

## Evaluation à mi-parcours du programme COHERENCE 2022-2026

### Réponse managériale de la méta-évaluation

Date de la réponse managériale: 13 Novembre 2025

Personnel impliqué dans la réponse de la managériale : points focaux pour l'évaluation du programme-pays, Coordinateurs de programme-pays COHERENCE, gestionnaires DCI, Coordinateur de programme COHERENCE, responsable MEAL de DCI, direction de CI.be et CJP

#### **Recommandation méta 1: Mieux structurer l'approche co-construction**

##### *1.1 Co-construction des projets*

Si l'approche de co-construction a permis une meilleure appropriation des projets par les communautés, elle gagnerait à être davantage structurée. Notamment en définissant des étapes participatives formalisées à chaque phase du programme, en renforçant les capacités des partenaires locaux à l'animer et en outillant les équipes pour documenter les démarches participatives et les valoriser encore davantage.

##### *1.2 Co-construire le plaidoyer et l'ECMS et renforcer les liens entre eux*

En matière de plaidoyer, nous ne pouvons que recommander de rester à l'écoute du terrain, de co-construire les messages avec les partenaires et de systématiser formellement les étapes de renforcement interne dans les pays partenaires (la RDC dans le cas évalué) pour qu'ils deviennent des acteurs incontournables du plaidoyer à leur niveau national, mais aussi international ; et que cela puisse servir de feuille de route pour les autres pays partenaires qui pourraient être davantage présents politiquement parlant.

En Belgique, nous recommandons de continuer le travail de co-construction d'outils pédagogiques avec les réseaux/organismes de formation en lien avec le terrain et qui répondent aux défis des futurs référentiels. Il nous semble également important d'exploiter davantage des trajectoires pédagogiques qui puissent faire le lien entre enseignement et plaidoyer, de s'assurer d'une approche décoloniale systématique des outils et qui induise une réflexion sur la mise en action de manière formelle et systématique.

##### *1.1 Co-construction de projets*

**Réponse managériale:** Nous sommes **partiellement d'accord** avec cette recommandation. La co-construction ou la participation, terme plus familier dans les pays partenaires et mis en avant comme thème dans les termes de référence, est et a été au cœur du programme COHERENCE. La co-construction du programme a été bien structurée et documentée tout au long du cycle du programme, de la formulation à la mise en œuvre, en passant par le suivi, le rapportage et l'évaluation à mi-parcours elle-même. Chaque phase a été soutenue par la coordination, le renforcement mutuel des capacités ainsi que par des lignes directrices et des outils. Par exemple, le guide du système MEAL du programme, co-construit avec toutes les équipes de pays, mentionne explicitement la participation communautaire comme un principe clé. Selon nous, la co-construction est un processus qui doit être créé en collaboration avec les partenaires du programme, les groupes cibles et les autres parties prenantes concernées, mais qui ne peut leur être imposé. Le contexte sociopolitique de chaque pays influence ce qui est faisable en matière de

participation et de co-construction. Des lignes directrices et de la documentation supplémentaires pour formaliser et structurer encore plus le processus de co-construction, risquent de ralentir la mise en œuvre du programme sans gains d'efficacité supplémentaires. L'accent restera mis sur **l'amélioration de la pratique de la co-construction**.

Certaines faiblesses dans la co-construction spécifiquement avec les communautés et les groupes cibles sont reconnues dans certains programmes-pays, par exemple ceux avec des partenaires multiples et la Belgique où l'initiative vient encore principalement des équipes CI.be et CJP et moins des partenaires. Comme la co-construction se fait de manière itérative, nous constatons parfois au fil du temps que la participation des groupes cibles risque d'être moins forte dans les processus de planification et de mise en œuvre.

