

Empowerment dans un Monde en Mouvement (EMMo): Réponse managériale aux recommandations de l'évaluation intermédiaire

Titre de l'évaluation : Evaluation mi-terme du programme EMMo de CI.be et CJP

Titre du programme concerné par l'évaluation : Empowerment dans un monde en mouvement (EMMo)

Les organisations qui ont commandé l'évaluation : Caritas International (CI.be) et Commission Justice et Paix (CJP)

1. Réponse managériale globale à l'évaluation

CI.be et CJP expriment leur satisfaction avec le rapport complet et détaillé de l'évaluation intermédiaire du programme "Empowerment dans un monde en mouvement" (EMMo). Elles se félicitent des conclusions générales selon lesquelles les actions du programme dans les six pays partenaires répondent « clairement aux besoins pratiques des ménages vulnérables de façon directe et à travers des organisations communautaires de base et organisations de producteurs », et que ces organisations « sont renforcées pour rendre les services prévus dans le programme EMMo à leurs membres et assurent un accès à ce qui est offert aux groupes cibles vulnérables ». Parmi les autres points positifs du programme et de sa mise en œuvre qu'ont apprécié les évaluateurs dans leurs conclusions, on peut citer :

- 1) La contribution à l'amélioration de la situation des ménages vulnérables et à la limitation des effets négatifs de certains événements externes, notamment grâce à la promotion de techniques agroécologiques et à la diffusion d'intrants agricoles ;
- 2) L'inclusivité : « l'effort pour toucher des personnes très vulnérables dans des zones isolées et pauvres » ayant un taux d'insécurité alimentaire élevé ;
- 3) La combinaison des appuis orientés aux besoins spécifiques des ménages avec des appuis orientés à l'ensemble des ménages d'une communauté pauvre et/ou des initiatives communautaires, permettant des avantages d'échelle ;
- 4) En matière d'empowerment, le travail non seulement au niveau du « pouvoir de » mais également sur la dimension « pouvoir avec », où un grand effort est réalisé pour organiser les bénéficiaires et pour faciliter l'implication et l'interaction avec les services techniques d'état ;
- 5) L'attention accordée aux besoins pratiques des femmes et à leur rôle productif et reproductif ;
- 6) La qualité des interventions : le programme initie de façon professionnelle et efficiente, en offrant des services et des produits de qualité, les premières étapes d'un processus de changement ;
- 7) Les efforts importants dans tous les pays partenaires pour l'introduction de techniques agroécologiques qui renforcent la résilience.

En outre, CI.be et CJP se félicitent des points positifs plus spécifiques relevés par les évaluateurs par rapport à l'action du programme EMMo en Belgique, dont on peut citer :

- 1) L'atteinte des groupes cibles visés et la réalisation des outputs dans les quantités prévues ;
- 2) La qualité des produits que l'action a développés et qu'elle offre à ses publics (matériel pédagogique, cours, informations, matériel de campagne, ...) ;
- 3) La qualité de la coopération entre les équipes de CI.be et CJP au niveau opérationnel et le processus d'apprentissage de cette coopération en équipe qui constitue une base solide pour l'avenir ;

4) Les investissements substantiels faits dans des collaborations avec d'autres acteurs au sein des plateformes, dans les écoles, etc., ce qui est favorisé entre autres par le large réseau d'organisations sociales dont CI.be et CJP disposent.

CI.be et CJP reconnaissent que l'évaluation a identifié un nombre d'éléments à améliorer afin de pouvoir optimiser la mise en œuvre du programme en cours mais aussi afin de pouvoir renforcer l'efficacité, la pertinence et la durabilité ainsi que la cohérence et le suivi-évaluation d'un prochain programme commun. Des commentaires par rapport à chaque recommandation, ainsi que des actions spécifiques proposées en réponse, sont fournis dans le tableau ci-dessous.

CI.be et CJP reconnaissent les contraintes de temps et d'autres ressources qui ont limité les évaluateurs dans la collecte des données pour l'analyse, par exemple en ne permettant de visiter que trois des six actions dans les pays partenaires et en ne disposant que d'un temps limité pour apprécier pleinement les forces et les faiblesses des nombreuses activités mises en œuvre dans chacun des pays du programme.

2. Réponse managériale aux recommandations pour les actions dans les pays partenaires

Nous faisons une distinction entre les mesures que nous prendrons dans le cadre du programme actuel et celles qui seront prises en préparation du prochain.

Nous pouvons distinguer 3 grandes catégories d'activités qui conduiront à un meilleur programme actuel

- Le suivi QUAL et QUAN des activités clés ;
- Le renforcement des capacités à tous niveaux ;
- La clarification, appropriation, opérationnalisation et positionnement vis-à-vis des concepts clés.

Un meilleur programme futur sera préparé en intensifiant l'analyse, l'évaluation et la capitalisation des aspects clés du programme actuel

- L'évaluation QUAL et QUAN des activités clés ;
- L'analyse des changements et le développement pour le nouveau programme des approches « enrichies » sur base des résultats de cette analyse ;
- La capitalisation des actions clés.

Ces activités d'amélioration bénéficieront, ou impacteront, 4 groupes :

- Le personnel du siège CI.be ;
- Le personnel des représentations CI.be ;
- Le personnel des partenaires (les équipes de mise en œuvre) ;
- Les bénéficiaires.

Recommandation PP1 : Assurer un suivi plus rapproché de la mise en œuvre de l'approche inclusion et son effet au niveau de l'utilisation et les changements émergents.					
Destinataires : chargés de programmes et partenaires, notamment les personnes responsables du suivi-évaluation (programme en cours et prochain programme).					
Observations		Résumé de l'enjeu		Actions spécifiques recommandées	
<ul style="list-style-type: none"> - Il est important de vérifier si les outputs du programme (groupements, formations, distributions d'intrants et d'autres moyens, etc.) sont effectivement utilisés par les différents groupes cibles ; - Si les outputs sont utilisés, il faut vérifier qu'ils mènent aux changements voulus afin de pouvoir prendre des mesures correctives si besoin. 		<ul style="list-style-type: none"> - Si les groupes cibles ont un accès aux services et produits proposés par le programme, l'utilisation de ces derniers n'est pas toujours assurée, ni le suivi du changement ainsi réalisé par groupe cible ; - Un tel suivi alimentera l'identification de questions pour l'évaluation finale ainsi que la formulation du prochain programme. 		<ul style="list-style-type: none"> - Identifier pour chaque OS 1 ou 2 groupes cibles (e.g. les sans-terres, les jeunes sans emploi, les femmes, ...) ; - Assurer dans la collecte de données de suivi une désagrégation selon les groupes ainsi identifiés ; - Mettre en place, en 2020, une méthodologie de suivi qualitative qui permet de vérifier l'utilisation des outputs (e.g. focus groupes) ; - Analyser en quoi l'appréciation des outputs diffère d'un groupe cible à un autre, identifier les obstacles spécifiques à l'utilisation pour tel ou tel autre groupe cible et formuler des mesures correctrices (si possible pour le programme en cours, si non à prendre en compte pour le prochain programme). 	
<i>Impact attendu</i> (sur l'efficacité, l'efficacité, la pertinence, la durabilité, etc., du programme) : amélioration de l'efficacité et de la pertinence du programme en cours et du prochain programme.					
Réponse managériale		Recommandation acceptée			
Situation		En cours et à compléter dans certains pays, à initier dans les autres.			
Actions clés		Acteur responsable	Calendrier	Situation	Commentaires
PP1-A1 Renforcer le suivi qualitatif par groupe cible pour des outputs identifiés comme outputs clés (programme en cours), et les changements.		Cl.be Siège (Responsable S&E+ gestionnaires de pays) ; Représentations pays de Cl.be ; Equipes de mise en œuvre.	Décembre 2020	En cours	Les actions PP1-A1 et PP1-A2, sont incluses dans la recommandation PP9: Affiner le système de suivi-évaluation: PP9-A1 Approfondir et élaborer un système de suivi-évaluation qui intègre mieux les « short », « medium » et « long feedback loops », intégrant des approches QUAL et QUAN, et qui se concentre davantage sur les changements.
PP1-A2 Renforcer le suivi quantitatif avec une collecte de données désagrégée par groupe cible pour des outputs identifiés comme outputs clés (programme en cours).		Cl.be Siège (Responsable S&E + gestionnaires de pays) ; Représentations pays de Cl.be ; Equipes de mise en œuvre.	Décembre 2020	En cours	
PP1-A3 Renforcer et assurer l'inclusivité des actions.		Cl.be Siège (Responsable S&E + gestionnaires de pays) ; Représentations pays de Cl.be ; Equipes de mise en œuvre.	Décembre 2020	En cours	Le programme continuera à souligner l'importance d'inclure les plus vulnérables dans les activités et dans les OCB, les coopératives, les organisations de producteurs en particulier. La constitution et les règles de ces organisations seront discutées et, le cas échéant, révisées afin de garantir une plus grande inclusion (par exemple en réduisant ou en ouvrant les conditions d'entrée).

