

EMPOWERMENT DANS UN MONDE EN MOUVEMENT (EMMO)

Réponse managériale aux recommandations de l'évaluation finale

Titre de l'évaluation : Programme EMMo (2017-2021) – évaluation finale.

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

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

Caritas International (CI.be) et Commission Justice et Paix (CJP) ont le plaisir de vous faire parvenir le rapport d'évaluation finale des 7 pays d'intervention du programme ainsi que réponse la managériale. Dans ce document, nous reprenons d'abord en résumé les conclusions concernant les pays partenaires et la partie Belgique (ayant deux rapports séparés) et ensuite les recommandations avec leurs réponses managériales.

CI.be et CJP remercient les évaluateurs/rices et les répondant-e-s qui leur ont consacré du temps pour aboutir aux recommandations formulées et à un certain nombre d'éléments à améliorer afin de pouvoir optimiser la mise en œuvre du nouveau programme en cours, en particulier afin de pouvoir renforcer l'efficacité, la pertinence et la durabilité ainsi que la cohérence et le suivi-évaluation. Des commentaires par rapport à chaque recommandation, ainsi que des actions spécifiques proposées en réponse, sont fournis dans les tableaux ci-dessous. Le suivi accordé à ces recommandations, acceptées en tout ou en partie, sera systématiquement repris dans les outils et à l'agenda des moments dédiés au rapportage, aux évaluations et aux apprentissages d'équipe.

CONCLUSIONS concernant le volet « pays partenaires » du programme EMMo

Les évaluateurs trouvent que EMMo est un bon programme qui est bien mis en œuvre. Les parties prenantes et acteurs locaux apprécient les investissements visibles et accessibles à de multiples personnes/groupes. L'évaluation confirme donc les scores positifs des rapports de performance.

Plus spécifiquement, les points suivants par critère sont soulignés par les évaluateurs :

1. L'efficacité et l'impact :

- Le pourcentage des ménages en situation de sécurité alimentaire a été réalisé comme attendu (sauf en Ethiopie) et augmente ;
- Les résultats par rapport au coping strategy index sont plus partagés ;
- Le programme a contribué à une structuration de base dans les communautés locales. Les évaluateurs confirment l'importance de cette stratégie qui offre une base pour l'autonomisation et l'empowerment économique ;
- Les bénéficiaires sont capables d'appliquer et d'utiliser les nouvelles technique proposées ;
- EMMo a donné à beaucoup de ménages accès à un revenu additionnel ;
- La population confirme l'accès à des aliments de meilleure valeur nutritionnelle et aux services et observe les efforts du gouvernement local pour répondre à certains besoins concrets de la population, parfois suite à un plaidoyer au niveau local ;
- L'attente selon laquelle les coopératives et les groupes (surtout ceux qui ont été appuyés pour développer une activité économique selon une chaîne de valeur) seraient déjà capables de travailler de manière indépendante n'a pas été entièrement satisfaite et il est clair que 5 années pourraient ne pas suffire pour atteindre ce résultat ;

- Certaines indices d'impact (hormis les effets sur la sécurité alimentaire) sont :
 - ✓ La diminution de la violence au sein des ménages et entre voisins ;
 - ✓ La capacité croissante à réfléchir et à planifier en tant que ménage ou groupe ;
 - ✓ La plus grande cohésion sociale ;
 - ✓ Le renforcement de l'acceptation sociale du rôle de la femme.

2. La durabilité et la pertinence :

- Certains résultats présentent un degré de durabilité, tandis que pour d'autres, il existe des défis, notamment pour l'évolution des groupes vers des IMF, l'accès à un revenu plus élevé, etc. ;
- Des stratégies explicites dans la mise en œuvre et l'effort pour assurer la pertinence du programme par rapport aux besoins des bénéficiaires directs ont contribué à la durabilité (sociale et technique) ;
- La durabilité financière pose problème. Les évaluateurs constatent que les BDD ont pu compter sur un renforcement de leurs compétences pour une bonne gestion mais ceci ne permet pas toujours de faire face aux défis de développement et d'influence sur les systèmes (alimentaire et économique), ce qui demande des compétences additionnelles.

3. L'efficience :

- La gestion et le contrôle du budget financier sont bien organisés. Par ailleurs, CI.be a été flexible en permettant des ajustements du budget ;
- Les coupures budgétaires et le retard dans le financement par les bailleurs au début de programme ont entravé l'efficience ;
- Le professionnalisme des équipes dans l'accompagnement, leur maîtrise de terrain et la collaboration avec les autorités locales, ainsi que l'utilisation des relais communautaires ont contribué à la gestion de l'efficience ;
- L'analyse coûts-efficacité conduite par les évaluateurs avec les équipes EMMo dans les différents pays lors des visites de terrain a révélé l'appui aux groupements d'épargne et de crédit comme une approche très efficace et efficiente. Pour les interventions liées au développement agricole/ économique, les appréciations sont plus partagées.

4. La cohérence :

- Les programmes sont bien ancrés avec des activités fortement intégrées au niveau communautaire. Cependant, il y a un lien moins visible entre le travail qui se fait au niveau de la représentation de CI.be (et de la Caritas nationale) dans la capitale et l'exécution du programme EMMo sur le terrain. Ceci a pu affaiblir les stratégies de plaidoyer ;
- Des relations avec le programme EMMo en Belgique étaient presque inexistantes dans les pays partenaires. Toutefois, plusieurs échanges entre pays partenaires ont eu lieu ;
- Il existe un certain degré de coopération avec d'autres ONG mais cette coopération n'est souvent pas encore de nature stratégique et ne réalise pas encore de grands avantages de collaboration, par exemple pour le plaidoyer ...

CONCLUSIONS concernant le volet « Belgique » du programme EMMo

CI.be et CJP se félicitent des points positifs plus spécifiquement relevés par les évaluateurs/rices **au niveau de l'action du programme EMMo en Belgique**, sur le plan de :

1. **L'efficacité et l'impact** - avec des outputs de bonne qualité, même après les changements dus à la crise du COVID. Les ONGs contribuent aux changements, notamment des initiatives des responsables politiques, initiatives qui correspondent à leurs questions/reflètent leurs positionnements (Résultat 4, R4), elles touchent un public large avec leurs informations/communication (R1). Les ONGs prennent leur place au sein du secteur et enrichissent le débat avec leur perspective (R2).
2. **La durabilité et la pertinence** – avec une tendance à confirmer la durabilité des effets au niveau des relais/intermédiaires, et notamment leur compréhension de certains aspects liés aux problématiques/thématiques (niveau connaissance) et leur volonté de relayer les messages EMMo par l'intégration dans leurs activités. Constat de la qualité des inputs et produits au niveau du contenu, de la pertinence et de l'accessibilité, de l'appui à leur utilisation par les formations et l'investissement (continu) dans le développement de relations, en soulignant que les ONGs sont clairement à l'écoute des soucis et commentaires des groupes cibles et attentives aux changements dans le contexte et aux besoins des cibles.
3. **L'efficience** – avec des efforts de collaboration entre deux ONGs avec une culture et expérience différentes qui ont mené à un apprentissage mutuel et à un partenariat fort au niveau opérationnel dans le domaine d'éducation, avec un début de collaboration pour les campagnes et à renforcer encore au niveau du plaidoyer là où c'est possible. Avec aussi une attention pour la GAR, la qualité et la portée des produits, en dépit du peu de moyens en RH. Avec enfin 4 stratégies (offre pédagogique, travail en réseaux, communication/campagne et plaidoyer) en adéquation avec l'objectif spécifique du programme EMMo.
4. **La cohérence** – avec, même si des efforts restent à fournir pour améliorer la cohérence entre les différentes interventions, les thèmes et les domaines de résultats et en particulier entre pays partenaires, des avancées constatées en la matière particulièrement dans le domaine de l'éducation, avec davantage de liens avec le travail politique dans le contenu des formations et produits éducatifs.

Ceci étant, ne négligeons pas les **limitations** - soulevées en introduction du rapport final - inhérentes à la méthodologie retenue pour l'évaluation du volet Belgique, avec ce que cela peut comporter comme angles morts potentiels :

1. Les moyens disponibles n'ont **pas** permis aux évaluateurs/rices d'assurer **une évaluation des effets jusqu'au niveau des groupes cibles finaux** ; compte-tenu de notre stratégie d'intervention pour l'essentiel tournée sur les publics relais - pour maximiser l'impact et l'efficacité, au regard des ressources disponibles -, et ce sont ces derniers qui ont été étroitement impliqués dans l'évaluation. Soulignons aussi que certaines de nos interventions - qui n'ont pas fait l'objet d'une étude de cas dans cette évaluation - visent bien directement nos publics finaux (formations, projets d'école, outils de sensibilisation et animations) et que cette expérience nous reconforte sur l'adéquation de notre offre aux besoins de ces publics et sur son impact.
2. $\frac{3}{4}$ des études de cas présentent des **initiatives qui ne sont pas strictement « bouclées »** avec le programme EMMo, et seront au titre de la continuité et de la durabilité poursuivies dans le cadre du nouveau programme commun des deux organisations. Se pose aussi à notre sens la question de la validité globale des conclusions extrapolées à l'ensemble du programme partant des 4 cas retenus pour l'évaluation. Voir par exemple à ce sujet la nuance apportée ci-dessous.

