

**Programme EMMO Belgique (2017-2021)  
de Caritas International Belgique et  
Commission Justice et Paix  
– évaluation finale**

Rapport final ACE Europe – juin 2022





**Programme EMMO Belgique 2017-  
2021  
– évaluation finale**

**Corina Dhaene (ACE Europe)**  
**Loes Debuysere (ACE Europe)**

## **Préface**

*Les évaluateurs tiennent à remercier toutes les personnes qui ont collaboré à cette évaluation. Il s'agit principalement du personnel de CJP et Cl.be, avec des remerciements particuliers à Timur et Gilles pour avoir guidé l'évaluation et à Larisa, Tom, Alejandra, Ariane, Nele et Claire pour leur contribution aux quatre études de cas choisies. Nous sommes également reconnaissantes pour les conversations que nous avons eues avec les décideurs politiques, les personnes ressources et les enseignants. Nous avons eu l'honneur de rencontrer et d'avoir des discussions intéressantes avec de personnes très engagées qui cherchent à contribuer à une société durable, inclusive et responsable en Belgique. Nous souhaitons à tous les acteurs impliqués beaucoup de succès dans leurs activités futures.*

**ACE Europe, Mechelen, Belgique, Juin 2022**



## Sommaire exécutif

- <sup>1</sup> Ce rapport porte sur l'évaluation finale du programme EMMO qui s'est déroulé de 2017 à 2021. Le rapport sert principalement la redevabilité et l'apprentissage.
- <sup>2</sup> **Sujet et focus** - Le sujet à évaluer est le programme EMMo ("Empowerment dans un monde en mouvement"), exécuté conjointement par Caritas International et la Commission Justice et Paix (CJP). Il s'agit d'un programme de 12,82 millions d'euros, financé par le ministère belge des Affaires étrangères et Caritas International/CJP. EMMo a cherché à favoriser l'autonomisation de groupes cibles spécifiques afin de réaliser des changements structurels dans sept pays : Belgique, Burundi, RDC, Ethiopie, Haïti, Niger, Rwanda. Le programme s'articulait autour de deux voies de changement. Dans ce rapport c'est le voie de changement en Belgique qui est concerné : en Belgique, le programme visait à contribuer à une société durable, inclusive et responsable en s'engageant dans la sensibilisation, la formation et le soutien à l'action autour des questions et des interconnexions liées à la migration et au développement ; à la consommation et à l'exploitation des ressources naturelles ; à la démocratie et au vivre ensemble. Les groupes cibles étaient les médias, les acteurs de l'ECMS, les écoles/enseignants et les décideurs politiques. Le budget pour 5 ans était 1.107.494,18 EUR.
- <sup>3</sup> **Approche méthodologique** - L'évaluation devrait apprécier l'ensemble du programme tenant compte des critères du CAD de l'OCDE. L'accent a été mis sur l'appréciation de l'efficacité. Dans l'annex 4 le cadre d'évaluation clarifie comment les évaluateurs ont organisé leur travail de collecte de données et d'analyses. Les questions de l'évaluation portaient sur l'efficacité, la durabilité, l'efficience et la cohérence :
- <sup>4</sup> En Belgique, une approche par étude de cas a été appliquée afin d'apprécier les liens (causaux) entre le programme et les changements observés. Pour l'évaluation finale, les quatre cas suivants ont été sélectionnés :

Cas proposé	Lien avec résultats	Partenaires impliqués
1. "Walk in my shoes" : un 'serious game' numérique qui a comme objectif de traiter le sujet complexe de la migration, des conflits dans le monde et des expériences des réfugié.e.s de manière compréhensible et interactive pour les jeunes élèves de secondaire.	Résultat 1, 3	CI.be, CJP

2.	Le plaidoyer sur la note stratégique sur la migration et le développement	Résultat 4	CI.be
3	HRDD	Résultat 4	CJP
4.	Le plaidoyer lié à la région d'Afrique Centrale par rapports aux élections en RDC	Résultat 4	CJP

- <sup>5</sup> Pour les cas qui concernent le plaidoyer, les évaluateurs ont effectuer une version light d'une analyse des contributions. Cette analyse de contribution 'light' sert à mieux comprendre les processus de plaidoyer et d'apprécier le rôle des ONGs tenant compte de plusieurs facteurs d'influence.
- <sup>6</sup> Ensemble, les différents résultats d'EMMO ont été couverts par les deux évaluations (mi-parcours et fin parcours). En plus des 4 cas (et l'analyse et appréciation de l'efficacité), les évaluateurs ont consacré également du temps à l'appréciation des résultats du programme sur base des IOV, les rapports annuels y compris les leçons tirées par l'équipe EMMO, en menant quelques entretiens supplémentaires.
- <sup>7</sup> **Limitations** – Les moyens pour cette évaluation n'ont pas permis aux évaluateurs d'assurer une évaluation des effets au niveau des groupes cibles finaux.  $\frac{3}{4}$  des études de cas présentent des initiatives qui ne sont pas achevées et continuent à se développer et à être utilisées dans le cadre du nouveau programme commun des deux organisations . Finalement, les évaluateurs n'ont pas assuré une analyse des approches plaidoyer avec partenaires CJP dans le Sud (non impliqués dans les pays/programmes EMMO Sud). Les TDR de l'évaluation n'ont pas suffisamment précisé les attentes par rapport à cet aspect du programme. ACE Europe ensuite n'avait pas identifié cette lancune non plus. Par la suite : la partie du programme qui concerne les relations et activités de CJP avec ces partenaires dans différentes pays du Sud n'a pas suffisamment été prise en compte et n'a pas été appréciée par les évaluateurs.
- <sup>8</sup> Les conclusions et recommandations ont été présentées et discutées lors d'une réunion de restitution avec les équipes de CI.be et CJP. Il ne s'agit pas de recommandations opérationnelles mais plutôt de réflexions et de recommandations plus stratégiques.
- <sup>9</sup> **Efficacité** - Les évaluateurs confirment que les outputs du programme EMMO sont de bonne qualité, même après les changements nécessaires du à la crise du COVID. Les ONGs contribuent aux changements, notamment des initiatives des décideurs politiques, initiatives qui correspondent à leurs questions/réflètent leurs positionnements (Résultat 4, R4), elles touchent un public large avec leurs informations/communication (R1). Les ONG prennent leur place parmi les autres ONG et ainsi enrichissent le débat avec leur perspective (R2).
- <sup>10</sup> Sur base des efforts faits et tenant compte des autres acteurs/facteurs, les évaluateurs ont tendance à conclure que la contribution des ONGs aux changements dans la politique (des études de cas choisies pour



cette évaluation) était en générale moyenne et parfois vraiment nécessaire pour que le changement se produit Les répondants décideurs politiques en générale apprécient la qualité des analyses et l'input, le choix pertinent des cibles et l'expertise spécifique.

- 11 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. 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. 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.
- 12 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'. 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.
- 13 **Durabilité** - 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 (niveau connaissance) et leur volonté de relayer les messages EMMO par l'intégration dans leurs activités. Cette conclusion est basée sur l'appréciation des relais de la qualité des inputs de EMMO. Les évaluateurs confirment les efforts des deux ONGs pour assurer la qualité de leurs inputs et produits au niveau du contenu, pertinence et accessibilité. L'appui à l'utilisation des inputs est assurée 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.
- 14 Par rapport aux effets de plaidoyer, il est clair que les ONGs ont contribué a des étapes intermédiaires importantes qui peuvent servir comme base pour les futures initiatives.
- 15 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.

- 16 **Efficience** – 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 (de communication) et à renforcer encore au niveau du plaidoyer là où c'est possible.
- 17 Les deux ONGs ont intégré des considérations d'efficience dans la mise en oeuvre 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 a toutefois mis beaucoup de pression sur les équipes (peu de RH en vue de ce qui était planifié).
- 18 Les 4 stratégies (offre pédagogique, travail en réseaux, communication/campagne et plaidoyer) étaient bien choisies pour réaliser l'objectif spécifique du programme EMMO. Les deux ONGs ont évolué vers une approche plus réfléchie et à même de croiser les stratégies, approche qui encore est à renforcer et à consolider.
- 19 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 oeuvre du programme EMMO. Le système S&E, notamment le choix des indicateurs et la collecte de données était 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. .
- 20 **Cohérence** - Tout comme à mi-parcours, les études de cas montrent que la cohérence entre les différentes interventions, les thèmes et les domaines de résultats est à renforcer. Toutefois, dans l'éducation, il y a eu des efforts effectifs pour intégrer/d'utiliser notamment le travail politique dans le contenu des formations et produits éducatifs. Ce type de coopération s'avère plus difficile à réaliser dans le cas du travail politique, bien que pour le nouveau programme, les deux organisations étudient comment elles peuvent unir leurs forces sur un ou deux dossiers.
- 21 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 CI.be dans les pays du Sud. Le plaidoyer avec les partenaires au Niger présente une pratique différente et intéressante à suivre dans le nouveau programme et par CI.be.
- 22 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. 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).

Recommandations par rapport à :	
Efficacité	<p><b>Recommandation 1</b> : L'approche relais dans le secteur éducatif (bien que pertinent en termes d'efficience) a ses limitations en termes d'efficacité et impact ; donc 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. 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>
	<p><b>Recommandation 2</b> : 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. Une réflexion sur les points suivants s'impose (en vue de bien concevoir les interventions et de renforcer l'efficacité des interventions) :            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 ?            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 et de fournir sur base de ces besoins des connaissances, informations, ...            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</p>
Durabilité	<p>Recommandation : Voir Recommandation 1</p>
	<p><b>Recommandation 3</b> : 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 afin d'élargir le pool des relais futurs (voir leçons du programme Other Talk).</p>
Efficience	<p><b>Recommandation 4</b> : 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 : thématiques, les phases à influencer</p>

	<p>(agenda setting, appuyer l'élaboration des propositions de loi, appuyer l'élaboration des programmes d'exécution et de suivi), les niveaux à influencer (national, UE, international). Il est important de bien analyser où les efforts des deux ONGs sont-ils les plus utiles compte tenu de leur capacité limitée.</p>
	<p><b>Recommandation 5</b> : 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 dans le nouveau programme Cohérence (approche multi-acteurs) afin de promouvoir l'apprentissage.</p>
Cohérence	<p><b>Recommandation 6</b> : Etudier comment approfondir l'exemple du plaidoyer avec les partenaires au Niger et autres exemples du travail plaidoyer avec des partenaires de CJP, pour renforcer le lien entre les différents pays d'intervention (Belgique et autres pays). 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>



## Abréviations

CAD	Comité d'aide au développement (OCDE)
CE	Commission Européenne
CENCO	Conférence épiscopale catholique congolaise
CENI	Commission électorale nationale indépendante
CJP	Commission Justice et Paix
COHOM	Working Party on Human Rights
CSC	Cadre Stratégique Commun
ECC	Église du Christ au Congo
ECMS	Éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire
ETP	Équivalent temps plein
HRDD	Human Rights Due Diligence
IOV	Indicateur Objectivement Vérifiable
LL	Lesson Learnt
ODD	Objectif de développement durable
ONU	Organisation des Nations Unies
PE	Parlement Européen
R	Résultat
RDC	République Démocratique Congo
RH	Ressources Humaines
SC	Société Civile
S&E	Suivi & évaluation
UE	Union Européenne
WIMS	Walk In My Shoes