Les **actions clés** que nous identifions pour le prochain programme quinquennal dans les différents pays visent une **localisation** accrue dans les pays où les partenaires prennent le lead de la co-construction, ce qui garantit une participation communautaire de qualité. Le **renforcement mutuelles des capacités** sur la co-construction avec les communautés, entre les équipes d'un programme-pays et l'apprentissage entre pays seront à prioriser. Cela aura un impact positif sur l'efficacité de la stratégie de localisation. Une attention particulière sera accordée à la poursuite du dialogue avec les groupes cibles après la formulation et la planification afin de s'assurer que l'appui fourni continue de répondre à leurs attentes. En outre, **le plaidoyer et la mobilisation** mis en œuvre par le programme belge seront renforcés par le renforcement mutuel des capacités et la co-construction avec les équipes du programme dans d'autres pays.

Lors de la formulation du prochain programme quinquennal, nous élaborerons **des définitions communes à tous les partenaires** des concepts clés au cœur de l'action tels que la co-construction, la protection, l'approche fondée sur les droits et le plaidoyer.

#### *1.2 Co-construire le plaidoyer et l'ECMS et renforcer les liens entre eux*

**Réponse managériale:** Nous sommes **d'accord** avec la recommandation.

**Pour l'action pédagogique** en Belgique, nous poursuivrons la co-construction pour veiller :

- avec les réseaux de formation en Belgique, les enseignants, conseillers pédagogiques des réseaux d'enseignement, les établissements et élèves, et le secteur ECMS à l'adéquation de l'offre aux besoins des acteurs (stratégie LNOB). De sorte à mieux faire correspondre l'offre aux nouveaux référentiels, et à de nouveaux niveaux et secteurs spécifiques d'enseignement (ouverture vers le primaire et les classes DASPA pour MENA);
- avec des partenaires, des personnes réfugiées, des organisations de la diaspora, des experts de terrain, pour une approche équilibrée et décolonisée.

**Pour l'action politique**, nous poursuivrons la co-construction pour veiller

- à l'approche décoloniale, via la co-construction d'outils d'analyse et l'intégration dans les actions des partenaires;
- au renforcement des partenariats formels;
- à la mobilisation des people on the move et diasporas;
- et un suivi qualitatif des effets du plaidoyer qui devra permettre de consolider structurellement les acquis et donner aux partenaires concernés une place centrale aux différents niveaux et espaces de plaidoyer.

Enfin, la co-construction sera assurée **globalement au sein du résultat belge**, en créant un lien plus systématique entre éducation, plaidoyer et mobilisation. Nous utiliserons **l'évaluation finale**

du programme COHERENCE en Belgique pour évaluer les approches existantes de co-construction et en formaliser collectivement de nouvelles pour l'avenir avec les publics internes, les publics cibles et les partenaires du programme en Belgique (avec un accent particulier sur les dimensions d'inclusion et de diversification dans l'esprit du LNOB).

### **Recommandation méta 2 : Assurer l'autonomisation des structures locales**

Dans les pays partenaires, pour assurer encore davantage l'autonomisation des structures locales, le programme gagnerait à être accompagné par le développement d'une offre de formation de formateurs, qui pourraient accompagner le développement de nouvelles coopératives ou institutions de micro-crédits. Un modèle de financement de ces appuis techniques aux coopératives ou à l'organisation de micro-crédit pourrait faire partie d'un processus évolutif d'un organisme.

À propos des microcrédits et des investissements dans l'agriculture durable, la question de la commercialisation des biens produits pose des questions de rentabilité qu'il conviendrait d'accompagner.

**Réponse managériale :** Nous **sommes d'accord** avec cette recommandation.

Des structures économiques locales durables, telles que les groupes d'épargne et de crédit et les coopératives, constituent un objectif important du programme. De **multiples actions spécifiques** ont été prévues dans les réponses managériales au niveau des pays pour améliorer le soutien technique des deux types d'organisations communautaires (en ce compris le renforcement de la commercialisation). Dans l'esprit de la recommandation d'élaborer un programme de formation des formateurs sur les groupes d'épargne et de crédit, le programme Burundi a contribué à la création de **réseaux d'agents villageois formés** soutenant la création continue de ces groupes. Au fil du temps, les efforts de ces agents de village devraient être financés par les contributions des groupes. Cette approche a également été mise à l'essai dans le programme en RDC. Dans la mesure où la formation de groupes d'épargne et de crédit sera accompagnée dans les différents pays, l'échange continu de meilleures pratiques et le renforcement mutuel des capacités entre les partenaires seront prévus dans le prochain programme quinquennal.