De ce fait, nous tenons ici à apporter **quelques nuances** relatives à certains éléments du rapport final :

- A l'observation selon laquelle, partant de l'étude de l'outil pédagogique digital commun www.walk-in-my-shoes.be, l'effet obtenu au niveau des cibles finales se situe probablement au niveau 'affectif', nous opposons la vigilance que nous accordons à un **équilibre entre les différentes dimensions (affectif, cognitif, pratique)** dans chaque outil, et dans notre offre globale. Cette observation est aussi à resituer dans le contexte plus large de l'offre pédagogique de l'ECMS, que nous visions à compléter avec cet outil particulier par un format inédit, telle une pièce manquante dans un puzzle vers le changement. Ceci dit, nous continuons de juger comme essentiel la dimension affective (travail sur l'empathie dans un contexte d'individualisation et de repli sur soi) pour un passage à l'action vers plus de solidarité.
- Si nous nous retrouvons dans la recommandation (BE4) nous invitant à ***“mieux prioriser le travail politique”***, en termes de thématiques - jugées nombreuses -, de phases et de niveaux d'influence (Belgique, UE & International), nous tenons aussi à la relativiser pour partie. Notamment de par cet autre constat de l'évaluation (p. 48) : *“La valeur ajoutée spécifique de CJP et CI.be au sein de ces groupes de travail/réseaux réside à la fois dans leur niche (thématique) unique ... et dans leur accès à un large réseau de partenaires (du Sud). Les décideurs politiques ont indiqué qu'ils trouvaient utile que les ONGs couvrent différents thèmes et aient une vision plus large ; ils souhaitent également recevoir ces informations de leur part car cela élargit leur propre analyse.”* Nous restons en outre convaincus que par le profil de nos partenaires, la richesse et la diversité de notre réseau mondial et notre présence à Bruxelles, nous avons des positions à défendre au-delà du niveau strictement belge.

Réponse managériale aux RECOMMANDATIONS pour les actions dans les pays partenaires

Nous vous présentons ici les grandes lignes de notre réponse, qui seront concrétisées aussitôt pendant la mise en œuvre du nouveau programme.

Recommandation 1 : Expliciter l'évolution vers une approche de souveraineté alimentaire (avec les bénéficiaires) et réfléchir la stratégie CI.be.

Observations

Les évaluateurs observent que le programme incarne une évolution d'une approche sécurité alimentaire (accent sur la disponibilité, la production, une approche « ménage », etc.) vers une approche plus orientée sur la souveraineté alimentaire (c'est-à-dire plus systémique, avec accent sur l'accès aux revenus et aux intrants, une approche « ménages dans leur communauté », etc.). Cela se traduit également par le renforcement des ménages dans leur rôle comme acteurs de développement dans leur communauté, ainsi qu'une évolution d'un appui aux petites activités génératrices de revenus (AGR) vers une approche « chaînes de valeur » et une attention particulière à la défense des droits des producteurs. De façon timide, EMMo dépasse une approche qui considère les groupements et organisations des producteurs d'abord comme moyens pour atteindre leurs membres pour évoluer vers une approche qui considère les groupements comme défenseurs des droits des producteurs auprès d'autres acteurs, notamment les autorités locales. Toutefois, selon les évaluateurs, la balance du programme EMMo a penché encore trop vers une approche pragmatique et concrète qui visait surtout la sécurité alimentaire (à travers une approche ménage qui cherchait à promouvoir l'épargne et le crédit, la production agricole, etc.).

Actions spécifiques recommandées

- Afin de consolider cette évolution, il est important que CI.be rende explicite où elle en est dans cette transition d'une approche « sécurité alimentaire » vers une approche « souveraineté alimentaire » et réfléchisse sur les conséquences ensemble avec ses partenaires, d'autres acteurs et les bénéficiaires.
- Renforcer davantage l'évolution de la participation et de la représentation des femmes (et des jeunes) pour que soient encouragés des changements de leur pouvoir de décision et d'influence au sein des groupements, des comités, etc.

Réponse managériale : recommandation acceptée

Plusieurs recommandations de l'évaluation intermédiaire allaient dans le même sens que cette première recommandation de l'évaluation finale. Elles étaient formulées en termes de « rendre plus robuste la démarche d'empowerment », « prendre en compte l'approche genre au-delà de la simple participation des femmes dans les activités », « continuer et renforcer la démarche d'agroécologie » et « expliciter la démarche d'une approche de renforcement de capacités organisationnelles ». Dans la mesure du possible, nous avons essayé de répondre à ces recommandations dans le cadre du programme EMMo.

Toutefois, la consolidation de notre passage d'une approche sécurité alimentaire vers une approche souveraineté alimentaire ne se concrétise vraiment qu'avec la mise en œuvre de notre programme COHERENCE (2022-2026) où nous avons adopté une approche « triple nexus » qui comprend trois voies de changement : i) la cohésion sociale, avec pour leviers la défense et l'exercice des droits ; ii)

l'économie rurale, avec pour leviers la diversification et la pérennisation des sources de revenus et d'investissements ; et iii) la réduction des risques de catastrophes.

En effet :

- Par rapport à la dimension « cohésion sociale », l'accent est mis sur le renforcement des capacités des organisations de base pour qu'elles soient en mesure de défendre et d'exercer leurs droits et de faire respecter les droits des plus vulnérables au sein de leurs communautés ;
- Par rapport à la dimension « développement économique » du nexus, l'accent est sur l'agroécologie (comprise dans ces dimensions agricoles, sociales et politiques) et sur l'économie sociale, à partir d'une analyse plus systémique des contextes où nous intervenons. Nous privilégierons les chaînes courtes, l'économie coopérative, à caractère inclusif et équitable ;
- Par rapport à la dimension « réduction des risques », l'accent est sur le renforcement des capacités des communautés rurales non seulement pour qu'elles aient les moyens de se préparer, mitiger, réagir, etc., à des crises et des catastrophes, mais pour qu'elles puissent tenir redevables leurs autorités et d'autres acteurs de développement ;
- Notons que nous nous engageons également à promouvoir la participation et la représentation des femmes (et des jeunes) pour que soient encouragés des changements de leur pouvoir de décision et d'influence au sein des groupements, des comités, etc. Cela se traduit dans le programme COHERENCE notamment par l'inclusion d'un indicateur qui permet de suivre l'équité de genre au niveau des objectifs spécifiques.

Nous reconnaissons que nous n'avons pas encore entièrement négocié ce passage vers la souveraineté alimentaire. Toutefois, notre stratégie est en mouvement et a été révisée en 2020 dans le sens suggéré par cette première recommandation. Cette stratégie révisée s'est ensuite traduite dans la théorie de changement de notre programme 2022-2026. En effet, la stratégie de CI.be n'est pas statique, mais évolue progressivement en fonction de nos expériences, des leçons apprises de la mise en œuvre de différents programmes et projets, et des recommandations issues des évaluations externes, et toujours en dialogue avec nos partenaires et autres parties prenantes. La planification stratégique formelle régulière est le processus et le moment appropriés pour évaluer et mettre à jour la stratégie.

Actions spécifiques prévues

- Dans le cadre du suivi de la ToC du programme COHERENCE, nous prévoyons l'analyse et le suivi de différentes questions d'apprentissage concernant le fonctionnement des Organisations Communautaires de Base (OCB). La bonne gestion d'entreprise des structures coopératives et des entreprises accompagnées y prendra sa place à côté des aspects d'inclusivité et de la dimension environnementale ;
- Les comités de pilotage au niveau du programme et au niveau de chaque pays seront les plateformes où des réflexions auront lieu sur les dimensions stratégiques de notre programme COHERENCE. Ces réflexions se feront ensemble avec les partenaires et les autres parties prenantes, y inclus les groupes cibles. Nous accorderons une attention spécifique à la réflexion sur les conséquences de notre adoption d'une approche « triple nexus » pour notre passage vers une approche souveraineté alimentaire ;

- Avant 2025, il y aura une évaluation de notre stratégie. Ce sera l'occasion d'explicitier davantage et de consacrer, peaufiner et approfondir notre évolution vers une approche souveraineté alimentaire – une évolution qui, comme il a été expliqué ci-dessus, a déjà été déjà entamée dans le cadre de la révision de notre stratégie en 2020 et par la formulation de notre programme 2022-2026.