## Table des matières

<b>1</b>	<b>Introduction .....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>Constats de l'évaluation par rapport à l'efficacité (Q1).....</b>	<b>22</b>
2.1	appréciation des rapports annuels et progrès des IOV .....	22
2.2	informations études de cas et évaluation mi-parcours .....	24
<b>3</b>	<b>Constats par rapport à la durabilité (et pertinence) (Q2) .....</b>	<b>34</b>
3.1	appréciation des rapports annuels et progrès des IOV .....	34
3.2	informations études de cas et évaluation mi-parcours .....	34
<b>4</b>	<b>Constats par rapport à l'efficience (Q3).....</b>	<b>37</b>
4.1.	appréciation des rapports annuels .....	37
4.2.	informations des études de cas et évaluation mi-parcours .....	37
<b>5</b>	<b>Constats par rapport à la cohérence (Q4) .....</b>	<b>43</b>
5.1.	appréciation des rapports annuels .....	43
5.2.	informations des études de cas et évaluation mi-parcours .....	45
<b>6.</b>	<b>Conclusions et recommandations/réflexions .....</b>	<b>50</b>
<b>7.</b>	<b>Annexes .....</b>	<b>55</b>
	ANNEX 1 : Terms of reference .....	55
	ANNEX 2 : Liste de documents consultés .....	55



ANNEX 3 : Geïnterviewde personen .....	56
ANNEX 4 : Cadre d'évaluation.....	58

## Aperçu des tableaux

Tableau 1: Vue global du programme EMMo Belgique.....	16
Tableau 2: Cas d'études évaluation fin parcours .....	19
Tableau 3: Échelles analyse de contribution.....	20
Tableau 4: Outils CI.be.....	23
Tableau 5: Outils CJP .....	23
Tableau 6: Outil WIMS .....	24
Tableau 7: Aperçu des cas d'études de cas : objectifs, cibles touchées, collaborations.....	25
Tableau 8: Aperçu des cas d'études: appréciations, changements, contribution .....	27
Tableau 9: Contribution du programme EMMO au CSC.....	43
Tableau 10: Aperçu du travail dans des réseaux .....	44
Tableau 11: Aperçu de la coherence interne du programme EMMO.....	46
Tableau 12: Valeur ajoutée de la collaboration avec d'autres .....	48

## Aperçu des figures

Figure 1: Exemple graphique analyse de contribution .....	20
Figure 2: Analyse des études de cas de plaidoyer: importance du changement et niveau de contribution .....	32



# 1 Introduction

- <sup>23</sup> Ce rapport porte sur l'évaluation finale du programme EMMO qui s'est déroulé de 2017 à 2021. Le rapport sert principalement à rendre des comptes au donateur et pour soutenir l'apprentissage.
- <sup>24</sup> **Sujet et focus** - Le sujet à évaluer est le programme EMMo ("Empowerment dans un monde en mouvement") exécuté de janvier 2017 à décembre 2021. Le programme a été exécuté conjointement par Caritas International et la Commission Justice et Paix (CJP). Il s'agit d'un programme de 12,82 millions d'euros, financé conjointement par le ministère belge des Affaires étrangères et Caritas International/CJP. EMMo a cherché à favoriser l'autonomisation de groupes cibles spécifiques afin de réaliser des changements structurels dans sept pays : Belgique, Burundi, RDC, Ethiopie, Haïti, Niger, Rwanda.
- <sup>25</sup> Le programme s'articulait autour de deux voies de changement. Dans ce rapport c'est le voie de changement en Belgique qui est concerné : en Belgique, le programme visait à contribuer à une société durable, inclusive et responsable en s'engageant dans la sensibilisation, la formation et le soutien à l'action autour des questions et des interconnexions liées à la migration et au développement ; à la consommation et à l'exploitation des ressources naturelles ; à la démocratie et au vivre ensemble. Les groupes cibles étaient les médias, les acteurs de l'ECMS, les écoles/enseignants et les décideurs politiques. Le budget pour 5 ans était 1.107.494,18 EUR.
- <sup>26</sup> Dans les six pays partenaires, EMMo visait à améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle en se concentrant sur quatre dimensions (disponibilité, accessibilité, stabilité et utilisation). Les groupes cibles étaient les petits exploitants agricoles, les femmes, les jeunes sans emploi et les sans-terres.
- <sup>27</sup> Une cohérence et des synergies ont été envisagées entre les deux voies, la composante belge se concentrant sur des sujets et des expériences directement liés à ce qui se passe dans les six pays partenaires du programme (par exemple, la migration, les conflits, la dégradation des ressources naturelles...) ainsi que les partenaires internationaux de CJP. Ceci recevra attention dans ce rapport également.
- <sup>28</sup> Le tableau ci-dessous décrit les résultats envisagés sous l'objectif spécifique '*Les populations vivant en Belgique visées par le programme sont sensibilisées et conscientisées sur l'interconnexion entre les enjeux de migrations et développement, consommation et exploitation des ressources naturelles, démocratie et vivre-ensemble, s'engagent et se mobilisent en faveur d'une société durable, inclusive et responsable*', et les activités entamées pour les réaliser:

**Tableau 1: Vue global du programme EMMo Belgique**

Résultats	Actions/interventions
<p>R1. L'accès de nos publics à des contenus de qualité sur les enjeux traités et leur interconnexion est renforcé.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publication 4 fois par an de la revue 'Pour Parler de Paix' de CJP</li> <li>- Diffusion de la newsletter de CJP</li> <li>- Partage d'analyses et de contenus via le site web et les médias sociaux</li> <li>- Cocréation et diffusions de produits médiatiques communs (conférences de presse, interviews, témoignages, communiqués de presse, articles...)</li> <li>- Adaptation de nos outils de communication en vue de la délivrance de messages communs ponctuels.</li> <li>- Accompagnement en Belgique et en Europe de journalistes/éditeurs d'informations dans leur travail quotidien sur nos thématiques.</li> <li>- Organisation de visites de terrain dans le Sud avec des médias/journalistes.</li> <li>- Publication d'articles de contenus et de témoignages ou d'informations développés par nos organisations dans la presse généraliste et spécialisée sur les enjeux traités et leur interconnexion.</li> <li>- Organisation de conférences, dont 2 en commun</li> <li>- Relais et traduction des campagnes de sensibilisation et plaidoyer du réseau Caritas liés aux thématiques (ODD, Food for all, migration digne)</li> <li>- Campagne de sensibilisation sur les enjeux traités et leur interconnexion</li> </ul>
<p>R2. Des acteurs de l'ECMS en Belgique sont renforcés sur les enjeux traités et leur interconnexion via notre participation aux plateformes et via des synergies sur nos thématiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation à des groupes de travail sectoriels, des plateformes de travail, des formations continues et des études/réflexions de fond du secteur</li> <li>- Participation à l'étude d'impact pilotée par le GPS Education Scolaire d'AcODEV.</li> <li>- Participation au « KennisCentrum » et à un « Innovatielab » de Kleur Bekennen.</li> <li>- Participation aux événements/conférences/formations organisés par les acteurs de l'ECMS (ISF, Valériane, Quinzaine de la Solidarité, Universités...).</li> <li>- Publication dans les médias des acteurs de l'ECMS des contenus de CJP ou CI.be ou pour lesquels CJP ou CI.be ont été consultés.</li> </ul>
<p>R3. Des acteurs du monde scolaire sont sensibilisés, conscientisés sur les enjeux traités et leur interconnexion et sont accompagnés dans leur engagement individuel ou collectif.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation de formations à destination des enseignants du secondaire supérieur via des structures de formation</li> <li>- Réalisation et actualisation d'outils pédagogiques (Fiches pédagogiques, Site Internet pédagogiques, etc.)</li> <li>- Diffusion de notre offre pédagogique dans des médias liés au monde de l'éducation et les outils de promotion du secteur (catalogue des outils pédagogiques, Abécédaire de l'enseignement FR et NL...).</li> <li>- Diffusion de nos newsletters pédagogiques (2 à 3 par an).</li> <li>- Mise en place de projets d'école/accompagnement sur le long terme, développés en partenariat avec les agents éducatifs scolaires, dans une optique de « Whole School Approach », sur les thématiques qui nous animent (3 projets sur 5 ans FR et 1 projet sur 5 an NL).</li> <li>- Réalisation d'une mission visant à la récolte de données pédagogiques (photos, vidéos, sons).</li> <li>- Accompagnements de mémoires d'étudiants de Belgique et du Sud (IHECS et autre).</li> </ul>





<p>R4. Des acteurs politiques belges et européens sont sensibilisés, conscientisés et s'engagent sur les enjeux traités et leur interconnexion en faveur d'une société durable, inclusive et responsable</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- L'élaboration, la mise en ligne sur les sites internet ainsi que l'envoi ciblé (via courriers électroniques, envois postaux ou autres moyens de communication comme des newsletter ou les réseaux sociaux) des recommandations politiques et des témoignages du Sud/Nord formulées à des décideurs politiques belges et européens.</li><li>- Contribution à un plaidoyer politique via la participation et la coordination à des réseaux associatifs belges et européens œuvrant à un plaidoyer politique géographique et thématique relatif aux thèmes travaillés</li><li>- Organisation, avec ou sans autres organisations/réseaux, de rencontres politiques publiques ou fermées au cours desquelles des décideurs belges et européens sont interpellés.</li><li>- Appui, seuls ou dans le cadre de réseaux, à des décideurs politiques qui sollicitent notre contribution en vue de l'élaboration de prises de position, interpellations et autres notes et documents législatifs relatifs à nos thématiques.</li><li>- Réalisation de 15 missions de terrain sur l'ensemble du programme dans les pays du Sud sur lesquels CJP et Cl.be construisent leur expertise.</li><li>- Organisation de 15 missions d'accueil de partenaires du Sud en Belgique en vue de renforcer le travail de plaidoyer de CJP et Cl.be, seuls ou en réseaux, via leur participation à des rencontres publiques ou fermées avec des décideurs politiques ou à tout le moins à des ateliers d'élaboration de recommandations politiques.</li></ul>
--	---

<sup>29</sup> **Approche méthodologique** - L'évaluation devrait apprécier l'ensemble du programme tenant compte de tous les critères du CAD de l'OCDE, tout en documentant les leçons apprises et en formulant des recommandations dans l'application du futur programme conjoint. L'accent a été mis sur l'appréciation de l'efficacité (et signes d'impact). Dans l'annex 4 le cadre d'évaluation clarifie comment les évaluateurs ont organisé leur travail de collecte de données et d'analyses.