Cependant, en ce qui concerne les coopératives, notre stratégie privilégiée est de travailler en **synergie avec des acteurs spécialisés** comme les services techniques public, les agences publics de régulation ou les fédérations de coopératives. D'après notre expérience, c'est un gage d'efficacité et de durabilité. Le coût d'une formation à long terme d'un programme de formateurs d'accompagnement des coopératives serait disproportionné dans une stratégie de nexus qui cible la protection et la résilience des communautés.

### **Recommandation méta 3 : Inclusion, égalité des droits et leadership des femmes**

En matière d'inclusion, les progrès sont réels, principalement avec les femmes, mais l'évaluation relève qu'ils sont encore inégaux. Il reste souvent à développer des stratégies ciblées pour le leadership des femmes (et l'inclusion des thématiques particulièrement essentielles aux femmes, comme l'accès à l'eau), des jeunes, des personnes en situation de handicap (PSH) ou des personnes déplacées. Cela implique notamment de renforcer (et créer pour certains pays) des espaces propices à leur expression et à leur montée en compétences et en responsabilité dans les

structures décisionnelles comme dans les activités économiques. Des approches ciblées par public (femme, PSH, personne déplacée, etc.) devraient être développées.

Pour le leadership des femmes, un système de direction en alternance ou à deux têtes pourrait également permettre d'offrir aux femmes des places de leader malgré l'analphabétisme de certaines d'entre elles. Il pourrait également être bénéfique de généraliser ce que certaines OBC (Organisation à Base Communautaire) congolaises ont fait en établissant un quota de femmes dans les instances décisionnelles.

Les problématiques du droit à la propriété des femmes ou de l'accès à la participation comme citoyennes libres restent des aspects clés auxquels le programme doit continuer à s'attaquer ; si possible de manière spécifique (selon une perspective de genre affirmée), car cela permet d'en assurer l'existence (et donc la réalisation).

### Réponse managériale

Nous **appuyons pleinement** la recommandation visant à renforcer l'inclusion, l'égalité des droits et le leadership pour les femmes et les autres groupes vulnérables. Cette recommandation fait écho aux recommandations formulées dans le cadre des évaluations de chaque programme-pays. Au cours de la mise en œuvre, malgré les efforts déployés pour promouvoir l'inclusion en mettant l'accent sur les jeunes et les femmes, certaines catégories de personnes, telles que celles ayant des besoins spécifiques (PSH, personnes âgées et/ou déplacées, diaspora, etc.), n'ont pas été incluses et représentées de manière optimale.

Pendant la durée restante du programme actuel, **des efforts ont été consentis en continu** pour renforcer les possibilités d'expression des femmes et renforcer le développement de leurs compétences et leur représentation dans les processus de prise de décisions, y compris ceux relatifs aux activités économiques. Des interventions ciblées sur des groupes spécifiques sont renforcées dans le programme actuel.

Le **prochain programme** qui sera soumis à la DGD aura **une approche centrée sur la protection**, qui placera les personnes en déplacement – réfugiées ou déplacées à l'intérieur de leur propre pays, rapatriées et leurs communautés d'accueil (dont la Belgique) – au cœur de son action, avec une attention particulière aux groupes les plus vulnérables, tels que les jeunes à risque, les PSH, les survivants de violences basées sur le genre, etc. Ensemble, ils représentent le visage de la mobilité humaine : ceux qui partent, ceux qui restent et ceux qui accueillent.

La protection, l'exercice des droits fondamentaux et la réalisation de la justice sociale, y compris les droits fonciers des femmes et des jeunes (ex. du Burundi), sont considérés comme essentiels dans le nouveau programme en cours d'élaboration.