Recommandation 2 : Ne pas lâcher l'attention pour appuyer des coopératives avec un intérêt social et un accent sur l'inclusivité. Evoluer vers une approche plus économique n'est pas contradictoire à ça.

Observations

Les évaluateurs observent qu'il est important d'investir dans l'analyse de chaînes de valeur qui peuvent être ou devenir inclusives et équitables. Opter pour une approche plus économique demande de ne pas se limiter à des tentatives timides et aussi une certaine capacité chez CI.be et ses partenaires. Toutefois, ni CI.be et ses partenaires, ni les communautés avec lesquelles ils travaillent, ne sont des experts en matière des modèles économiques qu'ils cherchent à encourager.

Actions spécifiques recommandées

- CI.be et ses partenaires doivent investir dans l'analyse de leur propre capacité et élaborer une feuille de route pour que leur capacité soit renforcée.
- CI.be doit ainsi se renseigner, se former, et rencontrer des entrepreneurs du secteur privé pour comprendre ce qu'est une entreprise économique. Il faut alors qu'elle se rassure d'un accès à l'expertise d'autres acteurs (des organisations et des programmes dans le vaste réseau de Caritas et au-delà) au lieu de faire tout soi-même.

Réponse managériale : recommandation acceptée

L'intérêt social et l'accent sur l'inclusivité sont primordiaux dans l'accompagnement des acteurs économiques comme les coopératives et les entreprises. Nous reconnaissons qu'il y a des lacunes dans la capacité de CI.be et de ses partenaires en matière d'accompagnement de la gestion d'entreprise et de l'entrepreneuriat des associations, des coopératives et/ou des PME initiés par et pour les groupes cibles. Suivant une approche multi-acteurs, nous nous appuierons sur l'expertise existante d'autres organisations et programmes. De l'approche « chaînes de valeur », nous adopterons l'attention prêtée à la bonne gestion d'entreprise des structures coopératives et des petites entreprises accompagnées, ainsi que l'importance accordée au potentiel des marchés et l'analyse multi-acteurs. Nous reconnaissons le rôle des acteurs présents dans les chaînes de valeur (producteurs, consommateurs, acteurs gouvernementaux, commerçants, etc.) et nous rechercherons des améliorations conjointement (par exemple, à travers des formations, du plaidoyer, etc.) (voir aussi recommandation 4).

Actions spécifiques prévues

- Lors de la mise en œuvre et le suivi du programme COHERENCE (2022-2026), l'accent sera mis sur un accompagnement holistique de qualité des structures coopératives et des entreprises, en tenant compte des dimensions économiques, sociales et environnementales ;

- Nous ferons une analyse de la capacité des antennes de CI.be et des partenaires du programme COHERENCE en matière de mise en œuvre et de suivi du pôle économique du « triple nexus ». Il en résultera un plan pour le renforcement de leurs capacités ainsi qu'une collaboration renforcée avec d'autres acteurs locaux ;
- Nous ferons l'analyse des chaînes de valeur des productions dans lesquelles s'engagent les OCB à orientation économique et les PME accompagnées par notre programme. Cette analyse intégrera les dimensions sociale (inclusivité et équité), environnementale et économique.

Recommandation 3 : Entamer le dialogue sur les BDD comme partenaires naturels et expliciter leur valeur ajoutée (par exemple pour maintenir l'agenda social) vis-à-vis des défis de développement.

Observations

Les évaluateurs remarquent que, dans le cadre du développement des chaînes de valeur, des approches économiques et de leur mise à échelle, il est avisé de s'orienter vers des stratégies et des approches multi-acteurs, c'est-à-dire des stratégies qui tiennent compte et incluent d'autres types d'acteurs (sans qu'il soit nécessaire de conclure des partenariats avec tous). Les BDD peuvent avoir leur rôle – notamment un rôle facilitateur – dans une telle approche multi-acteurs. Ce rôle variera selon le contexte et demandera des interventions diversifiées pour le renforcement de leurs capacités. En outre, dans la mise en œuvre de ces approches, des collaborations plus stratégiques avec d'autres ONG et partenaires étrangers peuvent aider.

Actions spécifiques recommandées

- Faire une meilleure analyse des expériences en matière d'accompagnement des groupes d'agriculteurs à rejoindre des fédérations existantes (voir les actions EMMo en RDC et au Burundi) afin d'en tirer des leçons pour renforcer des approches multi-acteurs et leur mise à plus grande échelle ;
- Appuyer le renforcement des capacités des BDD en s'appuyant sur le système CIMS (Caritas Internationalis Management Standards) et à partir de l'expertise disponible dans le réseau Caritas.

Réponse managériale : recommandation partiellement acceptée

Pour notre nouveau programme 2022-2026 (COHERENCE) nous avons opté pour une approche « triple nexus », qui repose précisément sur une orientation multi-acteurs. Pour effectuer les changements visés par les objectifs spécifiques de ce programme, CI.be et ses partenaires - les BDD des Caritas diocésaines – s'allieront et collaboreront avec d'autres acteurs – qu'il soient du gouvernement, de la société civile ou du secteur privé. Ces autres acteurs offriront des services complémentaires à ceux offerts par nos partenaires de mise en œuvre ou seront engagés dans des actions en complémentarité et avec un potentiel de synergie avec les actions de notre programme (voir aussi recommandation 7). Notons que les Commissions Diocésaines de Justice et Paix seront clés parmi ce groupe d'acteurs divers.

Nous pensons qu'il est important que les BDD prennent le lead dans ce processus « triple nexus » au niveau local. Leur ancrage et leurs réseaux les mettent en position de force pour jouer un rôle de coordinateur dans un processus multi-acteurs pérenne. En outre, leur dévouement au sort des personnes vulnérables fait qu'on peut se fier à eux pour être les garants de l'agenda social.

Nous sommes d'accord que les différents rôles que se donnent les BDD appellent à une réflexion continue sur leur valeur ajoutée et que cela demandera des interventions diversifiées pour le renforcement de leurs capacités institutionnelles. Le socle CIMS offre en effet un point de départ et un cadre de référence approprié pour entamer cette réflexion. L'appui au plan de renforcement des capacités, qui résulterait d'un processus CIMS, peut être partagé avec d'autres organisations membres du réseau Caritas ; il existe au sein du réseau de l'expertise et des ressources pour organiser un tel appui. Nous voyons notre valeur ajoutée dans l'appui que nous offrirons aux BDD dans le cadre des dynamiques communautaires et d'une démarche multi-acteurs préconisée par l'approche « triple nexus ». Notre appui comprendra le renforcement des capacités des BDD comme acteurs professionnels de développement local et rural.

Action spécifique prévue

- Utiliser l'approche CIMS comme cadre de référence et outil pour le renforcement institutionnel des BDD dans le programme COHERENCE et en appui à la réflexion continue de leur valeur ajoutée.

Recommandation 4 : Prêter plus d'attention à la capacité des structures gouvernementales concernées dans la conception et la mise en œuvre de programmes.

Observations

Les évaluateurs constatent que la faible capacité des autorités locales dans la plupart des pays partenaires ne peut pas être ignorée et pose des risques pour l'efficacité et la durabilité du programme. Il est observé que la stratégie de CI.be a été d'impliquer les autorités locales pour assurer la mise en œuvre du programme et pour rappeler aux autorités leurs responsabilités et devoirs (en matière de respect des droits humains et d'accès aux services de base). Il est nécessaire que, dans chaque contexte local, on s'assure qu'il existe d'autres programmes – souvent issus des agences de coopération au développement bilatérale et multilatérale – qui renforcent les gouvernements locaux et/ou donnent un soutien verbal et moral à travers des actions de plaidoyer (possiblement initiées et gérées par CI.be et ses antennes dans le cadre des CSC et en appui des efforts des Caritas nationales).

Action spécifique recommandée

- Adresser la problématique de la faible capacité des autorités locales par l'amélioration de la cohérence externe avec des programmes qui visent le renforcement des capacités des autorités locales.

Réponse managériale : recommandation acceptée

La collaboration et l'interaction avec les autorités locales et les services étatiques décentralisés étaient déjà bien développées dans le cadre du programme EMMo et elles ont aussi été appréciées par les évaluateurs, en particulier en rapport avec les actions en Ethiopie, au Rwanda, au Niger et au Burundi. La collaboration et l'interaction concernaient souvent principalement la coordination et le suivi des actions, mais il y a eu également des initiatives approfondies concernant la prestation intégrée de services et de renforcement des capacités liées. Dans le cadre de notre programme suivant (COHERENCE), nous avons mieux intégré une approche basée sur les droits et nos actions

appuieront des processus qui permettent aux groupes cibles de rappeler aux autorités locales leurs responsabilités et devoirs en matière de respect des droits humains et de prestation de services de base.