<sup>30</sup> Les questions de l'évaluation étaient les suivantes :

- Q1 : Quels sont les changements au niveau des bénéficiaires directs qu'on a voulu renforcer et au niveau des décideurs politiques ?
- Q2 : Quelle est la durabilité des changements obtenus au niveau des bénéficiaires et des décideurs politiques ? En quoi est-ce que la pertinence des interventions et la capacité des équipes de s'adapter renforce la durabilité et quelle est la capacité des équipes pour continuer les approches ?

- Q3 : Le programme a-t-il assuré l'exécution efficace des approches spécifiques et comment ceci a contribué à la réalisation des changements ? Avec attention pour l'efficience au niveau des organisations et le partenariat (y inclus le suivi et évaluation) et l'efficience des approches choisies.
- Q4 : Comment la cohérence interne et externe a-t-elle été assurée y compris la synergie et quels étaient les défis et la valeur ajoutée ? (Cohérence interne et externe)

<sup>31</sup> En Belgique, une approche par étude de cas a été appliquée afin d'apprécier les liens (causaux) entre le programme et les changements observés. Etant donné la multitude d'interventions organisées dans le cadre de la composante belge, les évaluateurs proposent de sélectionner quelques études de cas (action ou intervention). Ces études de cas seront principalement testées par rapport aux critères du CAD inclus dans le cadre d'évaluation.

<sup>32</sup> Au cours de l'évaluation à mi-parcours, les cas suivants ont été étudiés :

- Projets trajectoire écoles – résultat 2 et 3
- Formations des professeurs – résultat 3
- Campagne presse et digitale #derrirelecran – résultat 1 et 4
- Projet plateforme Afrique Centrale (EurAC) – résultat 1 et 4
- Projet participation à la plateforme Justice migratoire – résultat 1, 2, 3, 4

<sup>33</sup> Pour l'évaluation finale, les évaluateurs proposent les quatre cas suivants, qui ont été sélectionnés selon les critères suivants :

- Les cas peuvent être liés à certains "changements" clés réalisés par EMMo Belgique (qui ont été mentionnés lors de l'entretien initial et dans l'étude documentaire) ;
- Actions liées à plusieurs domaines de résultats de la composante belge d'EMMo ;
- Liens possibles avec EMMo Sud ;
- Disponibilité des informations de suivi ;
- Actions conjointes de Caritas International et de CJP ;



- Possibilité d'identifier les leçons apprises et la manière dont les cas sont utiles pour les nouveaux programmes ;

**Tableau 2: Cas d'études évaluation fin parcours**

Cas proposé	Lien avec résultats suivantes	Partenaires impliqués
1. "Walk in my shoes" : un 'serious game' numérique qui a comme objectif de traiter le sujet complexe de la migration, des conflits dans le monde et des expériences des réfugié.e.s de manière compréhensible et interactive pour les jeunes élèves de secondaire.	Résultat 1, 3	Cl.be, CJP
2. Le plaidoyer sur la note stratégique sur la migration et le développement	Résultat 4	Cl.be
3 HRDD	Résultat 4	CJP
4. Le plaidoyer lié à la région d'Afrique Centrale par rapports aux élections en RDC	Résultat 4	CJP

<sup>34</sup> Pour les cas qui concernent le plaidoyer, les évaluateurs ont effectuer une version light d'une analyse des contributions. Cette analyse de contribution 'light' sert à mieux comprendre les processus de plaidoyer et d'apprécier le rôle des ONGs tenant compte de plusieurs facteurs d'influence. Plus précisément, l'analyse de contribution vise à déterminer *l'importance* de ce changement pour les objectifs d'EMMo et *la contribution* d'EMMo au changement, en utilisant le graphique et les échelles suivantes.

Figure 1: Exemple graphique analyse de contribution

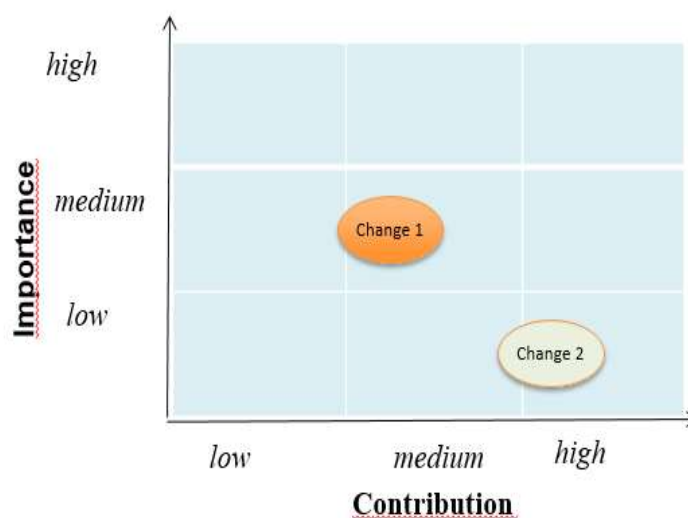


Tableau 3: Échelles analyse de contribution

Importance du changement de politique	
Rating	Définition
Elevé	Ce qui est réalisé est très important en vue des objectifs d'EMMo. Le changement est de nature transformatrice.
Moyenne/modeste	Ce qui a été réalisé est important au regard des objectifs d'EMMo.
Faible	Ce qui a été réalisé a peu d'importance en vue des objectifs d'EMMo.

Niveau de contribution par CJP/CI.be	
Rating	Définition
Elevé	Le résultat n'aurait pas pu être obtenu sans les actions.
Moyenne/modeste	Une contribution substantielle a été apportée à une partie importante du résultat/changement, et cela ne se serait pas produit de la même manière sans vos efforts. D'autres acteurs ont également apporté une contribution substantielle au résultat.
Faible	Le résultat aurait probablement eu lieu de toute façon.

<sup>35</sup> Ensemble, les différents résultats d'EMMo ont été couverts par les deux évaluations (mi-parcours et fin parcours). En plus de ces 4 cas (et l'analyse et appréciation de l'efficacité), les évaluateurs ont consacré



également du temps à l'appréciation des résultats du programme sur base des IOV, les rapports annuels y compris les leçons tirées par l'équipe EMMO, en menant quelques entretiens supplémentaires.

- <sup>36</sup> **Limitations** – Les seules limitations pour l'exécution de l'évaluation étaient les changements dans l'équipe (avec plusieurs personnes qui ont quitté Caritas International ou CJP, ce qui a influencé le choix final des cas d'études).
- <sup>37</sup> Une comparaison directe avec l'évaluation à mi-parcours n'a pas toujours été possible car l'approche et les questions étaient différentes. Il y a cependant quelques points d'intérêt que les évaluateurs pourraient inclure dans leur analyse.
- <sup>38</sup> ¼ des études de cas présentent des initiatives qui ne sont pas achevées et continuent à se développer et à être utilisées dans le cadre du nouveau programme commun des deux organisations. Ceci est notamment le cas pour l'introduction de l'outil Walk in my shoes dans les écoles. Pas tous les effets peuvent être déjà escomptés dans ce rapport. Cette approche étude de cas n'a pas permis l'appréciation de la totalité des programmes de formations (tous les outils pédagogiques) pour des acteurs pédagogiques
- <sup>39</sup> Les moyens pour cette évaluation n'ont pas permis aux évaluateurs d'assurer une évaluation des effets au niveau des groupes cibles finaux.
- <sup>40</sup> Finalement, les évaluateurs n'ont pas assuré une : Analyse des approches plaidoyer avec partenaires CJP dans le Sud (non impliqués dans les pays/programmes EMMO Sud). Dans le rapport d'évaluation sur le programme EMMO sans le Sud, les évaluateurs ont écrit le suivant : 'Les TDR de l'évaluation n'ont pas suffisamment précisé les attentes pour l'appréciation de la cohérence entre les deux voies (Belgique et pays du Sud) dans le programme. ACE Europe ensuite n'avait pas identifié cette lacune non plus. Par la suite : la partie du programme qui concerne les relations et activités de CJP avec ces partenaires dans différents pays du Sud n'a pas suffisamment été prise en compte et n'a pas été appréciée par les évaluateurs. Ceci a surtout eu un effet sur l'évaluation du programme en Belgique (voir autre rapport).'

## 2 Constats de l'évaluation par rapport à l'efficacité (Q1)

<sup>42</sup> Les évaluateurs décrivent d'abord les appréciations de Caritas International et CJP sur bases de leurs rapports annuels et le suivi des indicateurs et leçons apprises et illustrent/nuencent par après avec les études de cas (et les constats de l'évaluation mi-parcours).

### 2.1 APPRÉCIATION DES RAPPORTS ANNUELS ET PROGRÈS DES IOV

<sup>43</sup> L'appréciation de l'efficacité dans les rapports annuels a chaque année reçu un score A pour la qualité des outputs et B pour la contribution des résultats à l'objectif spécifique.

<sup>44</sup> L'évolution des IOV démontre un programme avec peu de difficultés pour réaliser ses targets et même d'aller au-delà : abonnées, acteurs éducatifs et élèves se déclarent prêts à s'engager pour plus de solidarité internationale (objectif spécifique), de plus en plus des personnes (déjà plus que 29.959 avec une augmentation de 165% par rapport à la baseline de 11769 !) sont atteintes par la communication via les publications et réseaux sociaux et les journalistes de divers media (surtout du réseau de l'église) consultent Caritas International et/ou CJP pour leur productions médiatiques (R1), la collaboration avec d'autres acteurs ECMS (y inclus les plateformes) se continue et démontre beaucoup de collaborations et d'appréciation pour l'input des deux ONGs (R2), le programme a formé 542 éducateurs en total (toutefois sans jamais obtenir le nombre de 160 formées par an de la baseline) (R3) les interactions avec les décideurs politiques sont nombreuses et mènent à des initiatives par ces derniers (R4).

<sup>45</sup> Les résultats positifs sont partiellement liés à la volonté des deux ONGs d'investir dans l'adaptation continue et le renforcement pédagogique de l'offre de façon continue. Par ex. la révision de l'offre de formation sur 'migration et conflits'.

<sup>46</sup> Il n'est pas surprenant que le défi se posait surtout au niveau du R3, qui visait les acteurs éducatifs et le monde scolaire. Selon les rapports, la crise sanitaire a joué un grand rôle là dedans. Ainsi moins d'acteurs éducatifs ont été formés (tendance en baisse depuis 2020) et, parmi ces derniers, une plus faible proportion ont pu intégrer ce qu'ils ont compris dans la pratique (surtout remarqué dans les IOV de 2019 et 2021). L'appréciation de la contribution de l'offre au renforcement des enseignants en secondaire a également baissé. Selon les deux ONGs, des formations et contacts en ligne ne créent pas des environnements propices pour l'apprentissage et l'intégration des informations.