<p>PP1-A4 S'accorder sur des mesures spécifiques pour l'action des coopératives en RD Congo. Concrètement il s'agit de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encourager la participation des personnes non membres des coopératives, notamment jeunes et femmes (approvisionnement matières brutes, main d'œuvre, ventes groupées) ; - Mieux intégrer les services rendus aux communautés dans la gestion des coopératives. 	<p>Représentations pays de Cl.be ; Equipes de mise en œuvre en RDC.</p>	<p>Décembre 2020</p>	<p>En cours</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------	----------------------	-----------------	--

<p>Recommandation PP2 : Continuer avec l'approche empowerment et rendez plus robuste la démarche.</p>				
<p>Destinataires : équipes de mise en œuvre dans les pays partenaires (programme en cours)</p>				
<p>Observations</p>	<p>Résumé de l'enjeu</p>	<p>Actions spécifiques recommandées</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - EMMo intervient surtout sur deux des quatre dimensions de l'empowerment : le « pouvoir de » et le « pouvoir avec » ; - Le programme intervient moins sur le « pouvoir intérieur » et le « pouvoir sur » (changement des relations de domination) ; - Les acteurs relais fonctionnent d'abord comme bras techniques du programme et moins en capacité de représentants de structures (organisations de producteurs, coopératives, ...). 	<ul style="list-style-type: none"> - Les quatre dimensions de l'empowerment doivent être concernées par les actions et leur suivi ; - En absence de suffisamment d'attention pour le « pouvoir intérieur » et le « pouvoir sur », il n'est pas possible d'assurer des changements significatifs et durables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas nécessairement de nouvelles activités, mais une adaptation des méthodologies afin d'encourager davantage la participation active des bénéficiaires, une meilleure analyse du contexte, le renforcement de leadership, etc. ; - Renforcer les capacités des bénéficiaires en matière de négociation, de leadership, de gestion de conflit, ... ; - Intégrer dans les actions de terrain un appui aux bénéficiaires pour faire le « petit plaidoyer » auprès des décideurs politiques, des acteurs économiques, des services techniques de l'état, etc. ; - Repenser les approches pédagogiques (de simple transfert de connaissance vers apprentissage continu, vers la co-création, ... ; - Organiser lors du dernier comité de pilotage une discussion sur les quatre dimensions de l'empowerment et inclure ces dimensions dans les TdR de l'évaluation finale. 		
<p><i>Impact attendu</i> (sur l'efficacité, l'efficacité, la pertinence, la durabilité, etc., du programme) : amélioration de l'efficacité et de la durabilité du programme.</p>				
<p>Réponse managériale</p>	<p>Recommandation acceptée</p>			
<p>Situation</p>	<p>En cours et à compléter dans certains pays, à initier dans les autres.</p>			
<p>Actions clés</p>	<p>Acteur responsable</p>	<p>Calendrier</p>	<p>Situation</p>	<p>Commentaires</p>
<p>PP2-A1 Compléter et déployer le toolkit «empowerment».</p>	<p>Cl.be Siège (Coordinateur du programme + Responsable S&E + gestionnaires de pays) ;</p>	<p>Décembre 2020</p>	<p>À initier</p>	<p>Le toolkit renforcera l'opérationnalisation du schéma d'empowerment (les 4 dimensions) à travers des outils appropriés.</p>

	Représentations pays de Cl.be ; Equipes de mise en œuvre.			
PP2-A2 Investir davantage dans l'autonomisation des organisations de base.	Représentations pays de Cl.be ; Equipes de mise en œuvre.	Décembre 2020	En cours	<p>Cette action s'orientera davantage vers les OCB, les coopératives, les organisations de producteurs, etc., avec lesquelles le programme collabore, afin que ces dernières deviennent des acteurs de changement aussi au-delà des activités menées par le programme. Pour leur permettre de remplir ce rôle, le renforcement des capacités en matière de leadership, de négociation et de gestion des conflits sera envisagé.</p> <p>L'action PP2-A2, est reprise dans la recommandation PP8 : Expliciter une approche de renforcement de capacités organisationnelles :</p> <p>PP8-A1 Renforcer les capacités organisationnelles des organisations de base et des acteurs relais qui les composent par des formations ciblées, des échanges d'expériences et un accompagnement de proximité afin d'assurer des services de qualité aux membres.</p>
PP2-A3 Evaluer et capitaliser la mise en œuvre des quatre dimensions de l'empowerment.	Cl.be Siège (Coordinateur du programme + Responsable S&E) ; Représentations pays de Cl.be ; Equipes de mise en œuvre.	Décembre 2021	À initier	Les résultats de ce travail alimentera la formulation des TdR de l'évaluation finale et sera intégrer dans la formulation du prochain programme.
PP2-A4 Analyser, clarifier et opérationnaliser le concept de petit plaidoyer, en collaboration étroite avec les partenaires.	Cl.be Siège (Coordinateur du programme + gestionnaires de pays) ; Représentations pays de Cl.be ; Equipes de mise en œuvre.	Décembre 2021	À initier	<p>Le programme travaillera avec des partenaires (équipes de mise en œuvre) pour clarifier le concept de petit plaidoyer et la manière dont il peut être opérationnalisé dans des contextes parfois hostiles à la société civile, et avec des « cultures de plaidoyer » différentes (c'est-à-dire : engagement avec les parties prenantes).</p> <p><i>Avec une attention particulière au comment faire le petit plaidoyer pour influencer les modes</i></p>

				<i>d'intervention des services techniques d'état en faveur des techniques agroécologiques (PP4-A4).</i>
PP4-A5 Dans le programme 2022-2026 et son système de suivi-évaluation, assurer l'intégration des quatre dimensions de l'empowerment et mettre plus l'accent sur le renforcement des partenaires de mise en œuvre et les groupements des bénéficiaires pour avancer l'empowerment.	CI.be Siège (Coordinateur du programme + Responsable S&E + gestionnaires de pays) ; Représentations pays de CI.be ; Equipes de mise en œuvre.	A partir du prochain programme	À initier	Une attention particulière devra être accordée à l'intégration dans le système suivi-évaluation de méthodes qui permettent de suivre les dimensions « pouvoir sur » et « pouvoir intérieur ». Cette action va de pair avec celle concernant l'autonomisation des organisations de base et le renforcement des capacités de leadership, négociation et gestion de conflit (PP2-A2).

Recommandation PP3 : Meilleure prise en compte de l'approche genre – au-delà de la simple participation des femmes dans les activités d'EMMo.				
Destinataires : CI.be et ses partenaires (programme en cours et prochain programme)				
Observations		Résumé de l'enjeu-	Actions spécifiques recommandées	
<ul style="list-style-type: none"> – Accordant beaucoup d'attention aux besoins pratiques des femmes, le programme s'intéresse moins à leurs besoins stratégiques ; – Pour assurer un développement équitable, une attention plus poussée est nécessaire aux effets des interventions sur le positionnement des femmes au sein de leur ménages et sur leur emploi de temps. 		Afin d'assurer des changements durables les besoins stratégiques des femmes – notamment en matière de pouvoir de prise de décision – doivent davantage être prise en compte.	<ul style="list-style-type: none"> – Affirmer la volonté de développer des approches qui cherchent à répondre aux besoins stratégiques des femmes ; – Mettre à jour et rendre mieux opérationnelle une stratégie genre (expliciter les concepts, les principes et les valeurs et les partager avec les partenaires et les acteurs relais et les organisations de base pour assurer une application plus intégrée dans les formations, les manuels, ...) ; – Augmenter le nombre d'accompagnateurs femmes et analyser les raisons qui empêchent les femmes de prendre le rôle d'acteur relais (e.a. analyser l'exemple de l'action au Niger). 	
<i>Impact attendu</i> (sur l'efficacité, l'efficacité, la pertinence, la durabilité, etc., du programme) : amélioration de l'efficacité et de la pertinence du programme, notamment en matière du genre.				
Réponse managériale	Recommandation acceptée			
Situation	En cours			
Actions clés	Acteur responsable	Calendrier	Situation	Commentaires
PP3-A1 Mettre à jour et rendre mieux opérationnelle (mainstream) la stratégie genre de CI.be.	CI.be Siège (Responsable genre).	Décembre 2020	En cours	La stratégie genre révisée fournira le cadre pour la formulation du prochain programme 2022-2026, où la stratégie sera opérationnalisée ; Afin de faciliter l'opérationnalité de la stratégie genre, elle sera activement partagée et explicitée avec les partenaires de mise en œuvre et – dans le cadre du prochain programme – avec les OCB et les acteurs relais dans le cadre d'une approche cohérente de renforcement de capacités en matière du genre.