Nous reconnaissons qu'il est nécessaire d'être attentif au niveau des capacités des autorités locales pour qu'elles puissent effectivement être à la hauteur du rôle qu'elles ont à assumer dans de tels processus. Etablir des relations avec des programmes qui renforcent les capacités concernées des gouvernements locaux est en effet approprié, ainsi que faire le lien avec et alimenter des initiatives de plaidoyer aux niveaux nationaux concernant les besoins des gouvernements locaux que nous constatons (voir aussi recommandation 5). La cartographie des acteurs réalisée dans le cadre de la formulation des ToC du programme COHERENCE constituera un bon point de départ. Des considérations par rapport à la durabilité de l'impact et par rapport à la portée du programme guideront toute initiative éventuelle de renforcement de capacité des autorités locales.

Actions spécifiques prévues

- Chaque action du programme COHERENCE approfondira avec les partenaires la cartographie des acteurs dans les zones d'intervention et identifiera notamment les acteurs qui travaillent au renforcement des capacités des gouvernements locaux dans les domaines ciblés par le programme (par exemple, l'agriculture, la gestion des ressources naturelles, l'adaptation aux changements climatiques) ;
- Chaque action du programme investira dans une relation appropriée avec les autorités locales et cherchera à combler – tenant compte de la portée et dans les limites imposées par les moyens du programme – les éventuelles lacunes dans les capacités des gouvernements locaux (pas encore couvertes par d'éventuels autres acteurs qui travaillent au renforcement des capacités des autorités locales).

Recommandation 5 : Assurer une connexion plus forte entre les activités sur le terrain et les stratégies et activités au niveau de la représentation, notamment dans le domaine du plaidoyer.

Observations

Les évaluateurs insistent que les cadres dans lesquels les acteurs de développement agissent sont fixés par la politique gouvernementale, qui devrait jouer un rôle lorsque les acteurs de développement ne le peuvent pas, qui les protège lorsque cela est nécessaire et qui définit des limites (par exemple, des règles et des normes qui doivent prévenir l'exploitation). Ce rôle de la politique nationale est pertinent et extrêmement nécessaire quand il s'agit de contextes fragiles et/ou des groupes cibles vulnérables et demande une attention spécifique au plaidoyer aux niveaux nationaux. Les évaluateurs ont compris que ce type de plaidoyer ne fait pas forcément partie des programmes comme EMMo mais recommandent toutefois que les futurs programmes soient mieux connectés à d'autres processus.

Actions spécifiques recommandées

- Investir dans une cartographie (par pays) des différents acteurs qui jouent un rôle dans le plaidoyer (leur capacité, les dynamiques de collaboration et de concertation, les stratégies de plaidoyer et les faiblesses et les facteurs de réussite, les niveaux d'intervention, les thématiques portées comme défense des droits, la politique de décentralisation, la politique agricole, etc.) ;

- Analyser (par thématique) où un lien entre les actions du programme et des acteurs ainsi identifiés est nécessaire et utile afin de renforcer les stratégies de plaidoyer au niveau local et national. Cette activité peut alimenter une trajectoire d'apprentissage pour le renforcement de capacités en matière de plaidoyer.

Réponse managériale : recommandation acceptée

Nous reconnaissons l'importance pour nos programmes des processus de plaidoyer au niveau national (par exemple, sur des sujets comme l'application de la loi sur les coopératives, la lutte contre la dégradation de l'état des routes, etc.). Notre position est toutefois que le plaidoyer national revient d'abord aux organisations et réseaux locaux spécialisés de la société civile, appuyés dans leurs efforts par la société civile internationale. Il en suit que ce sont les Caritas nationales des pays où nos programmes sont mis en œuvre qui ont la responsabilité du plaidoyer aux niveaux nationaux. En outre, dans le réseau Caritas, il y a d'autres organisations membres qui sont mieux placées pour assumer un rôle de premier plan dans l'appui aux efforts de plaidoyer des Caritas nationales.

Nous nous concentrons aux niveaux locaux, avec comme rôle subsidiaire d'alimenter les démarches de plaidoyer nationales par les expériences locales acquises par nos partenaires et par leurs programmes. Nous sommes d'accord que pour cela il faut s'assurer que nous soyons bien connectés aux processus de plaidoyer aux niveaux nationaux. Des liens clés sont déjà en place grâce à la présence des Caritas nationales dans les comités de pilotage de nos programmes DGD et grâce à notre participation avec nos partenaires aux CSC.

Notons que le programme COHERENCE prévoit pour chaque pays un résultat spécifique par rapport aux activités de coordination, d'analyse conjointe et d'apprentissage mutuel au niveau de chaque pays et entre pays. Nous intégrerons les recommandations des évaluateurs plus précisément dans le cadre de ces résultats spécifiques.

Action spécifique prévue

- Chaque pays développera ensemble avec les partenaires, le cas échéant, une cartographie des différents acteurs qui jouent un rôle dans le plaidoyer local et national, en fera l'analyse et identifiera où des liens entre le programme COHERENCE et certains de ces acteurs seraient appropriés et à intégrer dans la mise en œuvre. La coordination du programme s'assurera que, dans la trajectoire d'apprentissage sur le plaidoyer de la ToC du programme COHERENCE, les liens entre les différents niveaux de plaidoyer – et notamment celui avec le plaidoyer au niveau national – soient bien pris en compte.

Recommandation 6 : Genre

Observations

Les évaluateurs constatent que le programme EMMo s'est concentré en matière de genre primordialement sur la participation des femmes dans les instances de décisions, mais que, bien qu'il soit attentif au genre, le programme ne s'attaque guère aux causes de l'exclusion des femmes qui sont liées à la distribution du pouvoir au sein des ménages et des communes. L'évaluation finale fait ainsi le même constat que l'évaluation intermédiaire et n'apporte pas de nouveaux éléments permettant de conclure différemment. Il est aussi observé que, dans les programmes qui visent la mise à plus grande échelle des groupes d'agriculteurs au travers des fédérations, assurer la parité et l'inclusion devient davantage difficile.

Actions spécifiques recommandées

- Chercher des méthodologies existantes dans les pays partenaires (qui peuvent assurer un discours et une approche attentives aux conflits et qui permettent de discuter plus en profondeur les causes des exclusions) ;
- Investir plus dans des analyses des relations de pouvoir.

Réponse managériale : recommandation acceptée

Nous reconnaissons que notre approche genre peut encore être améliorée. Nous sommes convaincus qu'en termes de stratégie, le programme COHERENCE représente un progrès substantiel par rapport au programme EMMo. Ainsi, dans chaque pays du programme COHERENCE, la première voie de changement vise que les communautés rurales soient en mesure de défendre et d'exercer leurs droits et de faire respecter les droits des plus vulnérables en leur sein, par exemple par le renforcement de la cohésion sociale et la résolution pacifique des conflits. Nous renforcerons les associations et les OCB, dans lesquelles s'organisent les groupes cibles, pour qu'elles puissent défendre et exercer leurs droits auprès d'autres parties prenantes (les autorités et les services d'état, le secteur privé et les OSC). Dans le cadre de la deuxième voie de changement, nous renforcerons le leadership des vulnérables dans la gestion et le fonctionnement des associations et des OCB afin qu'elles puissent mieux faire entendre leurs voix et leurs intérêts auprès d'autres parties prenantes. Il est important de se rendre compte que, si nous ciblons les groupes vulnérables, ce sont en particulier les femmes (et les jeunes) que nos actions cherchent à inclure.

Nous avons déjà prévu un renforcement de capacités sur ces aspects, non seulement des groupes cibles mais aussi de ceux qui mettent en œuvre et coordonnent le programme. Il est clair que des analyses des relations de pouvoir sont une activité clé dans l'accompagnement du plaidoyer et de la défense des droits. Nous estimons disposer déjà d'une solide expérience par rapport à certains éléments, sur laquelle nous nous appuierons et que nous chercherons à consolider et à renforcer entre autres à travers des échanges entre pays. Au Burundi, par exemple, nous avons progressé dans la collaboration avec les Commissions Diocésaines de Justice et Paix au sujet de la cohésion sociale, tandis que l'approche EFICC qui y est au centre des activités de développement économique est attentive aux conflits et relations de pouvoir au sein des ménages.

Notons finalement que notre engagement pour la promotion de la participation et de la représentation des femmes en vue de l'amélioration de leur pouvoir de décision et d'influence au sein des groupements, des comités, etc., s'exprime également par l'inclusion d'un indicateur qui permet de suivre l'équité de genre au niveau des objectifs spécifiques du programme COHERENCE.