### Recommandation méta 4 : Autres modalités de dialogue avec les autorités dans le plaidoyer

Le « plaidoyer pratique » prôné dans la théorie du changement pourrait explorer d'autres modalités de dialogue avec les autorités. La conception d'un *budget participatif avec une perspective de genre* (fort utilisé en Amérique latine) pourrait renforcer les instances de dialogue en place en installant de manière pratique et régulière un dialogue sur le développement communautaire. C'est une autre manière de promouvoir la participation de manière plus large et inclusive et d'influer sur la durabilité du dialogue. Pousser ces espaces, permettrait d'adresser des besoins primaires (comme l'eau) avec une plus grande inclusion, et avec des effets positifs pour les femmes, leurs familles et la communauté.

**Réponse managériale :** Nous sommes d'accord avec la recommandation de renforcer et d'explorer de nouvelles modalités d'engagement avec les autorités, en nous inspirant de la richesse des efforts de plaidoyer en cours dans les différents pays.

Un dialogue et une collaboration réguliers et forts avec les autorités locales, les services techniques et les communautés ont été mis en œuvre par le programme au Niger, en Palestine, au Burundi et au Burkina Faso. Cela y restera un élément majeur de la stratégie de durabilité. Lorsque les plans publics de développement local sont officiellement ouverts à la consultation (par exemple au Niger), la contribution à ces plans va être renforcée par un meilleur lobbying et un meilleur suivi des priorités communautaires identifiées et en contribuant au budget des priorités identifiées dans ces plans. Nous reconnaissons que le modèle du budget participatif, très répandu en Amérique latine, est une opportunité d'apprentissage, mais nous hésitons à l'appliquer en l'état et d'avantage encore dans notre future approche centrée sur la protection. La rareté des ressources publiques locales et la fragilité croissante des structures publiques dans les pays du programme subsaharien rend l'approche du modèle du budget participatif inefficace selon nous. Ainsi, nous voulons renforcer et explorer plutôt des nouvelles modalités d'engagement avec les autorités et qui seront testées localement.

En ce qui concerne les initiatives de plaidoyer à l'échelle nationale (exemple du plaidoyer sur la crise de Maï Ndombe en RDC), les efforts de lobbying conjoints et coordonnés en Belgique et dans un ou plusieurs pays partenaires sont considérés comme un exemple d'approche décoloniale du plaidoyer. Afin de consolider cette approche, nous entendons mieux clarifier et partager dès le départ les objectifs politiques de chaque initiative de plaidoyer, à travers des feuilles de route standardisées qui identifient les cibles, les messages clés et les opportunités de mobilisation.

Une dernière action consiste à renforcer l'échange entre les pays sur les approches pratiques de lobbying et de plaidoyer et les résultats, conformément à la dynamique de capitalisation entre pays présentée dans la méta-recommandation 5.2

### **Recommandation méta 5 : Renforcer l'approche évaluative participative et l'apprentissage programmatique**

#### *5.1. L'Approche évaluative participative (l'Évaluation entre pairs)*

L'évaluation à mi-parcours a démontré le potentiel et l'intérêt d'une approche évaluative participative et apprenante. Pour aller plus loin, il pourrait notamment être prévu des moments d'échanges entre pays et d'accompagner plus étroitement les évaluateurs pairs et les points focaux afin de renforcer leurs propres compétences critiques par rapport à leur fonctionnement.

Enfin, à un niveau plus méthodologique, nous recommandons que les rapports d'évaluation mi-parcours de chaque pays communiquent systématiquement des informations sur l'ampleur de la participation des femmes à la réflexion évaluative (proportion de femmes/focus group) et sur leur participation active. Vu la population de personnes en situation de handicap (PSH), il est difficile d'examiner l'ampleur de la participation (aux activités, mais aussi à l'évaluation mi-parcours) ; mais cela devrait être faisable pour les jeunes.

