auneau          | responsable du département espaces verts urbains                                          | EmS             |
| 16/01/2025 | David Eschbach           | chef de projet fonctionnalités alluviales                                                 | Ems             |

## Comités techniques et comités de pilotage

|                      |                  |
|----------------------|------------------|
| Comité technique 1   | 23 novembre 2022 |
| Comité technique 2   | 2 mars 2023      |
| Comité de pilotage 1 | 19 avril 2023    |
| Comité technique 3   | 5 décembre 2023  |
| Comité technique 4   | 19 mai 2024      |
| Comité de pilotage   | 14 novembre 2024 |



## Visites d'échanges

|                                                                                                                                                                                                                                           |            |                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------|
| Mission exploratoire                                                                                                                                                                                                                      | Kampala    | décembre 2018 <sup>37</sup> |
| Mission exploratoire (dans le cadre du séminaire "En France et en Afrique, construire ensemble la ville durable et inclusive de demain")                                                                                                  | Strasbourg | avril 2019                  |
| Mission de préfiguration                                                                                                                                                                                                                  | Kampala    | décembre 2019               |
|                                                                                                                                                                                                                                           |            |                             |
| Ville/EMS/Espaces verts/éducation/ADEUS/GESCOD                                                                                                                                                                                            | Kampala    | 1 au 8 octobre 2022         |
| Education/sport                                                                                                                                                                                                                           | Strasbourg | 16/24 avril 2023            |
| Espaces verts/éducation/orchestre/GIS/agriculture urbaine (Cornelius, George, Allan, David, Brendah Orishaba, Ronald Mubiru, Semwanga Margaret Joy Azuba, Flavia Asimwe, Evelyne Akello, Manjeri Nabirye, Gilbert Musanaba, Kato Godfrey) | Strasbourg | 2 au 12 juin 2023           |
| Espaces verts/Education                                                                                                                                                                                                                   | Kampala    | 19-23 février 2024          |
| Ed/orchestre                                                                                                                                                                                                                              | Kampala    | décembre 2023               |
| Education (Christophe, Serge)                                                                                                                                                                                                             | Kampala    | 19 au 23 février 2024       |
| Expert champignon                                                                                                                                                                                                                         | Kampala    | septembre 2024              |
| Espaces verts                                                                                                                                                                                                                             | Strasbourg | septembre 2024              |
| Séminaire de clôture/évaluation                                                                                                                                                                                                           | Kampala    | 10-16 novembre 2024         |

<sup>37</sup> Les 3 premières missions ont été effectuées dans le cadre d'un financement FEXTE.

## Récapitulatif

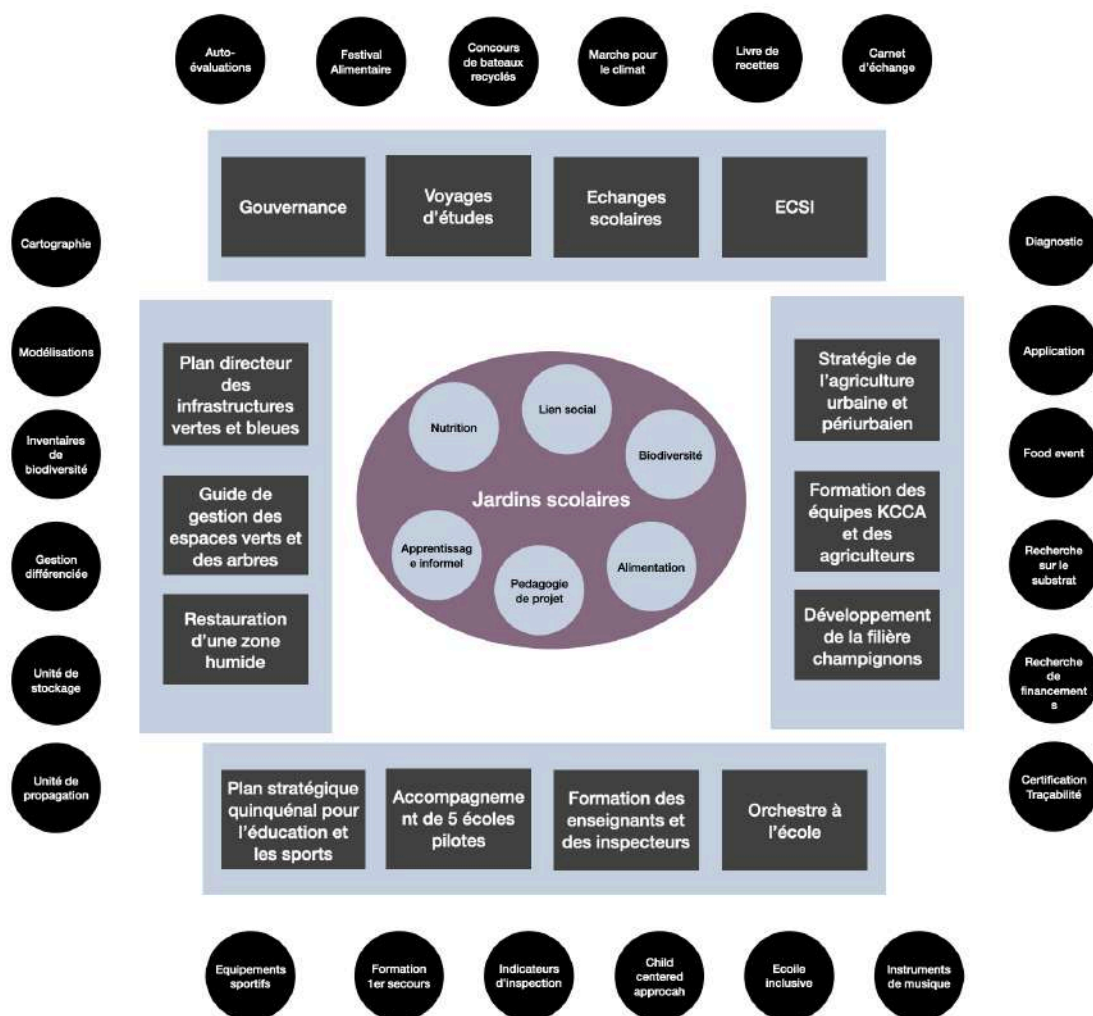


Schéma récapitulatif des multiples volets et actions développés par le projet.

## Bibliographie

- [ABÉCÉDAIRE DE L'INTERCULTUREL 50 mots à prendre en compte par temps d'intolérance](#), éditions Charles Léopold Mayer, 2024
- [L'évaluation de l'instrument FEXTE : un outil au service de la valorisation de l'expertise et des savoir-faire français](#), Pluricité, AFD, 2023
- [Travailler dans la fonction publique : le défi de l'attractivité](#), France Stratégie, décembre 2024
- [Grille d'auto-évaluation d'une politique publique de coopération décentralisée \(F3E, 2011\)](#)

- [Rapport de suivi des études d'impact communautaires des sites pétroliers Tilenga et Kingfisher et de l'oléoduc East African Crude Oil Pipeline \(EACOP\)](#), FIDH, ASF, décembre 2024

---

  - [Embedding National Evaluation Systems into Public Governance: Shifting from Capacity to Capability for Effective Public Administration in Achieving the SDGs.](#)", Denis Jobin, September 2024
  - [Evaluation for transformational change, Opportunities and challenges for the Sustainable Development Goals](#), IDEAS, 2019
  - [NATIONAL BIODIVERSITY FINANCE PLAN](#), 2019/20 - 2027/28
-