<sup>47</sup> Un autre défi s'est posé par rapport aux projets avec les écoles (5 écoles atteintes durant le programme), un domaine de travail qui était nouveau pour les deux ONGs. Les effets en 2020 de la collaboration sur les élèves étaient décevants : 7% des élèves qui se déclaraient prêts à s'engager pour la solidarité



internationale. Bien qu'il y ait eu un problème avec le questionnaire (question standardisée sur solidarité internationale tandis que le projet en 2020 visait la dimension locale, la diversité dans la société et l'école); le contexte a également joué un rôle : l'équipe avait de façon délibérée choisie de travailler avec une école polarisée sur la question migratoire (en parallèle aux élections fédérales caractérisées par la montée du Vlaams Belang, en particulier dans la région et chez jeunes, où la question migratoire a été très présente suite notamment à la chute du gouvernement MR-NVA sur le pacte migratoire) et dans un établissement peu en prise avec la diversité. De cette expérience, Caritas International a appris (voir LL 2020) qu'un travail avec des écoles demande beaucoup d'investissement dans l'adaptation des approches, ce qui ne peut pas toujours être suffisamment assuré.

<sup>48</sup> La crise sanitaire a également joué un rôle négatif dans l'organisation des échanges Nord-Sud ce qui a affaibli les opportunités pour nourrir le travail de plaidoyer et engager les medias, un effet qui n'était pas visible dans le suivi des indicateurs pour le R4 mais qui a été remarqué par les équipes.

<sup>49</sup> Voici ci-dessous les détails pour les différents outils :

<sup>50</sup> Outils Caritas International:

**Tableau 4: Outils CI.be**

OUTIL	Between 2 worlds	Inclu Acto	Talents du monde	Total
COMBIEN D'ENSEIGNANTS (2017-2021)	929	86 (Total : 180 paquets)	25	1040

<sup>51</sup> Outils CJP:

**Tableau 5: Outils CJP**

OUTIL	COMBIEN D'ENSEIGNANTS (2017-2021)
Pérou	65
Documentaire (DVD) la mine à ..	50 (estim.)
Mémoire-action	16
Derrière nos écrans	72
Focus on diamond	12
Et si l'économie...	7
L'émancipation en milieu scolaire	10
Comprendre les conflits	103

Capitalisme et...	7
Exposition de la mine	50 (Estim.)
Site Internet « solidarité ...»	50 (estim.)
<b>Total</b>	442

52 Outil commun Walk in my shoes:

**Tableau 6: Outil WIMS**

OUTIL	WIMS
COMBIEN D'ENSEIGNANTS (2017-2021)	7000 (estimation : 50% de 14 000)

## 2.2 INFORMATIONS ÉTUDES DE CAS ET ÉVALUATION MI-PARCOURS

- 53 L'évaluation finale confirme certaines des conclusions de l'évaluation à mi-parcours. Le concept d'empowerment, dont la conception et la mise en œuvre (implicites) ont été examinées dans l'évaluation à mi-parcours, n'a pas été approfondi dans l'évaluation finale. A mi-parcours, les évaluateurs constataient que le concept de empowerment n'était pas opérationnalisé. Bien que des réflexions autour du concept de empowerment ont eu lieu après l'évaluation mi-parcours, les équipes ont continué à travailler avec la définition de 'autonomisation', compris comme : 'outiller et rendre autonomes nos publics, afin qu'ils soient en mesure de redistribuer le contenu à leurs propres publics'. Les évaluateurs utilisent cette définition pour apprécier les effets. Les équipes font une distinction entre public de deuxième ligne et troisième ligne (les relais et établissements scolaires) et première ligne (cibles finales, le public des relais).
- 54 Les évaluateurs confirment que les outputs et résultats du programme EMMO sont de bonne qualité, même après les changements nécessaires dûs à la crise du COVID. Les publics cibles apprécient la niche spécifiques des ONGs, leur qualité d'analyse, les informations concrètes et basées sur les expériences dans le Sud.
- 55 Les ONGs contribuent aux initiatives des décideurs politiques, initiatives qui correspondent à leurs questions/réflètent leurs positionnements (R4), elles touchent un certain public avec leurs informations/communication (R1). Les ONGs prennent leur place parmi les autres ONGs et ainsi enrichissent le débat avec leur perspective (R2). Les évaluateurs constatent un changement au niveau des décideurs politique dans le R4 (lobby).
- 56 En comparaison avec les données de la baseline, les résultats visés en termes d'agents pédagogiques à atteindre et à développer une certaine autonomisation sont toutefois plutôt mixtes (R3). Ceci est largement





(mais pas totalement) influencé par la crise sanitaire. Moins de trois quarts des éducateurs affirment dans les questionnaires qu'ils ont intégré les enjeux et les informations de la formation dans leur pratique professionnelle.

- <sup>57</sup> Malgré le faible taux de réponse des enquêtes, le nombre des enseignants atteints dans le secondaire par les projets écoles et les formations (estimé par les équipes à un total de 553 enseignants<sup>1</sup> et les enseignants qui sont supposés utilisateurs du matériel (autour de 7.000 enseignants parmi tout le monde qui a téléchargé/demandé les outils pédagogiques), les évaluateurs concluent qu'il est bien possible qu'il existe un groupe d'éducateurs 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 conclusives.
- <sup>58</sup> Les informations de l'évaluation mi-parcours et cette évaluation (entretiens avec éducateurs) suggèrent que l'effet obtenu au niveau des cibles finales (public de première ligne) est surtout un effet d'être touché à un niveau 'affectif'. Les évaluateurs affirment que ces effets peuvent contribuer à une volonté de s'engager (mais l'inverse est également possible) et que l'aspect affectif (être touché par l'offre EMMO) est un facteur explicatif de cette volonté.
- <sup>59</sup> Finalement, bien que la communication touche beaucoup de monde, les équipes osent questionner l'effet des campagnes médiatiques par rapport aux changements effectifs de comportement au niveau des groupes cibles (voir également LL 2019 sur la campagne 'derrière l'écran') et invitent, avec les équipes de EMMO le secteur de la coopération au développement à réfléchir là-dessus.
- <sup>60</sup> La réalisation de l'objectif, à savoir que davantage de personnes *s'engagent* effectivement en faveur des objectifs des ONGs, alors n'est que partiellement garantie (pas de données sur l'engagement effectifs, pas des liens démontrés entre être formés et effectivement relayer aux élèves, pas des liens démontrés entre l'effet affectif et le changement de comportement).
- <sup>61</sup> Ces conclusions sont développées ci-dessous ; d'autres conclusions, le cas échéant, sont également fournies.
- <sup>62</sup> L'analyse d'efficience et d'impact est principalement basée sur l'étude de quatre cas. Le tableau ci-dessous donne l'aperçu global des cas (les objectifs visés, les acteurs touchés et les collaborations), le tableau qui suit regarde l'appréciation (qualité par rapport aux cibles), les changements et la contribution.

**Tableau 7: Aperçu des cas d'études de cas : objectifs, cibles touchées, collaborations**

---

<sup>1</sup> Pas de participants uniques.

Etude de cas	Objectifs visés par l'ONG (ou positions)	Acteurs/groupes cibles touchés/atteints	Collaborations/plateformes
Élections RDC	Donner un appui au plaidoyer de la CENCO (et CJP RDC) et l'ECC et leur demande pour des réformes concrètes qui devraient assurer les élections transparentes et apaisées en 2023 Avertir pour le risque de la tribalisation des élections	Journalistes Autres ONGs Belges et UE (Eurac) Décideurs au niveau belge et européen : cabinet, ministères des affaires étrangères et de développement, membres de la chambre (Commission des affaires étrangères), EEAS, CE Acteurs d'influence politique	EURAC
HRDD (2020-féb 2022)	Législation sur le devoir de diligence (ONU, UE, BE) 1/ intègre l'apport des communautés locales lors de la rédaction de la législation 2/ suit une approche plus globale, axée sur tous les acteurs de la chaîne de valeur. 3/cible sur les matières premières naturelles (par exemple, le cobalt)	Niveaux ONU, UE et BE – COHOM (groupe Conseil de l'UE) – Ministres BE et les cabinets – Membres du parlement UE – Repr BE dans la délégation UE à Genève – Presse	– CIDSE (niveau UE, comme membre) – CNCDD/11.11.11. (Comme membre) – EURAC (comme membre et en collaboration avec PAX) – Groupe de Travail BE Corporate Accountability (comme membre)
Migration	Sensibiliser et soutenir une meilleure compréhension du lien entre migration et développement. La société civile, dont CI.be, souhaitait, entre autres, que le gouvernement "promue" une bonne gestion des migrations, stimule un débat public sur le lien entre migration et développement et cherche des moyens d'exploiter le potentiel de la migration. Assurer la qualité du document stratégique de la DGD sur le lien entre migration et développement	Envoyé spécial pour la migration (Ministère des affaires étrangères) DGD Facilitateur de la note stratégique, ECDPM (2019-2020)	Coopération avec 11.11.11. et CNCDD Coopération au sein de la plateforme/groupe de travail Justice migratoire (niveau BE)
Walk in my shoes	1. L'impact que nous visons est de sensibiliser les jeunes à la complexité de la question migratoire, aux raisons pour lesquelles les réfugiés fuient, à leur besoin de protection.	Enseignants et élèves (2 <sup>ième</sup> et première ligne), Monde associatif (afin de sensibiliser personnel et volontaires)	



	<p>2. Ce que nous voulons aussi, c'est réhumaniser les réfugiés, leur donner un visage, un nom et une histoire,</p> <p>3. Nous avons remarqué que les enseignants aimeraient parler de la migration en classe, mais n'osent souvent pas le faire en raison des discussions/émotions que cela peut susciter. C'est pourquoi nous avons voulu développer un outil innovant leur permettant de le faire autrement.</p>	<p>En total 14.000 individuels depuis le lancement fin 2021 (chiffres de mai 2022, l'utilisation classique<sup>2</sup> non comptée), pas possible de différencier/désagréger entre publics (on a privilégié l'accès facile et on a voulu éviter un enregistrement)</p>	
--	---	--	--

<sup>63</sup> Le tableau ci-dessous décrit des effets et changements et essaie d'apprécier la contribution de l'ONG ; ceci est basé sur les 4 études de cas (décrit en détail en annex). Ces cas ne prennent pas en compte l'historique du plaidoyer sur une thématique et la contribution aux processus qui s'accumule, mais regarde la contribution à un événement précis. Le commentaire des évaluateurs suit par après.

**Tableau 8: Aperçu des cas d'études : appréciations, changements, contribution**

Cas d'étude	Appréciation acteurs touchés/atteints	Changements observés	Contribution de l'ONG aux changements
Élections RDC	<p>Par CENCO La facilitation du programme</p> <p>Par cibles Accès aux informations des coulisses grâce à la facilitation de la visite Importance d'assurer des textes moins longs et des positions plus pointues (à la tête du répondant) – ce qui n'était pas assuré par la CENCO</p> <p>Par autres ONGs/réseau :</p>	<p>CENCO et l'ECC ont trouvé les bons mots pour partager leurs soucis, ce qui était très important pour les cibles BE qui veulent donner une chance au processus électoral.</p> <p>CENCO (et l'ECC) a rétabli les relations avec l'état (en vue de pouvoir joué son rôle comme médiateur et observateur du processus électoral)</p> <p>Action de EURAC et alimentation des autres membres de EURAC avec des informations spécifiques</p>	<p>Contribution faible mais nécessaire et suffisante, tenu compte de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacts directs des décideurs et surtout des influenceurs BE (ministre d'état en envoyé spéciale) avec les acteurs clés en RDC.</li> <li>- Les décideurs BE ont pu apaiser la position de la CENCO qui était au début plus conflictuel par rapport à l'Etat congolaise</li> </ul>

<sup>2</sup> Il paraît des contacts avec des enseignants, que plusieurs entre eux préfèrent utiliser l'outil en classe, plutôt d'organiser plusieurs groupes autour d'un ordinateur. Ce qui signifie que derrière 1 utilisateur peut ce caché une classe de 25 élèves.