### 5.2 Une dynamique collective de capitalisation interpays.

Les moments d'échanges et d'analyses croisées étant rares, il serait pertinent de renforcer les moments d'échanges entre structures sœurs, au niveau national et interpays, afin d'enrichir les apprentissages, croiser les pratiques et créer une dynamique collective de capitalisation interpays.

Ainsi, il serait également judicieux de repérer toutes les expériences réussies des partenaires du programme destinées à l'inclusion des PSH (comme au Burkina Faso avec des activités spécifiques et l'aide à l'obtention d'un statut des PSH) afin de mesurer la pertinence de répliquer cette « success story » dans les autres pays partenaires.

Pour tous les autres publics vulnérables, il serait également pertinent d'identifier les bonnes pratiques et de dessiner un processus incluant ces populations (jeunes, vieux, personnes déplacées).

### 5.1. L'Approche évaluative participative (l'Evaluation entre pairs)

**Réponse managériale : Nous sommes d'accord** avec la recommandation car nous avons constaté la forte valeur ajoutée de l'évaluation entre pairs en tant qu'approche d'évaluation orientée sur l'apprentissage. Dans le plan d'évaluation du prochain programme, nous envisageons de continuer à utiliser l'approche de l'évaluation entre pairs. Nous prévoyons quelques améliorations aux processus. **La formation technique des évaluateurs-pairs** sera renforcée avant et après leur affectation, en mettant l'accent sur les techniques d'animation et la réflexion critique. Au cours de la conduite de l'évaluation, un temps spécifique sera alloué à la restitution et à la mutualisation des connaissances entre l'évaluateur-pair et la coordination locale du programme, ce qui permettra un échange plus approfondi et technique, visant également à encourager un contact plus long et un échange d'expertise entre les programmes pays.

Dans le cadre du programme en **Belgique**, nous renforcerons les relations d'apprentissage et d'échange sur les approches du programme avec les parties prenantes potentielles et la collaboration avec **des évaluateurs-pairs**. Dans le programme belge, nous visons un **système de suivi** plus sensible au contexte, orienté sur l'apprentissage au sein du pays et au-delà articulées sur les concepts clés du programme et des résultats ciblés.

### 5.2 Une dynamique collective de capitalisation interpays.

**Réponse managériale : Nous sommes d'accord** avec la recommandation selon laquelle nous devons renforcer la dynamique de capitalisation interpays, en réaffirmant notre croyance en l'apprentissage conjoint et le renforcement mutuel des capacités. Le processus d'évaluation entre pairs a renforcé, grâce à l'apprentissage mutuel, les compétences d'évaluation des points focaux et des évaluateurs-pairs. Cependant, les deux trajets d'apprentissage thématiques sur le plaidoyer et l'inclusion, inspirés par la Théorie du changement, qui se sont organisés de 2022 à 2024, ont connu moins de succès. Les thèmes choisis ont agi comme un cadre rigide et les trajectoires d'apprentissage ont souffert d'un processus trop formel, de limites dans la participation et l'adhésion.

Nous explorerons **diverses opportunités méthodologiques**, y compris le numérique, pour réaliser **un dialogue fluide et continu** entre collègues (pairs) de tous les pays et départements. Des outils numériques de base et faciles à utiliser comme WhatsApp peuvent aider à créer une communauté où les membres de l'équipe partagent aisément leurs défis, leurs pratiques, leurs expériences et leurs réussites, à la fois par le biais de l'animation et par eux-mêmes. Objectif : susciter une variété d'échanges spécifiques, qu'ils soient à court ou à long terme, en fonction de leur valeur ajoutée pour les parties prenantes. Ces échanges peuvent rester ponctuels ou devenir un

processus de capitalisation plus formalisé à l'aide de documentation, de supports visuels ou de visites d'échange.

Cette dynamique nourrira également la réflexion sur les concepts clés communs au cœur de l'action et de la théorie du changement tels que la co-construction, la protection, l'approche fondée sur les droits et le plaidoyer déjà mentionnés dans la recommandation 1.