PP3-A2 Renforcer les capacités en matière de genre des équipes de mise en œuvre.	CI.be Siège (Responsable genre).	Décembre 2020	En cours	L'action PP3-A2, est reprise dans la recommandation PP8 : Expliciter une approche de renforcement de capacités organisationnelles. PP8-A1 Renforcer les capacités organisationnelles des organisations de base et des acteurs relais qui les composent par des formations ciblées, des échanges d'expériences et un accompagnement de proximité afin d'assurer des services de qualité aux membres.
PP3-A3 Analyser les raisons qui empêchent les femmes de prendre le rôle de «relais», <u>et</u> , basée sur l'analyse, augmenter le nombre d'accompagnateurs femmes.	Equipes de mise en œuvre en RDC et Niger.	Décembre 2020	À initier	L'augmentation de la proportion d'acteurs relais femmes peut être encouragée par 1) l'invitation systématique d'aussi bien homme et femme au lieu d'uniquement le chef de ménage aux formations et sensibilisations organisées par le programme, et 2) la sélection de femmes cheffes de ménages comme paysans relais (au Burundi) ; En RDC il est proposé de renforcer l'implication des femmes dans la gestion et la prise de décision des coopératives (e.g. à travers l'organisation de cours d'alphabétisation fonctionnelle).
PP3-A4 Renforcer les outils de suivi-évaluation (QUAL et QUAN) qui permettent de faire le suivi désagrégé par groupe cible des outputs, de leur utilisation et des changements en matière de genre, et notamment des besoins stratégiques des femmes.	CI.be Siège (Coordinateur du programme+ Responsable S&E).	Décembre 2020	À initier	Il s'agira notamment d'initier des méthodes qualitatives pour le suivi de l'utilisation des outputs et des changements réalisés au niveau des femmes (e.g. focus groupes proposés pour la RDC). L'action PP3-A4, est incluse dans la recommandation PP9 : Affiner le système de suivi-évaluation : PP9-A1 Approfondir et élaborer un système de suivi-évaluation qui intègre mieux les « short », « medium » et « long feedback loops », intégrant des approches QUAL et QUAN, et qui se concentre davantage sur les changements.

Recommandation PP4 : Continuer avec la démarche d'agroécologie (voir choix du comité de pilotage EMMo 2019) et la renforcer afin qu'elle touche/influence les systèmes.		
Destinataires : CI.be et ses partenaires (programme en cours et prochain programme)		
Observations	Résumé de l'enjeu	Actions spécifiques recommandées
<ul style="list-style-type: none"> – Les indicateurs au niveau des résultats ne suivent que des effets à court terme (e.g. augmentation de la production) au dépend des changements à long terme (e.g. la résilience) ; – L'utilisation par les groupes vulnérables des services et produits pour améliorer les quatre dimensions de la sécurité 	Intégrer une dimension plus systémique dans les actions afin d'assurer une plus grande durabilité.	<ul style="list-style-type: none"> – Prendre en compte le contexte agroécologique (sécheresses, distribution de terres, contexte politico-économique, ...) et faire une analyse plus poussée des facteurs structurels (e.g. accès à la terre, système semencier, ...) et des relations de pouvoir ;

<p>alimentaire et nutritionnelle est trop peu connu et mal suivi pour pouvoir apprécier qui exactement a eu quel accès pour quelle utilisation et avec quel changement comme résultat ;</p> <p>– Les organisations de base sont renforcées, mais pas de manière qui leur permet de développer des stratégies au-delà de l'appui EMMo (notamment pour la défense d'intérêts de leurs membres).</p>		<p>– Chercher à influencer les modes d'intervention des services techniques d'état en faveur des techniques agroécologiques ;</p> <p>– Adopter des indicateurs plus fins qui permettent de faire un suivi au-delà des volumes de production et de suivre notamment le renforcement de la résilience.</p>		
<p><i>Impact attendu</i> (sur l'efficacité, l'efficacité, la pertinence, la durabilité, etc., du programme) : amélioration de la cohérence du programme ainsi que de son efficacité et de sa durabilité, notamment sociale et environnementale.</p>				
<p>Réponse managériale</p>	<p>Recommandation acceptée</p>			
<p>Situation</p>	<p>En cours et à compléter</p>			
<p>Actions clés</p>	<p>Acteur responsable</p>	<p>Calendrier</p>	<p>Situation</p>	<p>Commentaires</p>
<p>PP4-A1 Développer un positionnement en faveur d'une approche agroécologique systémique.</p>	<p>CI.be (Responsable agro-écologie).</p>	<p>Décembre 2020</p>	<p>En cours</p>	<p>Le programme développera un positionnement en faveur d'une approche agroécologique. Ce positionnement permettra de clarifier les raisons pour lesquelles nous promovons l'agroécologie, de fixer les limites et de fournir des orientations aux partenaires.</p>
<p>PP4-A2 Développer et adopter un suivi qualitatif qui permet de mieux analyser le comment et pourquoi des changements.</p>	<p>CI.be Siège (Coordinateur du programme + Responsable S&E) ; Représentations pays de CI.be ; Equipes de mise en œuvre.</p>	<p>Décembre 2020</p>	<p>À initier</p>	<p>L'action PP4-A2, est incluse dans la recommandation PP9: Affiner le système de suivi-évaluation : PP9-A1 Approfondir et élaborer un système de suivi-évaluation qui intègre mieux les « short », « medium » et « long feedback loops », intégrant des approches QUAL et QUAN, et qui se concentre davantage sur les changements.</p>
<p>PP4-A3 Renforcer les capacités pour mener des analyses structurelles, en soutenant une option consistante et explicite pour des solutions agroécologiques.</p>	<p>CI.be (Coordinateur du programme + gestionnaires des pays) ; Représentations pays de CI.be ; Equipes de mise en œuvre.</p>	<p>Décembre 2020</p>	<p>En cours</p>	<p>L'action PP4-A3, est reprise dans la recommandation PP8 : Expliciter une approche de renforcement de capacités organisationnelles : PP8-A1 Renforcer les capacités organisationnelles des organisations de base et des acteurs relais qui les composent par des formations ciblées, des échanges d'expériences et un accompagnement de proximité afin d'assurer des services de qualité aux membres. Cette option implique également un mouvement stratégique d'une approche « sécurité alimentaire » vers une approche plus « souveraineté alimentaire » et</p>

				<p>devra encourager aussi bien la résilience que l'empowerment aux niveaux individuel et communautaire.</p> <p>Déjà dans le programme en cours, les options agroécologiques sont privilégiées et le seront davantage (par exemple au niveau des champs d'école paysans).</p>
<p>PP4-A4 Analyser comment faire le petit plaidoyer pour influencer les modes d'intervention des autres acteurs (e.g. services techniques d'état en faveur des techniques agroécologiques).</p>	<p>CI.be (Coordinateur du programme + gestionnaires des pays) ; Représentations pays de CI.be ; Equipes de mise en œuvre.</p>	<p>A partir du prochain programme</p>	<p>A initier</p>	<p>L'action PP4-A4, est reprise dans l'action dans la recommandation PP2 : Continuer avec l'approche empowerment et rendre plus robuste la démarche : PP2-A4 Analyser, clarifier et opérationnaliser le concept de petit plaidoyer, en collaboration étroite des partenaires.</p> <p>L'agroécologie vise non seulement à transformer l'agriculture mais aussi à repenser l'ensemble des systèmes alimentaires afin de les rendre plus durables. L'agroécologie propose ainsi une révision des modes de production, en utilisant des principes et concepts issus de l'écologie (politique). L'agroécologie désigne une agriculture intensive en main d'œuvre et économe en intrants qu'il oppose à l'agriculture financière. Par extension, elle désigne aussi un développement rural reposant sur cette agriculture, sur les ressources locales, l'emploi agricole et l'autonomie alimentaire. Afin d'y parvenir, il sera nécessaire de mener des actions de petit plaidoyer.</p>