Actions spécifiques prévues

- Intégrer, dans le renforcement des capacités sur le plaidoyer des groupes cibles et des partenaires du programme, l'analyse des pouvoirs et des approches de plaidoyer attentives aux conflits ;
- Organiser des échanges d'expérience entre les actions des différents pays qui participent au programme par rapport à la collaboration avec les Commissions Diocésaines de Justice et Paix ainsi que des échanges d'expériences – à l'intérieur et à l'extérieur du réseau Caritas – au sujet des méthodes axées sur les ménages (par exemple, EFFIC, Gender Action Learning System (GALS), ...);
- Faire un suivi attentif de l'évolution de la parité et de l'inclusivité en matière de genre, au cas où les groupements et les associations que nous accompagnons adhèrent à des fédérations ;
- Faire le suivi régulier de l'indicateur qui mesure l'évolution de l'équité de genre pour chacune des actions du programme COHERENCE (indicateur inclus pour chacune des actions au niveau de l'objectif spécifique).

Recommandation 7 : Renforcer les compétences techniques des jeunes (et des femmes) via les formations professionnelles de courte durée pour leur permettre de s'investir dans l'entrepreneuriat formel et innovateur, de créer des emplois, et qui créent une perspective pluri-activités non agricole.

Action spécifique recommandée

- Identifier les expertises au moyen d'une étude/cartographie des expériences d'autres organisations qui travaillent avec les mêmes groupes cibles dans le domaine de l'entrepreneuriat social et qui peuvent renseigner sur les méthodes et les professions appropriées aux secteurs innovants.

Réponse managériale : recommandation acceptée

Cette recommandation vient en appui de la deuxième voie de changement du programme COHERENCE qui explique comment nous pensons contribuer au développement économique rural par la diversification des sources durables de revenus et d'investissement des groupes vulnérables. Les jeunes sont un groupe cible prioritaire du programme. Nous reconnaissons qu'une proportion significative des jeunes dans les zones d'intervention du programme sont fortement attirés par (l'innovation dans) les activités économiques au-delà de la production agricole (la vente directe, la transformation, la commercialisation, etc.) ou par l'entrepreneuriat local. Nous voudrions inscrire l'entrepreneuriat formel et innovateur des jeunes dans une perspective de circuits courts, de coopératives et d'associations inclusives, etc., en tenant compte des contextes économiques ruraux des pays du programme.

Dans le cadre de l'appui de proximité aux activités économiques des jeunes (intégrés dans des coopératives, des associations et des PME) et sur la base des analyses des chaînes de valeur et des marchés (voir recommandation 2), nous reconnaissons un besoin éventuel de formations professionnelles de courte durée mises en œuvre à travers une collaboration de durée limitée avec des institutions de formation expérimentées et travaillant avec des jeunes, et cela dans la perspective multi-acteurs exprimée par la ToC du programme COHERENCE.

Actions spécifiques prévues

- Approfondir dans chaque pays la cartographie et organiser des échanges d'expérience avec les acteurs expérimentés en renforcement et en promotion des activités économiques innovantes des jeunes ruraux. Notre participation aux activités d'échange et de coordination dans les réseaux locaux des Caritas et dans le contexte des CSC seront des points de départ importants pour la cartographie ;
- Les actions d'apprentissage mutuel, d'analyse collective et de coordination avec les acteurs et les parties prenantes déjà prévues de façon générale dans le programme COHERENCE, s'intéresseront également aux stratégies d'accompagnement des jeunes. Pour le suivi de la ToC, nous avons retenu une question d'apprentissage spécifique concernant l'effet de l'approche associative inclusive sur i) le développement des compétences en matière de leadership et *des revenus chez les jeunes* et les femmes, et ii) le renforcement de l'économie locale, la cohésion sociale et *l'innovation*.

Réponse managériale aux RECOMMANDATIONS pour l'action mise en œuvre en Belgique

Recommandation BE1 : Approche relais dans le secteur éducatif				
Destinataires : équipe pédagogique				
Observations	Résumé de l'enjeu		Actions spécifique recommandées	
<p>Le nombre des enseignants atteints dans le secondaire par les projets écoles et les formations est estimé par les équipes à un total de 553 enseignants et autour de 7.000 enseignants qui sont supposés utilisateurs le matériel.</p> <p>Il est à noter que le public atteint est beaucoup plus large encore avec plus que 14.000 personnes qui ont téléchargé/demandé les outils pédagogiques. Ceci est prometteur pour un effet potentiel en dehors du secteur de l'éducation formelle.</p> <p>Les évaluateurs concluent qu'il est donc bien possible qu'il existe un groupe d'acteur pédagogiques qui est rendu plus autonome et qui est capable d'agir comme multiplicateur de messages EMMo, mais que les informations sur les effets sont trop faibles pour être conclusif.</p>	<p>Efficacité :</p> <p>L'approche relais dans le secteur éducatif (bien que pertinent en termes d'efficience) a ses limitations en termes d'efficacité et impact.</p>		<p>Investir dans une stratégie multi-acteurs est à recommander : les relais sont souvent ceux qui sont déjà convaincus (groupe limité), il est difficile de mettre encore plus de pression sur les relais/intermédiaires connus (qui font ce qui est possible) afin de mettre en action leurs pairs et/ou leurs groupes cibles parce que ceci demande une approche plutôt institutionnelle, multi-acteurs et non individuelle.</p> <p>Dans le nouveau programme Cohérence, les deux ONGs veulent donc se concentrer sur des projets qui permettent à de multiples acteurs de travailler ensemble pour stimuler l'action et un changement effectif de comportement, ce qui semble être une bonne chose.</p>	
Réponse managériale	Recommandation partiellement acceptée			
Situation	En cours			
Actions clés	Acteur responsable	Calendrier	Situation	Commentaires
<p>BE1-A1 Continuer à mener des projets d'école et des trajets de classe qui mobilisent autant les acteurs-relais (les enseignants-porteurs) que leurs pairs (l'équipe d'enseignants) et le public-cible (les élèves).</p>	Responsables pédagogie + MEAL	A partir des projets d'école septembre 2022-juin 2023. Évaluation en juin 2023	En cours	Nous acceptons partiellement cette recommandation. D'une part, nous estimons que notre stratégie d'intervenir en priorité auprès d'enseignants en tant qu'acteurs-relais se justifie au regard de l'impact décuplé en termes de nombre d'élèves touchées et de durabilité (l'enseignant sensibilisé et outillé continuera à enseigner pendant des années, et touchera plusieurs générations de nouveaux citoyens). Il nous semble donc nécessaire de la maintenir.

<p>Dans les projets d'école renforcer une dimension multi-acteurs, selon l'esprit du "whole school approach" (équipe enseignante, direction, parents d'élèves, centre de demandeurs d'asile ou autres associations locales), comme nous avons déjà commencé à le faire, tout en veillant à continuer à proposer des projets ancrés et de qualité, qui dépassent une approche orientée vers le résultat chiffré uniquement.</p>			<p>D'autre part, nous confirmons la nécessité d'investir d'avantage l'approche multi-acteurs, volonté que nous concrétisons déjà dans le cadre des projets d'école, ainsi que dans le cadre de formations d'équipe d'enseignants. Dans les projets d'école NL menés dans la seconde moitié d'EMMO, on a déjà commencé à implémenter cette approche multi-acteur, qui trouve son origine dans le quartier. Cela a déjà été fait partiellement, même si ce n'était pas l'intention principale, dans le projet d'école FR 2020-2021: on a touché à l'identité de l'école, aux familles des élèves, etc. Dans les projets d'école FR, c'est également un modèle que nous voulons accentuer (toucher également la direction, les collègues...) Le côté multi-acteur est également mis en place à travers des partenariats avec d'autres organisations du secteur (School Zonder Racisme, Croix Rouge, ...).</p> <p>Une autre manière d'adresser les limites de l'approche "publics-relais" (relais qui "sont sous pression et font ce qui est possible") est d'élargir la base de "relais" en adaptant notre stratégie de diffusion, tel qu'explicité dans le cadre BE2.</p> <p>Une nuance encore : nous faisons un travail que nous considérons de précision : nous cherchons à toucher les enseignant-e-s en secondaire, dont les cours sont en lien avec les matières que nous traitons. Le segment de public est donc défini et délimité.</p> <p>D'autre part, enfin, nous constatons qu'il est difficile de toujours considérer les professeurs comme "convaincus"; encore moins "outillés". Soit ils/elles sont en recherche d'un accompagnement, soit ils/elles se sentent dépourvu-e-s... Mais il est vrai</p>
--	--	--	---