	<p>Accès aux informations spécifiques</p> <p>En demande d'une participation encore plus active</p>	<p>Compréhension du risque de tribalisation pas partagée par les répondants</p> <p>Répondants ont confirmé leur inclination d'appuyer les organisations de la société civile</p> <p>Pas trop de changements par rapport aux demandes de réformes par la CENCO mais le processus se déroule</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les influenceurs ont fait passer des messages dans leurs réseaux en RDC</li> <li>- Autres bailleurs de la CENCO</li> <li>- Autres organisations de la SC en RDC</li> </ul> <p>La contribution CJP consiste de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contact avec la presse BE (dont le contenu a été repris dans les médias en RDC)</li> <li>- Organisation et facilitation du programme de la visite</li> <li>- Créer espace pour la CENCO et l'ECC</li> <li>- Gérer la tension autour de la visite (attaques par les médias sociaux)</li> </ul>
HRDD	<p>Des décideurs politiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité des analyses</li> <li>- L'accent sur les ressources naturelles et plus en particulier les minéraux de conflit (niche)</li> <li>- Attention pour le COHOM et les ministres et membres du parlement comme cibles (pertinence)</li> <li>- Partagé avec d'autres acteurs de la société civile : capacité de fournir des cas concrets + expertise. 'La société civile pèse'</li> </ul> <p>Des plateformes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La collaboration active</li> <li>- L'implication des partenaires de CJP</li> </ul>	<p>Pas encore traité ONU ou loi au niveau UE, ni BE</p> <p>Pas plus d'attention pour les ressources naturelles</p> <p>Étapes intermédiaires BE (loi)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mémoire SC BE 2020 : attention pour chaîne de valeur</li> <li>- Résolution Ecolo (appuyée par CNCN), janvier 2021 : pas d'attention pour ressources naturelles mais pour prendre en compte chaîne de valeur</li> <li>- Proposition de loi (Vooruit) avril 2021 et auditions Parlement sept 2021 (sans suite pour l'instant)</li> <li>- Déclarations de politiques générales du gouvernement fédéral et du gouvernement régional wallon qui englobent le devoir de vigilance</li> </ul> <p>Étapes intermédiaires UE (directive)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposition CE (2020-fév 2022) au PE a gardé une référence</li> </ul>	<p>Contribution moyen, tenu compte de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Position CJP dans le groupe de travail qui a pris l'initiative</li> <li>- Beaucoup d'acteurs de la SC BE et internationale (avec pilotage de CJP dans le GT Corporate Accountability)</li> <li>- En BE : rôle fort des syndicats ensemble avec Vooruit/PS</li> <li>- Position défavorable MR</li> <li>- Contre lobby entreprises</li> <li>- Pays actifs en Amérique Latine</li> </ul> <p>Contribution indirecte et directe (janvier 2020-) consiste de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Input rédaction analyses des traités et prop de loi, disséminer par des plateformes et surtout corporate accountability</li> <li>- Accent ressources naturelles</li> <li>- Interpellations décideurs politiques BE (Ecolo, Vooruit)</li> </ul>



		<p>aux minéraux de conflit – Opp pour le futur</p> <p>Étapes intermédiaires ONU (International Binding Law), négociations encore en cours, pas de changements</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartes blanches presse (#5)</li> <li>- Participation contacts autres décideurs politiques</li> <li>- Webinaire</li> </ul>
<p>Migration (2017- fév 2022)</p>	<p>Reconnaissance du fait que la société civile a une perspective propre et pertinente</p> <p>Beaucoup d'appréciation pour la persévérance (lors du changement de ministre)</p> <p>Ce sont les ONG qui ont maintenu le document à l'ordre du jour".</p>	<p>Document final sur la stratégie de la DGD pour 2022 avec des points de vue très favorables Caritas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectif 1 : Promouvoir la gestion des migrations et le lien positif entre les migrations et le développement - selon CI.be, le terme "promotion", qui n'est généralement pas exprimé par les politiciens, a été adopté sur la base des contributions de la société civile.</li> <li>- Objectif 2 : Contribuer à une meilleure compréhension du lien entre migration et développement - CI.be se concentre sur ce sujet, tant auprès des décideurs politiques que du grand public.</li> <li>- Objectif 3 : protéger les droits de l'homme de tous les migrants, qu'ils soient ici ou en déplacement.</li> <li>- Objectif 4 : Exploiter et promouvoir le potentiel de la migration - selon CI.be, cette section est très similaire à leur contribution de l'époque.</li> </ul> <p>Validation de la note par le nouveau ministre et version finale fév 2022</p>	<p>Contribution au changement moyenne et nécessaire, compte tenu d'autres facteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autres acteurs SC dans le groupe de travail Justice Migratoire</li> <li>- Approche participative des envoyés spéciaux ("approche globale de la société")</li> <li>- Exemples de notes (OIM, France)</li> <li>- Input Enabel</li> </ul> <p>La contribution consistait en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation aux consultations de la DGD (min #10 fois)</li> <li>- Étude Caritas mai 2019 "Notre maison commune" et présentation de l'étude avec des objectifs de participation.</li> <li>- Organisation du débat au printemps 2019</li> <li>- # 330 postes et articles via le site web et les médias sociaux</li> <li>- Contribution document d'information 11.11.11 "Migration et</li> </ul>

		Deux plans d'action concrets, pour la DGD et pour ENABEL	développement, un bon mariage".  Lien entre le projet de texte (zéro draft) et les inputs de CI.be
Walk in my shoes	Des enseignants et répondants enquêtés : 79% trouvent le jeu agréable/très agréable Quelques problèmes techniques Répondants s'attendent à une offre d'échanges avec les réfugiés afin de renforcer les outils pédagogiques Appréciation d'un réfugié pour avoir bien capté son histoire	800 répondants à l'enquête (environ 16% utilisateurs) Par rapport aux objectifs <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisation : surtout un effet affectif (être touché), confirmé par enseignants interviewés, 64% se sentent plus impliqués. 59% déclarent vouloir travailler pour un monde plus juste et inclusif</li> <li>- Humaniser réfugiés : pas confirmé/pas des informations</li> <li>- Renforcer capaciter des enseignants à mettre le sujet sur l'agenda : pas confirmé/pas des informations, les ONGs ont commencé en fév 2022 des introductions courtes en ligne ("train the trainers") + grand effort afin de disséminer le jeu. Ceux qui ont déjà travaillé avec Caritas International utilisent le dossier Migration précédent (qui est bien apprécié)</li> </ul> Autres : un intérêt du monde associatif (par ex. Croix Rouge et Centres Régionaux d'intégration), confirmé (et entretemps repris comme best practice d'innovation en ECMS par la fédération francophone Acodev (voir : <a href="https://youtu.be/uhW_kx9XKY">https://youtu.be/uhW_kx9XKY</a> ))	Input <ul style="list-style-type: none"> <li>- 'Serious game' sur réfugiés d'Erythrée, RDC et Syrie (peut être joué en partie) accessible par site web sans mots de passe</li> <li>- Basé sur consultation des experts pédagogiques (#12) et des réfugiés (#3 réfugiés Syriens + 7 réfugiés Erythréens + 3 de RDC) afin d'assurer la pertinence, utilité et l'efficacité</li> <li>- Nouveau dossier pédagogique pour les enseignants</li> <li>- Lancement avec événement (avec 2 classes et le Secrétaire d'état)</li> <li>- Dissémination dans le secteur de ECMS et au-delà (presse), plus grande couverture côté FR</li> </ul> Prendre en compte : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dossier pédagogique existante de Caritas International</li> </ul>



<sup>64</sup> Commentaires par rapport à l'outil pédagogique :

- WIMS a suivi une approche méthodologique de sensibilisation qui tient articulée autour de hoofd/tête/connaissance, handen/mains/actions et mobilisation, hart/Cœur/être touché. Ceci a guidé la conception de l'offre. Le dossier pédagogique servait surtout la tête (la compréhension) et les mains (orienter vers action/change de comportement). Même si les 3 dimensions sont mobilisées dans l'outil et le dossier pédagogique.
- Il est trop tôt pour bien apprécier les changements suite à l'utilisation de l'outil WIMS, vu la période assez courte entre l'évaluation de l'outil (printemps 22) et son lancement (automne 21). Il sera important pour l'équipe de bien évaluer les trois objectifs : (i) sensibilisation, (ii) humaniser les réfugiés et (iii) renforcer les enseignants à intégrer la thématique de la migration et de ses causes profondes dans leurs pratiques/leçons. Jusqu'à maintenant, les évaluateurs comprennent que le jeu a surtout un effet affectif (cœur), ce qui était l'objectif visé. L'approche sans doute a joué un rôle là-dedans. Ceci confirme un constat de l'évaluation mi-parcours, que les ONGs sont fortes dans la suscitation d'un effet affectif. L'aspect 'handen'/action est (encore) attendu des initiatives des enseignants (écoles)/ et du monde associatif : les ONGs veulent renforcer cet aspect au travers des formations pour enseignants et le monde associatif.
- Les effets sur les bénéficiaires directs et finaux étaient difficiles à substantiver lors de l'évaluation mi-parcours et ceci se confirme pour cette évaluation. Certes, les acteurs éducatifs apprécient le matériel (par ex. le jeu, et moins le dossier) comme un appui pour aborder une thématique délicate : ceci peut les renforcer à traiter la thématique (effet à attendre encore ; déjà, la majorité des enseignants des 3 premiers formations (février-avril 2022) se déclare renforcé). Surtout dans les écoles, les effets sur les élèves lors de l'évaluation mi-terme n'étaient pas très clairs et se situaient principalement sur l'affectif (être touché par les réalités dans le Sud selon les observations des éducateurs), ce qui semble être confirmé de nouveau.