Recommandation PP5 : Appui renforcé à la création de revenus.					
Destinataires : CI.be et ses partenaires (programme en cours et prochain programme)					
Observations		Résumé de l'enjeu		Actions spécifiques recommandées	
Les groupements d'épargne et de crédit ont permis de couvrir les besoins sociaux mais pas le lancement à échelle des activités génératrices de revenu.		L'accès aux revenus est un aspect essentiel de la sécurité/souveraineté alimentaire.		<p>Ou bien un renforcement des groupements d'épargne et de crédit pour favoriser les activités génératrices de revenus (acquérir de l'expérience en vue de la préparation du prochain programme) :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Revoir le processus interne des groupements (en matière des conditions de crédit, la gestion et la capitalisation interne, ...) – Analyser plus en détails l'opportunité de collaboration avec des IMF pour pouvoir augmenter les volumes de crédits accordés ; – Renforcer les compétences entrepreneuriales des femmes à travers des formations et/ou l'alphabétisation ; – Assurer au sein des équipes de mise en œuvre une meilleure compréhension de la viabilité économique des petites entreprises ; <p>Ou bien une orientation sur les chaînes de valeur agricoles (RDC, Rwanda) :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Faire une analyse participative des opportunités de production et de commercialisation afin d'identifier les filières porteuses ; – Renforcer les compétences managériales et commerciales des responsables des organisations de producteurs ; – Contacter les autres acteurs économiques et favoriser les circuits courts ; – Assurer par des démarches spécifiques l'inclusion des groupes vulnérables ; – Investir pour renforcer les compétences économiques des équipes de mise en œuvre ; – Capitaliser l'expérience de l'approche mise en œuvre en RD Congo. 	
<i>Impact attendu</i> (sur l'efficacité, l'efficacité, la pertinence, la durabilité, etc., du programme) : amélioration de la durabilité, surtout économique mais aussi social (empowerment), des actions.					
Réponse managériale		Recommandation acceptée			
Situation		En cours et à compléter			
Actions clés		Acteur responsable	Calendrier	Situation	Commentaires
PP5-A1 Revoir les processus internes des groupements d'épargne et de crédit, notamment afin d'encourager l'utilisation de l'épargne pour l'investissement (plutôt que la consommation).		Equipes de mise en œuvre.	Décembre 2020	En cours	Le programme étudiera les processus internes des groupements d'épargne et de crédit afin d'encourager l'utilisation de l'épargne pour l'investissement. Cela conduira à une brève note d'orientation / un manuel. Il est proposé de faire cette révision en ateliers organisés avec les équipes de mise en œuvre.

<p>PP5-A2 Renforcer les capacités des responsables des organisations de producteurs et des coopératives en matière de gestion, de commercialisation et de la valorisation post-récolte (y inclus les initiatives qui visent à diminuer les pertes post-récoltes).</p>	<p>Equipes de mise en œuvre.</p>	<p>Décembre 2020</p>	<p>En cours</p>	<p>L'action PP5-A2, est reprise dans la recommandation PP8 : Expliciter une approche de renforcement de capacités organisationnelles.</p> <p>PP8-A1 Renforcer les capacités organisationnelles des organisations de base et des acteurs relais qui les composent par des formations ciblées, des échanges d'expériences et un accompagnement de proximité afin d'assurer des services de qualité aux membres.</p> <p>En RDC, ce renforcement passe entre autres par l'actualisation des plans d'entreprise des coopératives. Au Burundi, cette action concerne par exemple la construction de hangars et d'unités de transformation.</p>
<p>PP5-A3 Renforcer les compétences entrepreneuriales des membres des groupements d'épargne et de crédit, en particulier des femmes.</p>	<p>Equipes de mise en œuvre.</p>	<p>Décembre 2020</p>	<p>En cours</p>	<p>L'action PP5-A3, est reprise dans la recommandation PP8 : Expliciter une approche de renforcement de capacités organisationnelles.</p> <p>PP8-A1 Renforcer les capacités organisationnelles des organisations de base et des acteurs relais qui les composent par des formations ciblées, des échanges d'expériences et un accompagnement de proximité afin d'assurer des services de qualité aux membres.</p> <p>Au Niger, les agents de développement participeront à la formation qui sera organisée en la matière afin de faciliter leur accompagnement des groupements de femmes. Aussi, des échanges d'expériences seront organisés avec les groupements engagés dans des AGR.</p>
<p>PP5-A4 Approfondir l'expertise des équipes et les partenaires de mise en œuvre en compétences d'analyse économique des AGR, des petites entreprises et des marchés.</p>	<p>Cl.be Siège ; Représentations pays Cl.be ; Equipes de mise en œuvre.</p>	<p>Décembre 2020</p>	<p>En cours</p>	<p>En RDC, ce renforcement concerne notamment le sujet de la capitalisation des recettes des AGR dans le processus d'autonomisation financière des coopératives ; Au Niger, les agents de vulgarisation seront formés aux techniques d'accompagnement des groupements d'intérêts économiques, avec un accent particulier sur l'analyse des risques, les outils de capitalisation et l'élaboration de comptes</p>

				d'exploitation. Les agents de vulgarisation formeront et accompagneront à leur tour les groupements partenaires du programme.
PP5-A5 Capitaliser l'expérience de l'approche « chaînes de valeur » du programme en cours en RDC.	Cl.be Siège ; Représentation RDC Cl.be.	Décembre 2021	En cours.	Cette capitalisation s'appuiera entre autres sur les constats de l'étude de terrain qui faisait partie de l'évaluation intermédiaire ; Les leçons apprises concerneront également l'importance et la pertinence du réseautage, des plateformes, etc., en vue de l'encouragement des collaborations et synergies entre acteurs de chaîne de valeur.
PP5-A6 Capitaliser l'expérience de l'approche de renforcement des groupements d'épargne et de crédit pour favoriser les activités génératrices de revenus.	Cl.be Siège ; Représentations pays Cl.be.	Décembre 2021	À initier	Cette capitalisation s'appuiera entre autres sur les constats de l'étude de terrain qui faisait partie de l'évaluation intermédiaire.
PP5-A7 Développer une approche d'appui à la création de revenus à partir d'une analyse approfondie et contextualisée des potentiels des marchés, des chaînes de valeur et des groupements d'épargne et de crédit.	Cl.be Siège ; Représentations pays Cl.be.	A partir du prochain programme	À initier	Cette approche devra être participative et impliquer les groupes cibles et autres acteurs économiques concernés ; Cette approche devra favoriser la maîtrise des chaînes de valeur par les groupes cibles (e.g. à travers des circuits courts) ainsi que l'inclusion des groupes vulnérables.

Recommandation PP6 : Poursuivre l'approche nutrition et Pratiques Familiales Essentielles (PFE).				
Destinataires : Cl.be et ses partenaires (programme en cours).				
Observations		Résumé de l'enjeu		Actions spécifiques recommandées
<ul style="list-style-type: none"> – Dans un nombre de pays les interventions en matière de nutrition ont été appréciées et ont eu des effets immédiats ; – L'attribution de la tâche de sensibilisation et d'accompagnement en matière de nutrition à des acteurs relais semble avoir été un facteur important de réussite ; – L'efficacité des activités en matière de nutrition peut être améliorée. 		<ul style="list-style-type: none"> – Améliorer davantage l'efficacité de l'approche nutrition. 		<ul style="list-style-type: none"> – Impliquer des hommes dans les activités en matière de nutrition afin d'encourager l'importance de la nutrition et afin d'améliorer le positionnement des femmes au sein des ménages ; – Renforcer le lien entre nutrition et production agricole à travers l'introduction de cultures nutritives (promotion de jardins de cuisine ; – Analyser dans quelle mesure ces tâches doivent être allouées de façon explicite aux acteurs relais ou identifier des acteurs relais spécifiques pour ces tâches.
<i>Impact attendu</i> (sur l'efficacité, l'efficacité, la pertinence, la durabilité, etc., du programme) : améliorer l'efficacité du programme.				
Réponse managériale	Recommandation acceptée			
Situation	En cours			
Actions clés	Acteur responsable	Calendrier	Situation	Commentaires

PP6-A1 Renforcer le lien entre nutrition et production agricole à travers l'introduction de cultures nutritives et la promotion des potagers.	Equipes de mise en œuvre.	Décembre 2020	En cours	Poursuivre l'effort du programme en cours et systématiser dans le programme prochain.
PP6-A2 Capitaliser l'expérience de l'approche nutrition au Niger, notamment le rôle des acteurs relais et l'implication des hommes.	Cl.be Siège ; Equipe de mise en œuvre au Niger.	Décembre 2021	À initier	Cette capitalisation s'appuiera entre autres sur les constats de l'étude de terrain qui faisait partie de l'évaluation intermédiaire.
PP6-A3 Saisir la crise Covid-19 pour promouvoir davantage certaines pratiques familiales essentielles comme le lavage des mains, l'utilisation des latrines, l'eau potable, etc.	Equipes de mise en œuvre.	Décembre 2020	En cours	
PP6-A4 Explorer les possibilités de collaboration et de synergie avec des organisations ayant une expertise spécifique en nutrition.	Cl.be Siège ; Equipes de mise en œuvre.	A partir du prochain programme	En cours	Au Burundi, il y a une collaboration avec la Croix Rouge du Burundi.