			<p>qu'un-e enseignant-e qui n'est pas du tout intéressé-e par nos thématiques ne s'intéressera pas à nos formations/outils.</p> <p>Enfin, nous sommes bien conscients des limites de la mobilisation dans le cadre scolaire (visé dans notre programme DGD), et de l'importance de considérer une plus grande diversité de formes d'engagement. En effet, si le cadre scolaire offre l'avantage de pouvoir toucher toute une future génération de citoyens au-delà des convaincus, il comporte également des obstacles en termes de mobilisation dans le cadre-même des projets, de par le caractère captif et non-volontaire des élèves (la mobilisation collective peut être proposée, mais pas imposée, au risque même d'être contre-productif chez certains élèves). Notre objectif de changement se situe donc ici plus au niveau de l'engagement personnel ou collectif en dehors de l'école en tant que futurs citoyens (en ce qui concerne le public-cible final des élèves), mais également au sein de l'école / de la culture scolaire (en ce qui concerne le public-cible relais des équipes d'enseignants et direction). Les formes de mobilisation collective associant des acteurs-relais et leurs publics de jeunes sont différentes hors cadre scolaire et hors public captif (comme pour notre projet "Jeunes et Migration: Du constat à l'action" avec Bruxelles-International). Et elles comportent aussi leurs limites en termes de public (démarche volontaire, donc limité à des publics déjà convaincus ou initiés). A notre sens, il est nécessaire de pouvoir continuer à combiner ces stratégies afin de toucher le plus de jeunes possibles et leurs relais sur ces différents plans, que ce soit dans le cadre de notre programme DGD (cadre scolaire), et en dehors.</p>
--	--	--	---

BE1-A2 Veiller à toucher les pairs des enseignants déjà engagés par des offres de formation à destination d'équipes d'enseignants entières (dans les écoles)	Responsables pédagogiques	Phrase-test en 2022 (formation néerlandophone), à élargir en 2023 si concluant.	En cours	
--	---------------------------	---	----------	--

Recommandation BE2 : Réflexion relative à l'engagement des groupes cibles		
Destinataires : équipe de mise en œuvre		
Observations	Résumé de l'enjeu	Actions spécifique recommandées
Les informations de l'évaluation mi-parcours et cette évaluation suggèrent que l'effet obtenu au niveau des cibles finales est probablement surtout un effet d'être touché à un niveau 'affectif'. Les évaluateurs affirment que ces effets peuvent contribuer à une volonté de s'engager et que l'aspect affectif (être touché par l'offre EMMo) est probablement un facteur explicatif important de cette volonté. La réalisation de l'objectif, à savoir que davantage de personnes s'engagent effectivement en faveur des objectifs des ONGs, n'est pas garantie au niveau des cibles finales mais est supposé d'être partiellement garantie au niveau des relais. Il faut souligner que le travail d'ECMS est un travail de longue haleine et que le parcours de changement est non-linéaire.	<p>Efficacité :</p> <p>CJP et CI.be arrivent à toucher leurs cibles au niveau affectif. C'est nécessaire pour contribuer à un engagement des groupes cibles.</p> <p>Il y a certaines garanties quant à l'engagement effectif des groupes relais, mais rien concernant les cibles finales.</p>	<p>Il est recommandé aux équipes des deux ONGs de (continuer à) réfléchir et expérimenter d'autres stratégies pour contribuer plus à la mise en action et un changement effectif de comportement des cibles finales. Surtout parce que l'action et le changement effectif est un outcome/objectif spécifique dans le nouveau programme Cohérence. Avec le nouveau programme, les deux ONGs semblent favoriser la stratégie de initier/faciliter l'action eux-mêmes avec l'approche multi-acteurs et/ou avec l'appui à des actions très concrètes qui sont cocréées avec des élèves (voir l'exemple, d'un travail avec l'organisation de jeunesse Magma dans les écoles). Une réflexion sur les points suivants s'impose (en vue de bien concevoir les interventions et de renforcer l'efficacité des interventions) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qu'est ce qui mène à l'action ? Et surtout, quel est le rôle d'un changement au niveau affectif dans le changement de comportement ? Ceci demande une recherche systématique : qui est affecté, qui a une volonté d'agir, qui s'engage effectivement, quelle est la relation entre

		<p>ces changements, et quels sont les autres facteurs qui expliquent un engagement effectif ? Ceci suppose un travail de S&E qui va au-delà de la collecte des données au niveau des indicateurs définis dans le cadre logique (IOV).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au lieu d'initier l'action, est-il possible de cartographier de façon plus systématique les groupes/organisations/institutions qui s'engagent déjà pour des changements du réseau Caritas et autres (par ex. des groupes locaux qui s'occupent de l'accueil des réfugiés) afin d'analyser avec eux leurs besoins en renforcement de capacités, et de fournir sur base de ces besoins des connaissances, informations, ...(ce qui est à l'opposé du mode de fonctionnement actuel, axé sur l'offre, bien qu'une offre qui tient compte des besoins, mais la logique est inverse). - Dans ces groupes, ne serait-il pas intéressant d'identifier des groupes de plus vulnérables qui veulent s'autonomiser, non seulement afin de mieux relayer les messages EMMo, mais s'autonomiser pour créer pour eux-mêmes et d'autres un monde plus juste et solidaire (voir également le point sur cohérence dans le programme EMMo : pourquoi le programme Belgique suit une logique autre que les programmes dans le Sud ?). On comprend que le cadre est fourni par le CSC Belgique, mais la question mérite une attention.
Réponse managériale	Recommandation partiellement acceptée	
Situation	En cours	

Actions clés	Acteur responsable	Calendrier	Situation	Commentaires
<p>BE2-A1 - Améliorer nos méthodes de suivi et d'évaluation afin d'obtenir une compréhension plus fine de l'impact de nos actions sur nos publics, et le rôle de celui-ci dans le passage à l'acte tant des publics-relais que des publics-finaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mesure de l'impact selon différentes dimensions (affectif, cognitif et pratique & voir, juger et agir), et différents indicateurs d'engagement. - Récolter des données qualitatives permettant de comprendre ce qui mène à l'engagement : enquêtes téléphoniques afin d'évaluer l'impact sur les enseignant-e-s ainsi que sur leurs élèves (en adaptant l'approche pour améliorer le taux de réponse), case study avec les élèves et enseignant-e-s 6 mois après la fin du projet d'école, etc. - Analyse des résultats afin d'améliorer nos actions et leur impact sur nos publics directs et indirects. 	Equipe de mise en œuvre	A partir de 2022. Evaluation des données en fin de première année de programme (début 2023).	En cours	<p>Il ressort de nos premières évaluations intégrant les dimensions 'affectives', 'cognitives' et 'pratiques' que notre impact porte bien sur l'ensemble de ces trois dimensions. Il est cependant nécessaire d'objectiver s'il y a effectivement un déséquilibre ou non, et si nos publics sont amenés à renforcer leur engagement et sous quelle forme, afin d'améliorer nos interventions le cas échéant.</p> <p>Les réflexions de long terme sur l'engagement ont pu avoir lieu dans le cadre la création du nouveau programme Cohérence, mais les expérimentations sont tributaires de moyens, au risque de déformer la stratégie et les résultats reconnus. Ce travail de qualité doit donc être continu, lissé dans le temps et ancré dans les réflexes d'apprentissage des deux organisations.</p>
<p>BE2-A2 - Continuer à veiller à travailler avec des publics-cibles engagés et vulnérables quand cela s'y prête, dans le</p>	Equipe de mise en œuvre	Tout au long du programme	En cours	<p>- Notre stratégie basée pour l'essentiel sur les publics relais reflète l'équilibre que nous veillons à garantir entre impact final et moyens disponibles.</p>

respect de notre stratégie existante.			<ul style="list-style-type: none"> - Accompagner des groupes de citoyen-ne-s engagé-e-s ne correspond pas au cœur de notre stratégie dans le cadre de ce programme d'ECMS. Malgré cela, nous intervenons auprès de publics-cibles engagés et/ou vulnérables de différentes manières, que ce soit pour les renforcer ou porter leur voix (formations citoyennes, projets d'école avec classes DASPA, plaidoyer et diasporas, afro-descendant·e·s...), et nous continuerons à y veiller quand cela s'y prête. - Nous intervenons également auprès de groupes de citoyen-ne-s et d'autres publics-finiaux, pour l'essentiel en dehors de la DGD, via d'autres projets financés par d'autres bailleurs (groupes d'accueil de réfugié-e-s, ateliers dans les classes, jeunes volontaires > Other Talk, Bruxelles-International, Education permanente, fonds propres...). Ces stratégies sont complémentaires et explicitement séparées de notre programme.
---------------------------------------	--	--	--

Recommandation BE3 : Communication autour de l'offre pédagogique		
Destinataires : équipe pédagogique, pôle communication		
Observations	Résumé de l'enjeu	Actions spécifique recommandées
<p>Les évaluateurs ont tendance à confirmer la durabilité des effets au niveau de relais/intermédiaires et notamment leur compréhension de certains aspects liés au problématiques/thématiques (...) et leur volonté de relayer les messages EMMo par l'intégration dans leurs activités.</p> <p>(...) Les évaluateurs confirment les efforts des deux ONGs pour assurer la qualité de leurs inputs et produits au niveau du contenu, pertinence et</p>	<p>Durabilité :</p> <p>La stratégie pédagogique fonctionne, mais demande beaucoup de répétition.</p>	<p>Au lieu de chercher comment appuyer encore plus les relais pour influencer un changement de comportement/action au niveau de leur public cible, il pourrait être intéressant de réfléchir la communication autour de l'offre pédagogique.</p> <p>Sur base des leçons du programme Other Talk, il pourrait être possible de puiser dans un nouveau groupe de personnes, des personnes qui sont peut-être moins convaincues des messages EMMo afin</p>