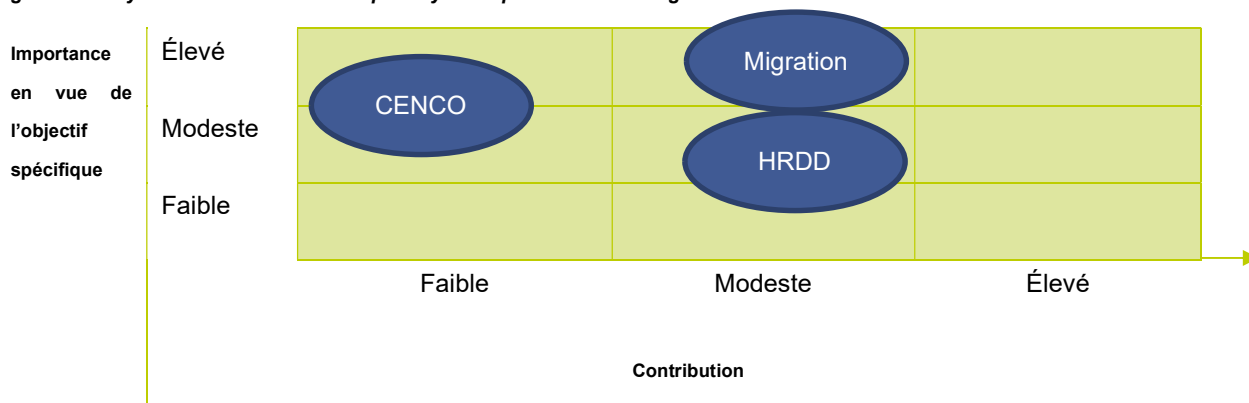
<sup>65</sup> Commentaires généraux par rapport aux cas de plaidoyer:

- Collaboration avec d'autres, en réseau, au travers plateformes : les ONGs utilisent et travaillent avec des réseaux (voir R2 du programme EMMO, 'Des acteurs de l'ECMS en Belgique sont renforcés sur les enjeux traités et leur interconnexion via notre participation aux plateformes et via des synergies sur nos thématiques'). Plus qu'un travail de renforcement, les évaluateurs le comprennent comme un travail d'échange sur les connaissances et expériences, d'enrichissement et de dissémination des positions et produits des ONGs. Néanmoins les deux ONGs contribuent aux débats avec leur perspective spécifique

(migration et ressources naturelles). Les ONGs sont appréciées par leurs collègues pour leur participation.

- Plaidoyer à différents niveaux : pour les 2 cas de plaidoyer de CJP, les cas démontrent que la CJP vise différents niveaux de décisions politiques et s’organise de façon appropriée dans des réseaux Européens et avec ses partenaires. Le plaidoyer dans le cas de migration est situé au niveau belge mais est prolongé et alimenté avec un appui à Caritas Europa.

**Figure 2: Analyse des études de cas de plaidoyer : importance du changement et niveau de contribution**



- Importance des changements observés cas de plaidoyer : les changements observés étaient importants en vue de la réalisation des objectifs des ONGs avec leur programme EMMO. (i) En ce qui concerne le HRDD : les minéraux dans les pays du Sud sont souvent à la base des conflits mais peuvent également contribuer aux solutions. Le fait que la CE a maintenant envoyé une proposition de loi au Parlement Européen et au Conseil Européen (et que le gouvernement belge avait décidé d’attendre l’initiative européenne) est un changement qui offre de nouvelles opportunités pour le plaidoyer et pour assurer plus d’attention par rapport à l’utilisation des ressources naturelles. (ii) En ce qui concerne la note sur la migration : ‘L’ambition de la composante belge du programme EMMo était de sensibiliser le grand public belge aux interconnexions entre la migration et le développement, entre autres. Étant donné que les objectifs stratégiques de la note stratégique sont de contribuer à une meilleure compréhension du lien entre migration et développement, tant chez les décideurs politiques que dans le grand public, cela signifie que la note est très importante à la lumière des objectifs de l’EMMo. Un document stratégique offre un cadre à tous les acteurs (au sein de la DGD et au-delà) travaillant sur ce thème. Une note dure généralement un certain temps, ce qui en fait un document de référence important et durable. Au niveau européen, la note peut être utilisée pour soutenir la position belge et la Belgique peut être présentée comme un "champion" pour convaincre les autres États membres. Le fait que la note ne soit pas restée un simple document administratif, mais ait été validée par le ministre de la coopération au développement, en fait un document puissant. Bien qu’il ne s’agisse pas d’un document "contraignant" (le document sert à encourager plutôt qu’à sanctionner), des évaluations internes auront lieu. Le fait que





des plans d'action concrets soient liés à la note, qui ont déjà été élaborés par la DGD et Enabel, signifie que des leçons seront tirées de la note stratégique au fil du temps. (iii) Pour le cas du CENCO : le changement était très important en vue du rôle de la CENCO dans le processus électoral.

- Etablir un lien direct entre les changements et l'input de Caritas International ou CJP n'était pas facile pour les répondants, vue que Caritas International et CJP opèrent souvent ensemble avec d'autres organisations de la société civile (voir le cadre CSC). Sur base des efforts faits et tenant compte des autres acteurs/facteurs, les évaluateurs ont tendance de conclure que la contribution des ONGs aux changements est moyenne et parfois nécessaire pour que le changement se produise (par ex. pour garder la note stratégique migration sur l'agenda, afin d'assurer l'attention pour les ressources naturelles dans le débat et afin d'apaiser les positions de la CENCO). Les répondants décideurs politiques en générale apprécient la qualité des analyses et input, le choix pertinent des cibles et l'expertise spécifique.

### 3 Constats par rapport à la durabilité (et pertinence) (Q2)

<sup>66</sup> La deuxième question d'évaluation concerne la durabilité des changements observés. Les explications d'une durabilité plus ou moins élevée peuvent être liées à la pertinence du programme pour les cibles de la première (et deuxième) ligne. Pour cette raison, la capacité des équipes EMMO pour assurer la pertinence de l'offre est prise en compte sous la question de durabilité.

#### 3.1 APPRÉCIATION DES RAPPORTS ANNUELS ET PROGRÈS DES IOV

<sup>67</sup> Les rapports annuels 2020-2021, donnent des scores A à la durabilité (des produits et des effets) et à la pertinence de l'offre. Ce sont surtout les thématiques abordées par le programme EMMO qui la rend pertinente : l'attention pour le conflit, la migration, vivre avec la diversité dans la société, démocratie, mémoire, environnement. Et la capacité des équipes d'adapter certaines méthodologies pour assurer encore une offre lors de la pandémie (notamment avec des formations en ligne).

<sup>68</sup> En ce qui concerne la durabilité, les rapports soulignent surtout la durabilité des outputs, notamment la qualité des produits et le fait qu'ils sont facilement et librement accessibles. Une stratégie de ré-actualisation si nécessaire est prise en compte. Les deux ONGs comptent sur les acteurs de deuxième ligne (les relais) qui sont prêts à dupliquer les messages du programme EMMO (médias, acteurs éducatifs) et qui apprécient la qualité de l'analyse de Caritas International et CJP (autres ONG dans des réseaux et décideurs politiques).

#### 3.2 INFORMATIONS ÉTUDES DE CAS ET ÉVALUATION MI-PAROURS

<sup>69</sup> Afin d'apprécier la durabilité, les évaluateurs ont regardé la durabilité des effets au niveau des groupes cibles (relais), l'alignement de l'offre avec les besoins/mandats/réalités des groupes cibles (relais), capacité des équipes EMMO de continuer et d'assurer la pertinence de ses démarches.

<sup>70</sup> **Durabilité des effets** – Les évaluateurs ont tendance à confirmer la durabilité des effets au niveau de relais et notamment leur compréhension de certains aspects liés aux problématiques/thématiques de migration, conflits, démocratie, mémoire, environnement (niveau connaissance) et leur volonté de passer les messages EMMO. Cette conclusion est basée sur l'appréciation des relais de la qualité des inputs. Les évaluateurs confirment les efforts des deux ONGs pour assurer la qualité de leurs inputs et produits au niveau du contenu (analyses), pertinence (besoins des relais : par ex. les acteurs éducatifs/pédagogiques doivent parler de certaines choses selon leurs plans d'éducation et les décideurs politiques doivent répondre aux défis du contexte) et accessibilité. L'appui à l'utilisation des inputs est assuré par les formations, et



l'investissement (continu) dans le développement de relations (contacts, ce qui a été influencé de façon négative par le Covid).

- 71 La qualité des produits assure que le public va revenir vers les ONGs pour recevoir d'autres inputs et analyses, certains répondants ont déjà confirmé qu'ils continuent à utiliser certains produits (dossiers, photos, publication).
- 72 Par rapport aux effets de plaidoyer, il est clair que les ONGs ont contribué à des étapes intermédiaires par leurs analyses et documents et les relations directes avec les décideurs politiques. Ces analyses et documents continuent à servir les équipes afin de réagir facilement et à temps par rapport aux nouvelles étapes. La durabilité de la note stratégique migration est à souligner : la note offre un cadre pour des initiatives futures et a été opérationnalisée par des plans d'action de Enabel et DGD qui seront évalués. Le ton positif par rapport à la migration peut servir comme exemple pour d'autres pays dans l'UE.
- 73 **Durabilité des effets multiplicateurs** : un effet de démultiplication par les relais (voir question sur efficacité) a certainement eu lieu et il n'y a pas de raison de croire que cet effet (même mitigé) ne soit pas durable. Les évaluateurs ne peuvent pas se prononcer formellement sur la durabilité du nombre des personnes qui assument le rôle de relais des messages et approches des deux ONGs. Il y a plusieurs risques ici : (i) la stabilité du public cible de 2ième ligne varie dans le temps : plus d'abonnés oui mais moins acteurs pédagogiques touchés. (ii) Il existe une forte pression sur les relais qui puisse les distraire (autres ONGs avec leurs produits et sur d'autres thématiques même s'ils veulent travailler en complémentarité, charge de travail administratif, autres thématiques qui deviennent plus importantes, changement de travail, et sensibilité des questions touchées et polarisation du débat.
- 74 Les deux ONGs sont toutefois conscientes du fait que le travail d'ECMS demande beaucoup de répétitions et du fait qu'il faut investir davantage dans l'acquisition de nouveaux publics : le développement des relations avec des associations qui peuvent utiliser les produits EMMO et l'attention pour un travail avec des écoles qui implique plusieurs acteurs et organisations autour de l'école est signe de cette compréhension.
- 75 **Alignement** – Afin d'assurer pertinence et durabilité, les ONGs s'efforcent à bien comprendre et à prendre en compte les besoins des cibles. Des analyses et discussions au début du programme et des activités se font. Bien que ceci n'exclut pas des échecs (voir l'expérience avec une école), les ONGs sont clairement à la recherche (au travers des questionnaires et des contacts informels par ex.) et à l'écoute des soucis et commentaires des groupes cibles. Grâce à l'implication dans des réseaux et leur propre analyse, les ONGs, dans leurs travail de plaidoyer ont pu s'aligner aux changements dans le contexte et aux besoins des décideurs politiques, ce qui aide à renforcer la durabilité des changements politiques intermédiaires et la prise en compte des messages des deux ONGs.