Recommandation PP7 : Démontrer une plus forte attention au renforcement de la résilience et à la réduction des stratégies de stress.				
Destinataires : Cl.be et ses partenaires (prochain programme)				
Observations	Résumé de l'enjeu	Actions spécifiques recommandées		
<ul style="list-style-type: none"> – Dans les deux pays où est constatée à mi-terme une détérioration de la sécurité alimentaire (Ethiopie, Niger), le système de suivi-évaluation ne permet pas de mesurer comment les actions EMMo auraient atténué les effets négatifs de certains événements externes ; – Les groupements d'épargne et de crédit ne permettent pas la création d'activités génératrices de revenus ; – La participation des femmes et des jeunes dans les activités est bonne, mais il n'est pas clair comment cela affecte leur positionnement au sein des ménages et en matière de contrôle des ressources. 	<ul style="list-style-type: none"> – Le système de suivi-évaluation ne permet pas de clarifier comment les différentes interventions ont contribué aux changements constatés ; – Le système de suivi-évaluation ne permet pas de comprendre quel niveau de résilience est atteint à travers quelles interventions. 	<ul style="list-style-type: none"> – Maintenir le focus sur l'agroécologie, mais intervenir davantage sur les facteurs politiques et sociaux qui freinent le renforcement de la résilience des groupes cibles ; – Intégrer – si possible déjà lors de l'enquête ménages 2021 – dans le système de suivi-évaluation un mécanisme qui permet de mieux analyser les stratégies d'adaptation négative et de crise (e.g. par rapport à chaque groupe cible) ; – Identifier, sur base de l'analyse des stratégies d'adaptation négative, des interventions (orientées vers les groupes cibles les plus touchés) qui permettent d'éviter de tels comportements. 		
<i>Impact attendu</i> (sur l'efficacité, l'efficacité, la pertinence, la durabilité, etc., du programme) : améliorer la pertinence et la durabilité du programme.				
Réponse managériale	Recommandation acceptée			
Situation	A initier			
Actions clés	Acteur responsable	Calendrier	Situation	Commentaires

PP7-A1 Adapter le système de suivi-évaluation permettant le suivi des stratégies d'adaptation (négative et positive) désagrégé par groupe cible.	Cl.be Siège (Coordinateur du programme + Responsable S&E + gestionnaires pays) ; Représentations pays de Cl.be ; Equipes de mise en œuvre.	Décembre 2020	À initier	L'action PP7-A1, est incluse dans la recommandation PP9 : Affiner le système de suivi-évaluation : PP9-A1 Approfondir et élaborer un système de suivi-évaluation qui intègre mieux les « short », « medium » et « long feedback loops », intégrant des approches QUAL et QUAN, et qui se concentre davantage sur les changements.
PP7-A2 Approfondir l'analyse des stratégies d'adaptation négative et positive de crise par groupe cible (dans le cadre des enquêtes ménages 2021) afin de pouvoir formuler des actions qui permettent de les éviter.	Cl.be Siège (Coordinateur du programme + Responsable S&E + gestionnaires pays) ; Equipes de mise en œuvre ; Représentations pays Cl.be.	Décembre 2021	En cours	Il est à noter que beaucoup d'activités mises en œuvre dans le cadre du programme en cours visent précisément l'amélioration de la résilience des ménages et des communautés et la diminution du recours par les ménages à des stratégies d'adaptation négative. Toutefois, les systèmes de suivi-évaluation manquent de finesse pour pouvoir évaluer l'efficacité de ces activités pour les différents groupes cibles ; La systématisation de l'utilisation de l'outil d'intégration environnementale sera un élément de l'analyse voulue.
PP7-A3 Inclure dans le programme 2022-2026 la mise en place de mécanismes de réponse rapide en cas de catastrophe, soutenant des stratégies d'adaptation des groupes cibles.	Cl.be ; Equipes de mise en œuvre.	A partir du prochain programme	À initier	Un tel mécanisme pourrait comprendre des systèmes d'alerte précoce ou de surveillance de sécurité alimentaire et nutritionnelle et impliquer d'autres acteurs œuvrant dans le domaine de la sécurité alimentaire et la résilience.

Recommandation PP8 : Expliciter une approche de renforcement de capacités organisationnelles.		
Destinataires : Cl.be et ses partenaires (prochain programme).		
Observations	Résumé de l'enjeu	Actions spécifiques recommandées
<ul style="list-style-type: none"> – Les organisations de base ne sont pas encore capables d'assurer des services de qualité à leurs membres et de les représenter en dehors du programme EMMo ; – Les capacités des organisations de base par rapport à l'environnement économique et leur analyse de la rentabilité économique des activités génératrices de revenus sont faibles ; – Le programme accorde peu d'attention au développement stratégique des organisations de base. L'aspect législatif est bien pris en compte, mais 	<ul style="list-style-type: none"> – Le fait que le positionnement économique et politique des structures locales n'apparaît pas de façon convaincante dans la mise en œuvre pose des risques pour l'efficacité et la durabilité ; – Le renforcement des organisations de base doit leur permettre de non seulement assurer la durabilité des résultats du programme, mais 	<ul style="list-style-type: none"> – S'engager pour un renforcement de capacités organisationnelles des organisations de base qui va au-delà d'une approche procédurale ; – Assurer un renforcement de capacités qui va au-delà de ce que le programme a besoin pour l'efficacité de sa propre mise en œuvre ; – Considérer le système d'acteurs relais comme une structure d'apprentissage permanent des organisations locales et assurer que les acteurs relais rendent d'abord à leur propre structure ou communauté plutôt qu'au programme.

beaucoup moins l'importance des organisations de base en tant qu'acteurs de changement.	également de devenir des acteurs pour le développement.	
<i>Impact attendu</i> (sur l'efficacité, l'efficacité, la pertinence, la durabilité, etc., du programme) : amélioration de l'efficacité et la durabilité du programme.		
Réponse managériale	Recommandation acceptée.	
Situation	En cours et à compléter.	
Actions clés	Acteur responsable	Calendrier
PP8-A1 Renforcer les capacités organisationnelles des organisations de base et des acteurs relais qui les composent par des formations ciblées, des échanges d'expériences et un accompagnement de proximité afin d'assurer des services de qualité aux membres.	Equipes de mise en œuvre.	Décembre 2020
		En cours
		Commentaires
		Déjà dans le programme en cours, un effort peut être fait pour que la qualité des services rendus par les organisations de base (organisations de producteurs, coopératives, ...) soit assurée : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Au Burundi, cela se fait entre autres à travers des formations sur la valorisation post-récolte et sur le stockage ; ✓ En RDC, le programme organise des formations spécifiques et des échanges d'expérience pour une meilleure gestion et gouvernance des coopératives et une amélioration de la qualité des services rendus aux membres) ; Au Rwanda, il est proposé de renforcer le leadership des organisations de base en visant les cinq capacités qu'une bonne organisation doit avoir.
PP8-A2 Elaborer, dans le cadre de la formulation du prochain programme, des approches (pédagogiques) de conception et de mise en œuvre basées sur la co-création.	CI.be ; Equipes de mise en œuvre.	- A partir du prochain programme
		À initier
		- Les approches devront privilégier l'apprentissage permanent plutôt que le simple transfert de connaissance dans le cadre de formations ponctuelles.