<p>accessibilité. L'appui à l'utilisation des inputs est assuré par les formations et l'investissement (continu) dans le développement de relations. Les ONGs sont clairement à l'écoute des soucis et commentaires des groupes cibles. Grâce à l'implication dans des réseaux et leur propre analyse, les ONGs, ont pu s'aligner aux changements dans le contexte et aux besoins des cibles.</p> <p>Par rapport aux effets de plaidoyer, il est clair que les ONGs ont contribué à des étapes intermédiaires importantes qui peuvent servir comme base pour les futures initiatives.</p> <p>Les deux ONGs sont toutefois conscientes du fait que le travail ECMS demande beaucoup de répétitions et du fait qu'il faut investir davantage dans l'acquisition de nouveaux publics.</p> <p>Les évaluateurs peuvent confirmer la capacité des équipes à continuer. Leur travail en réseau surtout leur permet de bien suivre les contextes et d'analyser les étapes suivantes nécessaires. Les équipes ont démontré leur flexibilité et capacité d'adaptation : elles investissent beaucoup dans l'analyse de leur travail, et dans l'apprentissage. En plus, les organisations et les équipes s'efforcent à identifier d'autres fonds/bailleurs et à sécuriser d'autres projets pour approfondir et multiplier ce qu'elles ont appris.</p>				<p>d'élargir le pool des relais futurs ce qui semble être le but avec le programme cohérence.</p>	
Réponse managériale	Recommandation partiellement acceptée				
Situation	A initier / En cours				
Actions clés	Acteur responsable	Calendrier	Situation	Commentaires	

<p>BE3-A2 Veiller à faire davantage de ponts entre les volets DGD et Other Talk, et intégrer les leçons apprises d’Other Talk dans notre stratégie de communication générale sur les sujets de migration (sensibilisation, éducation, plaidoyer).</p>	<p>Cellules communication, éducation et plaidoyer – en particulier de CI.be pour les enjeux liés à la migration</p>	<p>1^{er} semestre 2022 et 2023</p>	<p>En cours</p>	<p>Si l’intégration des leçons apprises d’Other Talk (frames, etc.) dans la communication sur notre offre pédagogique rencontre des limites, ces leçons sont par contre tout à fait applicables - et nous en tenons compte et continuerons à le faire - aux contenus mêmes des formations, outils, et ateliers que nous animons et développons. Les leçons apprises d’Other Talk ont également toute leur pertinence pour notre stratégie globale de communication (voir action ci-dessous).</p> <p>NB : Other Talk est un programme coordonné par 11.11.11 et Vluchtelingewerk Vlaanderen, à laquelle les cellules éducation et plaidoyer de CI.be sont associées, qui vise à dépoliariser et à nuancer le débat sur la migration en Flandres. Si le nouveau programme – volet Belgique CI.be prévoit des ponts avec les travaux d’OT, notamment en terme de trajets d’apprentissage digitaux pour les enseignants, celui ne faisait pas partie du programme EMMo et ne concerne pas directement CJP. Plus d’infos : www.11.be/other-talk-migration.</p>
--	---	---	-----------------	---

<p>Recommandation BE4 : Priorisation du plaidoyer politique</p>		
<p>Destinataires : équipe de plaidoyer politique</p>		
<p>Observations</p>	<p>Résumé de l’enjeu</p>	<p>Actions spécifique recommandées</p>
<p>Les deux ONGs ont intégré des considérations d’efficacité dans la mise en œuvre de leur programme (attention pour GAR, qualité et portée des produits). Les deux organisations ont fait beaucoup avec peu de moyens en RH ! Assurer la réalisation des outputs de qualité et des processus de plaidoyer sur différentes thématiques et niveaux</p>	<p>Efficience</p> <p>Il y a peu de ressources, il faut prioriser le plaidoyer politique et cibler également plus des thématiques qui nous permettent de recouper les points forts de nos deux organisations</p>	<p>Pour le plaidoyer (en commun) dans le futur programme, il est à recommander que les deux ONGs suivent une approche délibérée qui fait des choix plus clairs par rapport aux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - thématiques, - les phases à influencer (agenda setting, appuyer l’élaboration des propositions de loi, appuyer l’élaboration des programmes d’exécution et de suivi),

a toutefois mis beaucoup de pression sur les équipes (peu de RH en vue de ce qui était planifié).			- les niveaux à influencer (national, UE, international)	
Réponse managériale	Recommandation partiellement acceptée			
Situation	A initier / En cours			
Actions clés	Acteur responsable	Calendrier	Situation	Commentaires
BE4-A1 - Parvenir à un accord entre CI et CJP de se concentrer sur un nombre limité (1 à 2) de dossiers plaidoyer commun. - Identifier ce(s) dossier(s) sur la base d'une analyse SWOT. - Répartition claire des responsabilités en matière de suivi des dossiers sélectionnés. - Établir un trajet de plaidoyer (opportunités, pertinence, niveaux, acteurs/rices, agenda) pour chacun de ces dossiers.	Responsables du plaidoyer dans les deux organisations	2ème semestre 2022 et tout le long du programme	A initier	Les échanges tirés du parcours d'apprentissage issu du programme EMMo ont permis aux équipes chargées du plaidoyer au sein de CI.be et de CJP de déceler des pistes d'amélioration pour la future stratégie politique de COHERENCE. Nous envisageons, par exemple, le choix et renforcement de thématiques communes qui nous permettent de mobiliser nos forces et celles de nos partenaires distincts. Par exemple, le plaidoyer autour de la paix, la sécurité et la cohésion sociale dans la région des Grands Lacs et les déplacements/retours des réfugiés. De cette manière nous pouvons développer des actions ciblées, plus efficaces, avec les RH dont nous disposons et en valorisant les actions et les messages de nos partenaires. En consolidant la coordination de thématiques adjacentes nous pourrions évaluer de manière plus tangible l'impact de notre plaidoyer. Enfin, nous allons prochainement intégrer le nouveau Groupe de Pratiques et Stratégies (GPS) Plaidoyer d'Acodev.
BE4-A2 - Consultation des collègues opérationnel-le-s (en Belgique et ailleurs, voir BE6). - Lister les sujets possibles. - Faire un choix sur quels dossiers traiter (quand et comment). - Répartir les tâches entre les chargé-e-s de plaidoyer.	Chargé-e-s de plaidoyer de chaque organisation.	2022 et tout le long du programme	En cours	Le même exercice (nécessaire) aura lieu au niveau des organisations individuelles : alors que d'un côté nous avons un large intérêt, et la possibilité de travailler sur de nombreux dossiers (pour une large opérabilité), d'un autre côté un choix pour un nombre limité de dossiers s'impose.

Recommandation BE5 : Réfléchir dès le début des actions l'évaluation et l'analyse de la mise en œuvre et des effets

Destinataires : équipe de mise en œuvre, responsables de résultat

Observations	Résumé de l'enjeu	Actions spécifique recommandées
<p>Les évaluateurs constatent que les ONGs travaillent souvent sur la base de termes de référence assez vagues et que la conception et mise en œuvre reposent surtout sur la créativité des équipes (voir par exemple WIMS). Cette approche vient avec le risque d'épuiser les équipes et de mettre trop l'accent sur le produit et sa qualité au détriment d'une stratégie de déploiement et de (un appui à) l'utilisation en vue des changements voulus.</p> <p>Les deux ONGs ont intégré des considérations d'efficience dans la mise en œuvre de leur programme (attention pour GAR, qualité et portée des produits). Les deux organisations ont fait beaucoup avec peu de moyens en RH !</p> <p>Bien que les stratégies / les résultats se renforcent mutuellement, il est encore possible de les améliorer en les utilisant ensemble de manière plus consciente et systématique, en réfléchissant à leurs points d'intersection et en utilisant des produits pour des groupes cibles et des objectifs multiples.</p> <p>Le S&E était sujet d'une étroite collaboration entre les équipes et un investissement conjoint pour la collecte de données et la réflexion sur la mise en œuvre du programme EMMo. Le système S&E, notamment le choix des indicateurs et la collecte de données étaient moins en mesure de capter et de confirmer les effets des produits et approches de qualité et d'informer les réunions de réflexion et d'apprentissage.</p>	<p>Efficience</p> <p>Les efforts de collaboration entre deux ONGs avec une culture et expérience différentes sont appréciés et ont mené à un apprentissage mutuel et un partenariat fort au niveau opérationnel dans le domaine d'éducation, avec un début de collaboration pour les campagnes et à renforcer encore au niveau du plaidoyer là où c'est possible.</p> <p>Il y a peu de ressources, il faut des termes de références clairs par projet, a fortiori quand ils sont communs ou partagés avec d'autres acteurs. .</p> <p>La collecte de données qualitatives.</p> <p>La mesure des effets avec et par les relais pose problème. Le fait de continuer à interroger (souvent) les (mêmes) acteurs (pédagogiques par exemple) sur leur appréciation de l'offre apporte peu d'informations (nouvelles). Les équipes se posent toujours des questions : que devons-nous savoir/mesurer/analyser, comment devons-nous le faire ? Jusqu'à présent, la manière dont les différents aspects peuvent être recherchés et analysés n'est pas encore claire. Compte tenu des ressources limitées des RH, il n'est pas toujours possible d'effectuer un suivi et une évaluation qualitative, mais les questionnaires à froids (6 mois après interventions) ne sont pratiquement jamais remplis.</p>	<p>Un point d'attention spécifique consiste à réfléchir dès le début des actions l'évaluation et l'analyse de la mise en œuvre et des effets. Cette recommandation est importante en vue de l'exécution du résultat 4, dédié à l'apprentissage et à la co-construction, dans le nouveau programme Cohérence (approche multi-acteurs) afin de promouvoir l'apprentissage.</p>