<sup>76</sup> **Capacité de l'équipe de continuer et d'assurer la pertinence** – Les évaluateurs peuvent confirmer la capacité des équipes à continuer. Les évaluateurs constatent un effort des équipes pour assurer un suivi du contexte (niveau politiques de migration, politiques d'éducation, évolution dans les médias sociaux ....). Leur travail en réseau surtout les permet de bien suivre les contextes et d'analyser les étapes suivantes nécessaires. Déjà, les équipes continuent à investir dans des analyses politiques (voir HRDD et le cas de CENCO en collaboration avec des réseaux), à relayer les positions des partenaires (voir l'exemple de CENCO), à appuyer d'autres organisations afin d'assurer une continuité (par ex. appui à Caritas Europa par rapport à la thématique de migration), d'assurer une intégration des thématiques dans le nouveau programme Cohérence (migration via le triple nexus, attention pour les jeunes comme demandée par la CENCO via le concept de LNB).

<sup>77</sup> Les équipes ont démontré leur flexibilité et capacité d'adaptation : elles investissent beaucoup dans l'analyse de leur travail, et dans l'apprentissage (voir apprentissage au sein de Caritas par rapport aux processus de plaidoyer avec des formations internes, apprentissage de Caritas par rapport à la communication sur la migration avec le programme Other Talk, investissement dans le développement du DSE avec de la consultance, initier une nouvelle stratégie pour mobiliser les jeunes, jouer un rôle actif dans les groupe de pilotage de plaidoyer politique de ACODEV –En plus, les organisations et les équipes s'efforcent à identifier d'autres fonds/bailleurs et a sécuriser d'autres projets pour approfondir et multiplier ce qu'ils ont appris.



## 4 Constats par rapport à l'efficacité (Q3)

### 4.1. APPRÉCIATION DES RAPPORTS ANNUELS

- <sup>78</sup> L'efficacité reçoit un score B par rapport à l'exécution de façon économique et l'exécution selon planification.
- <sup>79</sup> Le rapport de performance 2020-2021 souligne la nécessité d'utiliser les ressources différemment en raison de la crise Covid : les voyages (et les échanges avec les partenaires ou les voyages de presse) n'étant plus possibles, le budget des échanges a été largement utilisé pour le développement du WIMS ; celui-ci a également nécessité plus d'argent en raison de la nécessité d'investir plus dans le produit numérique compte tenu des mesures sanitaires dans le domaine de l'éducation. La suppression de la formation a également permis de libérer du temps pour le personnel, ce qui était nécessaire ; le passage à une offre numérique a demandé beaucoup d'efforts supplémentaires au personnel. L'adaptation à la crise Covid a été bien faite et en temps voulu. Les réunions numériques ont permis de maintenir le contact avec les cibles, d'avoir des interactions avec les décideurs et avec les collègues des plateformes. Cependant, ceux-ci ont été perçus comme moins qualitatifs. En plus, les partenaires ont investi davantage dans des contenus numériques (via leurs sites, newsletters et les réseaux sociaux) pour maintenir le lien avec la base et le grand public confinés, notamment en témoignant de l'impact accru de la pandémie pour les publics cibles vulnérables.
- <sup>80</sup> Les deux ONGs, continuent de croire aux réunions et aux rencontres physiques (et aux processus d'échange et de transmission sous-jacents) et ne veulent pas dépendre uniquement des offres numériques à l'avenir (bien qu'ouvert aux avantages que le distanciel peut induire). La réponse au COVID n'a pas été motivée par des considérations d'efficacité mais par la nécessité.

### 4.2. INFORMATIONS DES ÉTUDES DE CAS ET ÉVALUATION MI-PAROURS

- <sup>81</sup> Dans leur analyse, les évaluateurs se sont moins intéressés à l'exécution selon le plan. L'évaluation de l'efficacité dans l'évaluation finale s'est concentrée sur : l'efficacité organisationnelle (comment EMMO a été géré, l'organisation dans les équipes et comment des décisions ont été prises, l'efficacité du programme (choix des approches afin de réaliser les changements souhaités) et le suivi et l'évaluation (voir détails dans le cadre d'évaluation).

- <sup>82</sup> **Organisational efficiency** – Ici, seule la gestion du programme a été prise en compte, les deux ONGs restant des organisations autonomes engagées uniquement dans la gestion et la mise en œuvre conjointes du programme EMMO.
- <sup>83</sup> Les évaluateurs ont constaté que les considérations d'efficience d'utilisation des moyens ont joué un rôle dans l'attention portée à la gestion de projet par les résultats (GAR). Les considérations les plus importantes étaient la volonté d'offrir de la qualité aux groupes cibles et l'obtention d'une plus grande portée (et donc d'un plus grand impact) par la collaboration ; le programme promettait beaucoup à cet égard. Cela a fonctionné, mais en même temps, cela a créé une charge de travail élevée pour les équipes afin d'assurer les résultats.
- <sup>84</sup> L'évaluation à mi-parcours a principalement porté sur la perception et l'expérience d'un premier partenariat entre CJP et CI.be. Cette situation, notamment un partenariat essentiellement programmatique a été considérée comme positive pour les deux parties, qui en ont chacune tiré profit. CJP a beaucoup appris sur la gestion des projets de développement (procédures de la DGD) et Caritas International est devenue plus visible dans le domaine du lobby et de l'éducation et dans le secteur de la coopération au développement belge. L'évaluation mi-parcours avait recommandé une plus grande implication de la direction et du CA, mais cette recommandation n'a pas été mise en œuvre et jusqu'à présent, il y a moins de preuves d'un partenariat stratégique institutionnel entre les deux ONGs.
- <sup>85</sup> La mise en œuvre du programme repose sur une communication intensive entre le responsable de la communication (Caritas International) et le directeur du CJP. La part des RH dans le programme EMMO était de 1,5 ETP au CJP et de 1, 1 à 1,2 ETP à Caritas International. Chez CJP, l'engagement a été assuré par plusieurs personnes : 4 personnes sont actives sur le lobby et la formation et ont toutes été impliquées dans EMMO. Le fait que CJP ne travaille pas en Belgique néerlandophone a été un obstacle dans le domaine de l'ECMS EMMO et l'est resté pendant toute la durée du programme.
- <sup>86</sup> La coopération a bien évolué au niveau opérationnel et entre les équipes : planification et réflexion conjointes (2x an), réflexion et élaboration pour le nouveau programme, utilisation conjointe d'une base de données (fichier Excel) pour le suivi et le contrôle des indicateurs. La coopération concrète était le plus visible dans le domaine de l'éducation, plus précisément en organisant des formations sur les conflits et la migration et en développant des outils pédagogiques, dont l'outil WIMS. Cette coopération en matière d'éducation a été forte dans le programme dès le début et a enrichi l'offre et renforcé sa qualité.
- <sup>87</sup> Ce qui a spécifiquement contribué à l'efficience (bonne utilisation des ressources disponibles) d'EMMO est :
- Chez CJP : la combinaison des efforts et de l'expertise en matière d'éducation et de lobbying, car il n'y avait pas de séparation des tâches dans l'équipe et il était facile de passer des activités (de formation) d'un membre à l'autre.



- Chez Caritas International : l'accès à des ressources humaines et financières supplémentaires d'un projet européen sur la migration (MIND) pour R3. En plus : réflexe acquis au cours du programme d'une planification mieux croisée entre résultats, au service de la porosité entre les résultats, pour plus de renforcement entre les voies de changement, et de l'efficacité. Explication : une analyse produite par le plaidoyer a plus systématiquement été valorisée dans les interventions dans les médias ou dans un contenu digital, et/ou en soutien d'outil pédagogique ; de sorte à valoriser plus souvent l'effort consenti à un niveau dans les autres résultats et à en maximiser l'impact. Cas concret de WIMS par exemple

- <sup>88</sup> La rotation du personnel dans les deux organisations a pesé sur la coopération. La gestion conjointe nécessitait également beaucoup d'énergie et n'était pas entièrement compensée par les ressources supplémentaires. À maintes reprises, il est apparu clairement qu'il était nécessaire de clarifier des décisions, des approches et des concepts. Cela demandait beaucoup d'énergie. Le concept théorique d'empowerment n'a guère soutenu les équipes. Cela est resté le cas pendant la poursuite de la mise en œuvre après l'évaluation de mi-parcours ; toutefois, la réflexion sur les cadres théoriques potentiellement intéressants a contribué positivement et à l'exploitation des cadres pour concevoir des nouvelles activités (comme Voir / Juger / Agir ou Hart / Hand / Hoofd) et à la préparation du nouveau programme et à l'identification d'un cadre ("vivre ensemble") auquel les deux ONGs pouvaient plus facilement se rattacher dans le futur.
- <sup>89</sup> Un premier point d'attention par rapport à l'efficacité organisationnelle est la manière dont les processus de lobbying sont conçus et élaborés : tant chez Caritas International que chez CJP, le personnel doit répartir son attention sur de nombreux sujets différents, ce qui rend parfois plus difficile un travail en profondeur ; pour les sujets très techniques, cela peut être un inconvénient. La combinaison de l'éducation et du lobby chez CJP présente des avantages (renforcement mutuel du contenu) mais n'est pas toujours idéale, car les processus d'éducation et de lobby suivent des rythmes différents, avec les processus de lobby qui sont en plus influencés par le dynamique des réseaux.
- <sup>90</sup> **Efficacité programme** - Les deux ONGs ont chacune mis l'accent sur quatre stratégies pour atteindre l'objectif global, à savoir : "le public est sensibilisé et conscient de l'interconnexion entre les questions de migration et de développement, de consommation et d'exploitation des ressources naturelles, de démocratie et de vivre ensemble, et s'engage et se mobilise en faveur d'une société durable, inclusive et responsable". Les stratégies suivantes sont concernées :
- Élaboration et mise en œuvre d'offres éducatives/élaboration et diffusion de contenus,
  - La coopération avec des partenaires de la société civile (principalement dans le secteur de la coopération au développement et de migration) dans des réseaux et des plateformes

- Communication, campagne et presse
- Le lobby et le plaidoyer.