Recommandation PP9 : Affiner le système de suivi-évaluation.		
Destinataires : responsables suivi-évaluation (programme en cours et prochain programme).		
Observations	Résumé de l'enjeu	Actions spécifiques recommandées
- Le système de suivi-évaluation ne permet pas de répondre à certaines questions importantes, comme notamment : quelles sont les contributions du programme aux changements constatés, quels sont les	- Le système de suivi-évaluation ne permet pas de suivre et de comprendre suffisamment les processus de changement.	- Réfléchir sur la manière d'intégrer les résultats des enquêtes ménages et les autres données de suivi et des évaluations entre pairs dans un système plus cohérent au niveau de sa conception, de ses approches, de sa mise en œuvre et de l'analyse des données ; - Limiter l'ampleur des enquêtes ménages (échantillon et nombre de questions) mais permettre le suivi de certains groupes cibles spécifiques, pour que devienne possible le croisement entre appuis reçus et changements réalisés ;

<p>chemins de changement spécifiques des groupes cibles particulièrement vulnérables et des femmes ?</p> <p>– Il n’y a pas suffisamment de compréhension partagée de certains des concepts et des approches (notamment empowerment).</p>		<ul style="list-style-type: none"> – Mieux cibler les enquêtes ménages (vérifier seulement quelques éléments cruciaux) ; – Limiter le focus des évaluations entre pairs à une question très précise d’apprentissage, simplifier le processus et privilégier l’apprentissage ; – Renforcer la participation des bénéficiaires dans l’analyse de leur situation, par exemple au travers de l’intégration de la fonction suivi-évaluation dans le renforcement des capacités des organisations de base ; – Améliorer le suivi des formations des acteurs relais et privilégier les trajectoires d’apprentissage (plutôt que des formations/recyclages ponctuels) et « l’apprendre ensemble » ; – Opérationnaliser le schéma d’empowerment (les quatre dimensions) avec des outils appropriés pour la collecte des données (e.g. storytelling, focus groupes, outcome harvesting, ...). 		
<p><i>Impact attendu</i> (sur l’efficacité, l’efficacité, la pertinence, la durabilité, etc., du programme): amélioration de l’efficacité et de la pertinence du programme.</p>				
<p>Réponse managériale</p>	<p>Recommandation acceptée</p>			
<p>Situation</p>	<p>En cours et à compléter.</p>			
<p>Actions clés</p>	<p>Acteur responsable</p>	<p>Calendrier</p>	<p>Situation</p>	<p>Commentaires</p>
<p>PP9-A1 Approfondir et élaborer un système de suivi-évaluation qui intègre mieux les « short », « medium » et « long feedback loops », intégrant des approches QUAL et QUAN, et qui se concentre davantage sur les changements.</p>	<p>CI.be Siège (Coordinateur du programme + Responsable S&E + Gestionnaires de projets) ; Représentations pays de CI.be ; Equipes de mise en œuvre.</p>	<p>Décembre 2020</p>	<p>En cours</p>	<p>Mieux cibler les enquêtes ménages et limiter leur ampleur, afin de pouvoir vérifier les éléments cruciaux de manière désagrégée par groupe cible. Ainsi deviendra possible le croisement entre les données sur les appuis reçus et celles sur les changements réalisés.</p>
<p>PP9-A2 Renforcement des capacités de suivi-évaluation des organisations de base, et de la participation des bénéficiaires dans la mise en œuvre et le suivi-évaluation.</p>	<p>CI.be Siège (Coordinateur du programme + Responsable S&E + gestionnaires de pays) ; Représentations pays de CI.be ; Equipes de mise en œuvre.</p>	<p>Décembre 2021</p>	<p>À initier</p>	<p>Afin d’encourager davantage cette intégration, on pourrait privilégier des trajectoires d’apprentissage (plutôt que les formations et les recyclages ponctuels) et l’apprendre ensemble (entre autres à travers des visites d’échange d’expériences) ; A noter que les comités de suivi des chaînes de solidarité caprins au Burundi constituent, déjà dans le programme en cours, une façon d’impliquer davantage les bénéficiaires dans le suivi d’une action.</p>

3. Réponse managériale aux recommandations pour l'action mise en œuvre en Belgique

Recommandation BE1 : Commencer l'analyse en fonction d'une théorie du changement plus solide et plus utilisable pour le prochain programme.				
Destinataires : équipe de mise en œuvre				
Observations		Résumé de l'enjeu		Actions spécifique recommandées
<p>– Le lien entre les différentes interventions n'est pas très clair et comment elles contribuent de manière conjointe à la réalisation de l'objectif ;</p> <p>– La création de liens entre l'action en Belgique et les actions dans les pays partenaires se heurte à la moindre expérience en matière de réflexion systémique chez les équipes dans les pays partenaires ;</p> <p>– Le système de suivi-évaluation ne permet pas de suffisamment mesurer les effets au-delà des outputs directs (formation, activité).</p>		<p>– L'équipe en Belgique a des difficultés pour resserrer le lien de son action avec les actions dans les pays partenaires et pour ensuite traduire ce lien à ses publics cibles ;</p> <p>– Le système de suivi-évaluation ne permet pas de suivre les processus de changement macro auxquels l'action cherche à contribuer.</p>		<p>– Commencer l'élaboration de la TdC pour le nouveau programme, en faisant la distinction entre voies de changement possibles et nécessaires et la manière dont le programme peut les appuyer ;</p> <p>– Se concentrer sur la dynamique propre au « Nord » mais aussi mieux exploiter les opportunités en matière de liens entre la Belgique et les pays partenaires (e.g. migration, conflits, agroécologie) ;</p> <p>– Etablir un cahier de charge solide avec des hypothèses pertinentes afin de permettre un suivi-évaluation mieux ciblé et la formulation de questions d'apprentissage appropriées.</p>
<i>Impact attendu</i> (sur l'efficacité, l'efficacité, la pertinence, la durabilité, etc., du programme) : amélioration de la pertinence du programme.				
Réponse managériale	Recommandation acceptée			
Situation	A initier			
Actions clés	Acteur responsable	Calendrier	Situation	Commentaires
BE1-A1 Elaborer une TOC qui soit davantage au service du S&E dans le cadre du prochain programme, et qui illustre la convergence des différentes voies de changement.	Équipes nord Cl.be et CJP.	Premier semestre 2021	À initier	<ul style="list-style-type: none"> • Les différentes voies de changement (correspondant à nos différents résultats) seront précisées, et nous soulignerons en quoi elles se renforcent mutuellement et contribuent à l'atteinte d'un changement d'ensemble. • La TOC sera créée préalablement à la définition des actions et du cadre logique. • Nous envisagerons de reprendre de façon séparée mais articulée les thématiques de CJP et de Cl.be, ainsi que les thématiques communes. • Le narratif migration, développement et conflits sera alimenté et renforcé, partant autant que possible des constats et contextes des volets Sud.
BE1-A2 Intégrer davantage les partenaires Sud dans la création du programme Nord & développer des canaux	Equipes nord Cl.be et CJP ; partenaires Sud du Volet Nord.	Premier semestre 2021	À initier	<ul style="list-style-type: none"> • Préalablement à la formulation de la TOC, un formulaire sera transmis aux partenaires des zones géographiques qui feront l'objet du travail du Volet Nord.

d'échanges plus formalisés pour penser le changement ensemble et de façon continue.				<ul style="list-style-type: none"> • Un atelier de réflexion stratégique commun à CI.be et CJP sera tenu lors d'une mission en 2020/2021 avec les partenaires d'Afrique centrale. • De façon complémentaire aux nombreux échanges existant, nous proposerons un dialogue (annuel ?) avec les partenaires Sud. Celui-ci permettra de recueillir / préciser les documents, attentes et orientations stratégiques de nos partenaires.
BE1-A3 Consulter un échantillon de parties prenantes concernées par notre prochain programme (dont les enseignants) pour y intégrer leurs besoins (notamment en termes thématiques).	Equipes CI.be et CJP.	Prochain programme	À initier	<ul style="list-style-type: none"> • Dans le cadre de la création du prochain programme, les parties prenantes belges seront interrogées sur leurs besoins en termes thématiques et opérationnels. • À travers un échantillon de parties prenantes ciblées, nous récolterons des données qui seront utilisées pour resserrer le lien entre action Nord (ECMS) et les projets Sud.