Réponse managériale	Recommandation acceptée			
Situation	En cours			
Actions clés	Acteur responsable	Calendrier	Situation	Commentaires
<p>BE5-A1 : Utilisation de fichiers types de TDR, en fonction des différents projets (pédagogiques, plaidoyer, sensibilisation) et des moyens disponibles.</p> <p>Veiller au renforcement mutuel des stratégies d'intervention par résultat.</p>	<p>Responsables programme Belgique, responsables de résultats</p> <p>Responsables programme Belgique, responsables de résultats</p>	<p>2e semestre 2022</p> <p>1^{er} semestre 2022 et tout le long du programme</p>	<p>À initier</p> <p>En cours</p>	<p>L'approche GAR est déjà vivante au sein de nos organisations, mais gagnerait à être systématisée dans l'opérationnalisation des gros projets ou chantiers de moyens termes.</p> <p>Importance de l'objectivation préalable du temps de travail de chaque équipe et de la définition de responsabilités claires, pas seulement avec des tiers (agence de production, ect) mais aussi entre CJP et CI.be.</p> <p>Le partage doit être acté lors de réunions communes, via des présentations (par exemple) sur les résultats et conclusions.</p> <p>Les outils de suivi doivent faciliter les croisements et garantir plus de porosité.</p> <p>Veiller à la mise en résonance avec les autres outcomes.</p>
<p>BE5-A2 : Insuffler dans chacune des initiatives du nouveau programme l'esprit de la politique MEAL, dès leur conception :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le volet qualitatif de nos 	Responsables programme	1 ^{er} semestre 2022	Initié	La politique MEAL du programme COHERENCE 2022-2026 a été alimentée par notre pratique et par les constats de l'évaluation intermédiaire ; sur base d'une TOC plus solide et plus utilisable, renforcement du cadre suivi-évaluation orienté vers l'apprentissage, adaptation des outils de récolte de données

outils d'évaluation et mieux valoriser des apprentissages à la marge - Organiser une (auto)analyse et une discussion plus systématiques - Corriger le déploiement des activités sur base des leçons tirées - Valoriser les échanges en matière de MEAL avec les (pays) partenaires, au sein du CSC et des GT dédiés	Belgique, responsables de résultats, responsable MEAL		A initier	Ne négligeons pas que la co-création – au cœur du R4 de COHERENCE – si elle est garante de l'adéquation de l'offre aux besoins du publics est un processus énergivore à encadrer.
			Initié	

Recommandation BE6 : Renforcement de la cohérence politique de l'intervention du programme		
Destinataires : équipe de plaidoyer politique		
Observations	Résumé de l'enjeu	Actions spécifique recommandées
<p>Le lien entre le Nord et le Sud se manifeste principalement par l'utilisation d'histoires et d'informations (pas nécessairement des partenaires ou des groupes cibles d'EMMo) du Sud dans le travail politique ou dans le développement d'outils éducatifs. Contrairement au travail de plaidoyer de CJP avec ses partenaires (qui n'a pas été abordé dans cette évaluation), le plaidoyer n'a pas été intégré dans les programmes EMMo des partenaires Cl.be dans les pays du Sud. Le plaidoyer avec les partenaires au Niger présente une pratique différente et intéressante à suivre dans EMMo et par Cl.be.</p>	<p>Il faut renforcer la cohérence de l'intervention en identifiant davantage de liens pertinents entre pays.</p> <p>Le lien entre les pays partenaires d'EMMo et le volet Belgique n'est pas toujours clair. Notamment de par un déficit de lecture systémique dans les pays partenaires.</p> <p>Beaucoup de travail politique se fait en réseau.</p>	<p>Etudier comment approfondir l'exemple du plaidoyer avec les partenaires au Niger et autres exemples de travail plaidoyer avec des partenaires de CJP, pour renforcer le lien entre les différents pays d'intervention :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investir dans l'amélioration de la compréhension des défis mondiaux/de la pensée systémique avec les partenaires du Sud. - Rechercher des sujets pertinents dans le contexte du Nord et du Sud (par exemple, les liens entre la sécurité alimentaire au Sud

<p>CI.be et CJP travaillent en étroite collaboration avec d'autres ONGs. Le deuxième domaine de résultats d'EMMo Belgique consiste à renforcer les partenaires ECMS autour des thèmes CJP/CI.be par le biais de diverses plateformes et synergies. Bien que les études de cas offrent moins d'informations sur ces dynamiques, WIMS montre qu'il y a eu une collaboration avec d'autres ONGs pour éviter les doublons et les cas de lobbying montrent que beaucoup de travail a eu lieu en réseau.</p> <p>La valeur ajoutée spécifique de CJP et CI.be au sein de ces groupes de travail/réseaux réside à la fois dans leur niche unique (respectivement ressources naturelles, démocratie, mémoire... pour CJP et lien migration-développement pour CI.be) et dans leur accès à un large réseau de partenaires (du Sud). Les décideurs politiques ont indiqué qu'ils trouvaient utile que les ONGs couvrent différents thèmes et aient une vision plus large, ils souhaitent également recevoir ces informations de leur part car cela élargit leur propre analyse.</p>	<p>Notre plus-value se retrouve dans un travail de niche thématique, ainsi que dans nos réseaux internationaux.</p>	<p>et les flux migratoires vers le Nord, cohésion sociale, lien entre politique nationale et locale...)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une campagne de lobbying autour d'eux, en tant que partenaires. <p>En deuxième lieu : cartographier les processus de plaidoyer dans les pays du Sud pour voir comment les appuyer au Nord, même si le sujet ne résonne pas trop avec l'actualité belge.</p>		
Réponse managériale	Recommandation acceptée			
Situation	En cours / A initier			
Actions clés	Acteur responsable	Calendrier	Situation	Commentaires
<p>BE6-A1 : Vers une appréhension commune du plaidoyer au sein des et entre pays partenaires au bénéfice de la cohérence :</p> <p>- Consolider les résultats du premier échange sur les défis avec le/la coordinateur/rices du programme.</p>	<p>Coordination du programme avec les charg-é-e-s de plaidoyer de chaque outcome / pays.</p>	<p>1^{er} semestre 2022</p> <p>2^{ème} semestre 2022</p>	<p>En cours.</p>	<p>CI.be partage largement cette analyse. Elle est revenue à plusieurs reprises lors de la rédaction du nouveau programme. C'est également l'une des raisons importantes de la décision délibérée de se concentrer explicitement sur le plaidoyer, non seulement en Belgique mais aussi dans les autres pays. Le plaidoyer prend une importance sans précédent pour la plupart des partenaires du programme, mais il y a un consensus sur sa pertinence et sur les défis que cette ambition</p>

<p>- Réunir les chargé-e-s de plaidoyer au sein des pays partenaires du programme Cohérence pour discuter de ces résultats.</p> <p>- Organiser régulièrement des moments d'échange entre les chargé-e-s de plaidoyer de chaque pays. (Par exemple, en créant un groupe de travail Plaidoyer au sein de COHERENCE, qui se réunit deux fois par an. 1 x physique, 1 x virtuel.)</p>		<p>2ème semestre 2022 et au long du programme</p>	<p>implique. C'est pourquoi cette approche et cette ambition étaient déjà à l'ordre du jour lors du lancement officiel du nouveau programme. Nous y avons consacré une première journée entière. Les partenaires ont examiné ce que nous entendons par « le plaidoyer », ce que nous savons déjà, ce que nous voulons faire, avec qui, et ce qui est nécessaire pour y parvenir.</p>
---	--	---	--