Recommandation BE2 : Commencer déjà maintenant la réflexion sur le renforcement du cadre suivi-évaluation orienté vers l'apprentissage.				
Destinataires : responsable scientifique et technique et coordinateur de programme (programme en cours)				
Observations		Résumé de l'enjeu		Actions spécifique recommandées
<ul style="list-style-type: none"> – Il n'est pas très clair comment les différentes interventions sont liées entre elles et comment elles contribuent de manière conjointe à la réalisation de l'objectif ; – Le système de suivi-évaluation ne permet pas de mesurer des effets au-delà des outputs directs (formation, activité) ; – L'apprentissage demande que le suivi-évaluation fournisse des informations pertinentes et valides au-delà des simples indicateurs afin de permettre une analyse et une discussion systématiques. 		<ul style="list-style-type: none"> – Le système de suivi-évaluation ne permet pas de suivre les processus de changement d'ensemble auxquels l'action cherche à contribuer (impact) ; – L'action nécessite une approche plus commune et plus partagée d'empowerment ; – Le suivi-évaluation doit tenir compte de la complexité du changement et intégrer la fonction d'apprentissage. 		<ul style="list-style-type: none"> – A partir de la TdC, dériver des cadres d'analyse spécifiques et des questions d'apprentissage – par exemple concernant les quatre dimensions de l'empowerment ou d'autres modèles offerts par les sciences sociales ; – Utiliser le schéma de l'empowerment (et ses quatre dimensions) dans les réunions d'équipe pour appuyer la réflexion/ l'apprentissage (liens entre activités et changements).
<i>Impact attendu</i> (sur l'efficacité, l'efficacité, la pertinence, la durabilité, etc., du programme) :				
<ul style="list-style-type: none"> • Expérience et informations nécessaires au sein de l'équipe pour décider si et dans le cas échéant comment le prochain programme pourra intégrer l'empowerment et/ou autres cadres d'analyse (e.g. genre, analyse systémique, ...) ; • Questions d'apprentissage pertinentes qui pourraient informer le cadre de l'évaluation finale. 				
Réponse managériale	Recommandation acceptée			
Situation	En cours			
Actions clés	Acteur responsable	Calendrier	Situation	Commentaires

BE2-A1 Utiliser le modèle des quatre dimensions de l'empowerment proposé par les évaluateurs pour éclairer nos pratiques, renforcer le passage de l'action de nos publics, et appuyer l'apprentissage.	Responsables volet nord Cl.be et CJP + équipe Cl.be et CJP.	Janvier 2021	À initier	<ul style="list-style-type: none"> • Systématiser dans les réunions EMMo-volet nord une réflexion méta de nos actions, au regard du schéma sur l'empowerment. Appliquer ce modèle à nos actions, notamment dans la perspective de la création du prochain programme. • Identifier des outils à destination des bénéficiaires du programme afin de faciliter le passage à l'action.
BE2-A2 Envisager d'intégrer le modèle des quatre dimensions de l'empowerment dans les différents formulaires et techniques d'évaluation, pour le prochain programme.	Responsables pédagogiques.	Prochain programme	À initier	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut transformer et compléter les formulaires existants (profs et projets école) en vue du prochain programme. Nous devons garantir une continuité dans les données recueillies pour le programme en cours.
BE2-A3 Mettre sur pied un groupe de "gestion des connaissances" pour le volet Nord EMMo.	GC, TU, AD, CD.	Automne 2020	En cours	<ul style="list-style-type: none"> • Au-delà des groupes externes (GT M&E d'Acodev, GT ECMS...), il sera utile de proposer un trajet continu d'amélioration de pratiques en matière de M&E et de capitalisation sur les leçons apprises. Un groupe de travail interne à nos équipes composé de profils variés permettra de faire évoluer nos systèmes de S&E.
BE2-A4 Dans le cadre du programme en cours, tester de des méthodes innovantes d'évaluation (avec un focus sur le qualitatif et l'intention d'élargir notre futur cadre S&E).	Responsables pédagogiques.	Année 5 du programme en cours	En cours	<ul style="list-style-type: none"> • Cf. BE3.

Recommandation BE3 : Remplacer les questionnaires en ligne par une évaluation avec les différents groupes cibles intermédiaires sur leur compréhension des et leur implication dans les enjeux de l'action (migration et développement, consommation et exploitation des ressources naturelles).		
Destinataires : équipe de mise en œuvre (programme en cours).		
Observations	Résumé de l'enjeu	Actions spécifique recommandées
<ul style="list-style-type: none"> – Le système de suivi-évaluation ne permet pas de mesurer des effets au-delà des outputs directs (formation, activité) ; – Le système de suivi-évaluation devrait permettre de mieux comprendre et 	<ul style="list-style-type: none"> – Le système de suivi-évaluation ne permet pas de suivre l'entièreté des processus de changement auxquels l'action cherche à contribuer. 	<ul style="list-style-type: none"> – Faire des entretiens téléphoniques ou organiser annuellement des focus groups (avec des acteurs relais et/ou des représentants des groupes cibles ?).

documenter comment et dans quelle mesure les acteurs relais sont renforcés par le programme dans leurs propres actions et réussissent à encourager leurs groupes cibles à s'engager pour et dans l'action vers le changement.				
<i>Impact attendu</i> (sur l'efficiency, l'efficacité, la pertinence, la durabilité, etc., du programme) :				
Réponse managériale	Recommandation acceptée			
Situation	A initier			
Actions clés	Acteur responsable	Calendrier	Situation	Commentaires
BE3-A1 Adapter les modalités d'évaluation à une conception élargie du changement.	Responsables pédagogiques.	2e semestre 2020	À initier	<ul style="list-style-type: none"> Mesurer le passage à l'action mais aussi la probabilité du passage à l'action (sachant que le passage à l'action est généralement le résultat d'une combinaison d'expériences ou d'expositions).
BE3-A2 Renforcer les projets pédagogiques en formalisant une procédure d'évaluation qualitative (entretiens téléphoniques, focus groups, etc), idéalement dès la conception des projets.	Responsables pédagogiques.	2e semestre 2020	À initier	<ul style="list-style-type: none"> Les entretiens oraux doivent permettre de recueillir de l'information complémentaire aux données obtenues via les formulaires ("à chaud" et "à froid"). Il faut formaliser les questions à poser via un questionnaire d'entretien oral, qui pourra éclaircir (notamment) les facilités/difficultés/résistances au changement, à l'intégration de nos thématiques dans la pratique de nos groupes cibles ; ainsi qu'à la réappropriation par leurs propres groupes cibles (vers le changement souhaité). Cette grille d'entretien doit être réalisée à la lumière du concept "d'empowerment" compris dans ses quatre dimensions et du schéma proposé. L'outil digital commun servira de premier test pour faire appel à un focus group basé sur des personnes représentatives du groupe cible. Nous interrogerons ce groupe sur les conditions idéales pour la bonne utilisation de notre produit par les groupes cibles. Le groupe "pédagogie" de CJP, constitué de volontaires, serait considéré. Nous pourrions y intégrer davantage d'enseignants. Ce groupe sera complémentaire aux groupes ad hoc de suivi-évaluation des projets pédagogiques.
BE3-A3 Systématiser des dispositifs d'évaluation intégrés à chaque outil / intervention.	Responsables pédagogiques.	2e semestre 2020	En cours	<ul style="list-style-type: none"> En cours de réflexion pour l'outil pédagogique digital commun en développement. Avec, au sein des questions posées aux élèves dans leur utilisation de l'outil, davantage d'attention portée au changement d'attitudes.

				<ul style="list-style-type: none"> • Pour les formations, test de méthodologies d'évaluation collectives, notamment digitales comme Kahoot et Mentimeter, pour sonder les avis/attitudes/propension à l'engagement.
--	--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Recommandation BE4 : Réfléchir à une utilisation plus efficace des ressources (humaines).				
Destinataires : coordination du programme (programme en cours et prochain programme)				
Observations		Résumé de l'enjeu		Actions spécifique recommandées
<ul style="list-style-type: none"> – Le programme ne vise pas directement l'appui à l'action (mais plutôt le renforcement d'acteurs relais pour que ceux-là agissent eux-mêmes) ; – Pour les projets d'école, il y a des doutes sur la contribution à l'atteinte de l'objectif du programme à travers un nombre limité d'écoles / de projets ; – Il est difficile de changer une culture scolaire et il est difficile de mettre à l'échelle les résultats atteints. 		<ul style="list-style-type: none"> – Utilisation efficace des ressources (humaines) disponibles. 		<ul style="list-style-type: none"> – Continuer le développement de matériel pédagogique pour enseignant, mais abandonner le développement de parcours éducatifs dans le milieu scolaire tel qu'envisagé maintenant ; – Expérimenter des nouvelles formes de coopération, impliquant des écoles et autres acteurs (e.g. associations de jeunesse, centres d'accueil de réfugiés, autorités locales, acteurs du secteur privé, ...) dans des partenariats multipartites pour une « démarche trajectoire » : <ul style="list-style-type: none"> ❖ Etudier comment le matériel pédagogique développé peut être utilisé dans des programmes existants ; ❖ Aller dans les écoles pour tester le matériel pédagogique nouvellement développé ; ❖ Dispenser des formations ad hoc en appui des trajectoires d'autres acteurs ECMS.
<i>Impact attendu</i> (sur l'efficacité, l'efficacité, la pertinence, la durabilité, etc., du programme): améliorer l'efficacité de l'action éducative du programme.				
Réponse managériale		Recommandation partiellement acceptée : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Partiellement acceptée</i> : Nous souhaitons intervenir dans les écoles partant d'une approche de 2ème ligne visant les enseignants et l'école dans son ensemble pour être plus efficaces et viser un changement aussi durable que possible, avec la conviction que les projets d'école sont l'approche idéale pour ce faire. Partant des leçons apprises des projets menés dans le cadre du programme en cours. • <i>Partiellement refusée</i> : Nous souhaitons donc prolonger l'approche projet d'école, mais en en repensant les objectifs et modalités afin d'en maximiser l'impact. Ne pas abandonner les projets d'école donc, mais les améliorer. Nous souhaitons également nuancer l'argumentation concernant le changement d'une culture scolaire : nous ne prétendons pas changer grâce à notre seule intervention la culture scolaire, mais plutôt de créer une amorce/poser les bases d'un processus de changement, sur lequel nous pouvons avoir une influence. De plus, ces changements visés ne se limitent pas à la culture scolaire mais incluent également l'impact durable sur les enseignants pris individuellement, et en définitive sur leurs élèves actuels et futurs en tant que (futurs) citoyens. 		
Situation		En cours		
Actions clés	Acteur responsable	Calendrier	Situation	Commentaires

<p>BE4-A1 Repréciser les objectifs et les modalités des projets d'école.</p>	<p>Coordination du programme et responsables pédagogiques.</p>	<p>En vue du prochain programme</p>	<p>En cours</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nous souhaitons repréciser clairement nos objectifs et modalités afin de maximiser l'impact des trajets d'école sur la culture d'école, les enseignants et les élèves, ce en termes de : <ul style="list-style-type: none"> - Impact et changement visé ; - Durabilité de l'impact ; - Approche/publics cibles (1ere ou 2e ligne), en lien avec l'impact souhaité ; - Auto-apprentissage ; - Logique de trajet/logique de workshop ; - L'objectif est également de préciser en quoi nous nous distinguons de l'offre existante (triple programme, thématique des migrations, travail à partir des réalités des élèves, etc.). • Nous en profiterons pour explorer les possibilités de nous greffer à ce qui existe déjà, notamment : <ul style="list-style-type: none"> - À la culture scolaire déjà fertile à notre trajet (adapter le projet à la réalité de l'école) - Aux moments d'activités extra-scolaires prévus - À des trajets d'école existant, partagés avec d'autres acteurs (pas uniquement OSC) - Nos ancrages locaux pour capitaliser sur les options de mobilisation et les partenariats existants (notamment nos structures d'accueil de demandeurs d'asile) - Les réalités des élèves (rapport à l'Autre "proche", vivre-ensemble). • Ce travail de réflexion est déjà entamé dans le cadre des 2 projets d'école en cours (2020-2021). Les projets d'école repris au prochain programme seront repensés en tenant compte des apprentissages facilités par ces projets et par les échanges sectoriels.
<p>BE4-A2 Créer un groupe de travail sectoriel avec des OSC qui réalisent des projets d'école.</p>	<p>Responsables pédagogiques.</p>	<p>1er semestre 2021</p>	<p>À initier</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'objectif est, en amont de la rédaction du prochain programme, de proposer un groupe de travail en vue d'échanges de pratiques. Des synergies peuvent être également opérationnalisées à travers le GT ECMS monde scolaire, ou sous forme de sous-groupe.

Recommandation BE5 : Aller au-delà de « l’empowerment pour l’action » pour se concentrer sur le lancement (si nécessaire) et, préférablement, l’appui aux projets d’innovation sociale axés sur l’action (si existant).				
Destinataires : les responsables de CI.be et de CJP (prochain programme).				
Observations		Résumé de l’enjeu		Actions spécifique recommandées
<ul style="list-style-type: none"> – Il est difficile d’obtenir une vision claire des effets d’ensemble de l’action ; – La compréhension des effets de multiplication est limitée : quand et comment les acteurs relais reproduiront-ils des activités et avec quels effets sur les groupes cibles finaux ? 		<ul style="list-style-type: none"> – S’assurer que les actions menées ont les effets désirés en matière de mise en action et de changement. 		<ul style="list-style-type: none"> – Identifier et analyser, en amont de la formulation du prochain programme, des actions potentielles ou existantes dans lesquelles le programme pourrait jouer un rôle ; – Prendre connaissance du concept « civic agency »/ « action civique ».
<i>Impact attendu</i> (sur l’efficacité, l’efficacité, la pertinence, la durabilité, etc., du programme) : participer, sur base de connaissances et de pratiques collectives, dans des initiatives qui peuvent transformer les sources de déclin civique en sources de renouvellement et de régénération civiques (e.g. autour des centres de réfugiés).				
Réponse managériale		Recommandation acceptée		
Situation		A initier		
Actions clés	Acteur responsable	Calendrier	Situation	Commentaires
BE5-A1 Suivre une formation sur le concept de “civic agency” proposé par les évaluateurs, dans l’objectif de s’approprié ou se distancier du concept.	Responsables du volet Nord.	1er semestre 2021	À initier	<ul style="list-style-type: none"> • Le concept doit être évalué par l’équipe, au regard de nos pratiques et des potentialités qu’il ouvre, pour permettre d’identifier ci et là sa possible mise en pratique dans le futur. • Nous devons en outre sûrement faire davantage le lien avec la méthodologie d’éducation permanente, déjà fort portée par CJP dans le cadre d’un autre programme, ou les opérations de terrain de CI.be en Belgique qui participent d’une logique de mobilisation citoyenne. L’accompagnement de plus long terme y est déjà fort présent, à travers des initiatives de groupes de volontaires, des formations sur la mobilisation citoyenne, etc. Notons que ce sont à ce jour des publics cibles différents de ceux du programme DGD en cours.

Recommandation BE6 : Chercher à avoir une approche plus stratégique et une plus grande implication de la direction des deux organisations du programme commun de CI.be et CJP.				
Destinataires : les directions de CI.be et CJP (prochain programme)				
Observations		Résumé de l’enjeu		Actions spécifique recommandées
<ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs avantages démontrés du programme commun : <ul style="list-style-type: none"> ❖ Activités communes qui ont permis des échanges croisés, des capitalisations, de nouveaux contacts et de nouvelles collaborations ; ❖ Plus grande implication de CI.be dans les plateformes ; ❖ Adaptation de la communication de CJP ; 		<ul style="list-style-type: none"> – Pour approfondir la coopération entre les deux organisations et envisager des développements stratégiques communs, des réflexions doivent être menées à différents niveaux. 		<ul style="list-style-type: none"> – Avoir un responsable central pour assurer une approche plus stratégique ; – Renforcer l’implication de la direction dans la réflexion stratégique (e.g. concernant les liens entre Belgique et pays partenaires, la collaboration entre différents départements de CI.be, ...).

❖ Le programme commun fonctionne comme un levier (pour accès à des moyens, à des publics cibles, ...) ; – CJP n'est active qu'en Belgique francophone.				
<i>Impact attendu</i> (sur l'efficiency, l'efficacité, la pertinence, la durabilité, etc., du programme) : ...				
Réponse managériale	Recommandation acceptée			
Situation	En cours			
Actions clés	Acteur responsable	Calendrier	Situation	Commentaires
BE6-A1 Rédaction commune du prochain programme avec une implication multi-parties prenantes et multi-niveaux.	Directions CI.be et CJP.	2e semestre 2020 et 1 ^{er} semestre 2021	À initier	<ul style="list-style-type: none"> Intégrer plus régulièrement les partenaires sud dans la conception et la concrétisation des activités. Un processus de renforcement des liens et échanges entre départements et équipes Nord/Sud doit être poursuivi. La communication entre ces parties prenantes doit être davantage fluidifiée (notamment dans l'optique d'alimenter le plaidoyer).
BE-A2 Favoriser les espaces de dialogues et les échanges multi-secteurs entre nos organisations et nos partenaires.	Directions CI.be et CJP.	2e semestre 2020	En cours	<ul style="list-style-type: none"> Formaliser un trajet continu de concertation stratégique, notamment sur la construction de dynamiques opérationnelles Sud-Nord (par exemple, Comité d'accompagnement stratégique Afrique Centrale) ou de plaidoyer. Pour poursuivre le trajet de complémentarité et de renforcement mutuel lancé avec EMMo. Participation dans les instances de gouvernance (assemblées générales) et autres espaces de réflexions (forum citoyen de CJP, échanges Com et opérations de CI.be, formulation des nouvelles stratégies, etc.).