- <sup>91</sup> Selon les équipes des ONGs, ces stratégies se renforcent mutuellement (par exemple, le travail politique donne de la crédibilité à la formation) et sont souvent utilisées en combinaison. Cela était particulièrement clair pour les trois dernières stratégies et est évident dans les cas de plaidoyer analysés : les contacts directs avec les décideurs politiques et l'effort d'influencer ont toujours été combinés avec la coopération en réseau et le travail de presse. Les stratégies de mise en réseau et de communication soutenaient la défense des politiques et le travail éducatif. Ils veillent à ce que les rapports, les analyses et les produits (éducatifs) soient rendus visibles et soient disséminés. La stratégie de mise en réseau utilise principalement les réseaux et plateformes existants. Les évaluateurs soulignent que dans un contexte de 'shrinking space' pour la société civile, le travail en réseaux devient d'autant plus important.
- <sup>92</sup> Vers la fin, les partenaires ont également investi dans la cocréation (comme un aspect nouveau dans une stratégie de collaboration), par exemple dans le cadre de WIMS. L'intention était de développer un produit éducatif en cocréation avec des enseignants et des experts pédagogiques et avec des personnes réfugiées. Au final, la cocréation s'est limitée à une consultation approfondie. Un processus de cocréation exige beaucoup de temps, de suivi du processus et d'adaptation en cours de route, ce qui est difficile à demander quand le but principal est de créer un produit éducatif de qualité. Surtout si cela doit se faire dans le cadre d'une coopération entre deux organisations, ce qui est suffisamment complexe en soi.
- <sup>93</sup> Les deux ONGs ont évalué l'efficacité de ces stratégies de manières légèrement différentes. Pour CJP : ce qui génère le plus de résultats selon le sentiment de l'équipe et contribue donc le mieux à l'objectif spécifique est (i) le travail en réseau (réseaux comme relais, pour faire passer des messages et les faire reprendre par d'autres ONGs et par les décideurs politiques) et (ii) le travail par le biais de campagnes/réseaux sociaux (pour sensibiliser les différents publics cibles, de première et seconde lignes en même temps). La communication est estimée être presque aussi forte que l'offre éducative. Toutefois, les enseignements tirés (de la campagne "derrière l'écran") montrent que cet effet ne doit pas être surestimé et qu'une campagne digitale à elle seule ne suffit pas à activer durablement le public. Les évaluateurs soulignent que les constats, issus d'une séance de travail avec les équipes ne sont pas conclusives (vue l'application de la méthodologie avec une interprétation *in situ* des concepts, pas beaucoup de balises préalables...) mais servent plutôt des réflexions pour le futur.
- <sup>94</sup> Pour Caritas International, les appréciations des différentes stratégies sont plus proches les unes des autres, la production de l'offre éducative étant vue comme la plus efficace. Les deux, Caritas International et CJP ne voient aucune autre stratégie susceptible d'avoir un tel impact sur le public de première ligne et les jeunes, surtout si l'intention est de les amener à modifier leur comportement. Pour l'instant, ils considèrent l'offre éducative comme quelque chose qui passe principalement par les acteurs pédagogiques, enseignants ou l'école : l'école est le canal et le lieu où l'on touche les jeunes/apprenants.





- <sup>95</sup> Les deux ONGs ont entrepris une grande réflexion en amont du nouveau programme, afin de faire face à un certain nombre d'obstacles par rapport à l'efficacité :
- Les ONG travaillent par le biais d'intermédiaires (relais) dans le domaine de l'éducation/sensibilisation et souhaitent que ceux-ci incitent d'autres groupes cibles à agir. Cette étape reste difficile à stimuler/inciter par un programme externe, à accompagner dans la durée et à mesurer. Le modèle de travail avec les intermédiaires a des mérites mais aussi des limites évidentes.
  - Bien que les stratégies 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. Une idée intéressante pour un projet qui lie le lobby avec les jeunes et le grand public en tant qu'acteurs politiques avec un guide, le "petit guide de plaidoyer citoyen", a déjà émergé.
- <sup>96</sup> L'estimation des coûts diffère également entre les deux ONGs : le coût le plus élevé pour CJP concerne le travail sur les médias sociaux et le lobby (y compris les coûts de recherche et d'analyse), Caritas International estime surtout le coût de production de l'offre éducative élevé (notamment parce que les coûts de développer le contenu pour le plaidoyer ont été compris pour eux dans cette stratégie). Le résultat est que, globalement, le développement de contenus éducatifs et le lobby coûtent le plus cher en termes de coûts de production, d'accès à l'expertise et de RH essentiellement (environ 85.000 euro/ans pour les 4 R) et sont moins rentables que la mise en réseau, la communication et les campagnes en vue d'atteindre l'objectif spécifique. Une première explication est bien sûr que l'éducation et le lobby sont des processus non linéaires qui nécessitent souvent beaucoup de temps. Les évaluateurs aimeraient souligner également que le coût d'une stratégie n'est pas la seule considération dans la décision des deux ONG de la poursuivre ou non, des stratégies plus coûteuses peuvent être mises en place pour d'autres raisons (lien avec l'expertise de l'ONG et son expérience, travail de niche, ...).
- <sup>97</sup> **Suivi et évaluation** – Le suivi et l'évaluation se font conjointement et de deux manières : la conservation des données dans une base de données commune (qui fait l'objet d'un bon suivi) et 2 réflexions annuelles où les données de la base de données peuvent être utilisées. Les rapports annuels sont co-rédigés par un tandem (une personne de Caritas International et une personne de CJP), ce qui contribue à une lecture partagée de la réalité. Depuis le début, la mise en œuvre du programme EMMO était confrontée à deux obstacles:
- **La qualité des indicateurs** et les informations qu'ils peuvent assurer pour mieux comprendre et influencer des processus de changement. Les indicateurs du cadre logique ne donnent pas beaucoup d'information pertinente par rapport à la compréhension de processus de changement.

– **Le collecte de données qualitatives.**

<sup>98</sup> La mesure des effets avec et par les relais dans le secteur de l'éducation par ex. pose problème. Le fait de continuer à interroger (souvent) les (mêmes) acteurs pédagogiques 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 ? Le WIMS en est un exemple : trois objectifs étaient liés à cette initiative (voir le tableau X ci-dessus : 1. sensibiliser les jeunes à la complexité de la question de la migration, 2. ré-humaniser les réfugiés et 3. aider les enseignants à discuter de la question de la migration d'une manière différente). 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.



## 5 Constats par rapport à la cohérence (Q4)

### 5.1. APPRÉCIATION DES RAPPORTS ANNUELS

<sup>100</sup> La note de cohérence selon le rapport de performance est A, tant dans le cas de la contribution du programme aux objectifs stratégiques du CSC que dans le cas de la réalisation des synergies et des complémentarités prévues.

<sup>101</sup> Le dernier rapport de performance souligne que EMMO Belgique a contribué à la plupart des objectifs stratégiques du CSC (voir l'aperçu des objectifs ci-dessous). Concrètement, CJP et CI.be ont contribué aux objectifs suivants : soutien au travail des journalistes (C3), échange régulier avec les dirigeants politiques pour soutenir la prise de décision (D1,2,3), renforcement des synergies avec les acteurs de l'ECMS (notamment via des réseaux et de manière plus ad hoc) (A2, B2, C3, C5, D1), et soutien aux (futurs) enseignants (A1, B1). En outre, CI.be et CJP ont également contribué à l'élaboration d'un nouveau CSC (2022-2026).

**Tableau 9: Contribution du programme EMMO au CSC**

Environnement scolaire	
A1	Promouvoir une citoyenneté mondiale solidaire auprès des différents groupes cibles et acteurs éducatifs concernés.
A2	Accroître la qualité en renforçant les capacités des organisations actives dans le domaine de la citoyenneté mondiale solidaire, en incluant leur travail dans l'agenda mondial et en promouvant la base scientifique de leur travail.
Éducation	
B1	Promouvoir une citoyenneté mondiale solidaire auprès des groupes cibles et des acteurs éducatifs concernés.
B2	Accroître la qualité en renforçant les capacités des organisations actives dans le domaine de la citoyenneté mondiale solidaire, en incluant leur travail dans l'agenda mondial et en promouvant la base scientifique de leur travail.
Interventions des acteurs de première et deuxième ligne	
C1	Informé, sensibiliser, conscientiser et/ou mobiliser les habitants de la Belgique en faveur d'un monde équitable, inclusif, durable et non plus inégalitaire.
C2	Élargir et soutenir (informer, sensibiliser, conscientiser et/ou mobiliser en faveur d'un monde juste, inclusif, durable et non plus inégalitaire) la base sociale.

C3	Renforcer (informer, sensibiliser, conscientiser et/ou mobiliser) et/ou coopérer avec les acteurs intermédiaires pour un monde juste, inclusif, durable et non plus inégalitaire.
C4	Former les boursiers du Sud à devenir des acteurs du changement dans leur propre société (et en Belgique) pour un monde juste, inclusif, durable et non plus inégalitaire.
C5	Renforcer les CMOs/IAs actives dans la coopération au développement (y compris les WBE) pour permettre aux organisations de mieux contribuer à un monde juste, inclusif, durable et non plus inégalitaire.
Défense des politiques	
D1	Renforcer la reconnaissance de notre expertise par nos groupes cibles
D2	Former, renforcer et/ou influencer des alliances autour de thèmes liés au développement.
D3	Influencer les décideurs politiques et les acteurs privés nationaux, européens et internationaux en faveur du développement durable et des droits de l'homme.

<sup>102</sup> Toujours selon le rapport de performance, la coopération, les synergies et les complémentarités avec d'autres ONGs n'ont cessé d'augmenter au fil du temps. Certaines collaborations ont dû être peaufinées (Iles de Paix), mais la qualité et l'efficacité ont toujours primé. Cela s'applique également au rôle que CJP/CI.be a joué dans différents groupes de travail (parfois dans une position de leader).

<sup>103</sup> Il s'agissait du premier programme dans lequel CJP et CI.be ont travaillé ensemble ; ils ont principalement investi dans une base pour une future coopération (opérationnelle et institutionnelle). La coopération effective au cours de l'EMMo a eu lieu dans le cadre d'un certain nombre d'initiatives (campagne numérique, WIMS, formation commune...) ; il y a eu peu de coopération en matière de lobbying (voir aussi ci-dessus sous "efficacité organisationnelle").

<sup>104</sup> Enfin, CJP et CI.be ont également essayé de renforcer les synergies avec leurs partenaires internationaux (à travers des campagnes (contributions et témoignages), et des visites de/vers les partenaires, parfois avec la presse dans le cas de la RDC/Haïti...). L'intention du prochain programme est d'être plus stratégique et de laisser les partenaires jouer un rôle plus important en Belgique, principalement dans les campagnes et le lobbying.

<sup>105</sup> Un aperçu des plus importantes collaborations et groupes de travail auxquels CJP/CI.be a participé, compilé à partir des rapports annuels, se trouve dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 10: Aperçu du travail dans des réseaux**

R2	Groupes de travail	MoVO (Fédération des ONG) ; Kijo Solidarity (NRV) ; groupes de travail GT ECMS, GPS ECMS Monde Scolaire, GT ECMS ESP (Acodev) ; groupe de travail 'Justice Migratoire' (CNCD-11.11.11.) ; groupe de travail sur l'éducation (campagnes 11.11.11.) ; groupe de travail dans le cadre des ODD.
	Autres collaborations	Kleur Bekennen ; ISF SystExt France ; participation aux ateliers et discussions d'autres OSC



R3	Collaborations	Iles de Paix (offre d'éducation communautaire) ; CNAPD et RCN Justice et Démocratie (offre d'éducation communautaire) ; Croix Rouge de Belgique (projet scolaire)
R4	Échanges	Réseau Belge Ressources Naturelles ; Coalition contre la faim ; Migration coalition ; divers réseaux de plaidoyer belges et européens
Tous les résultats	Relations avec les partenaires	Partenaires en RDC, au Burundi, au Rwanda, au Pérou, en Éthiopie, en Haïti, au Niger.

## 5.2. INFORMATIONS DES ÉTUDES DE CAS ET ÉVALUATION MI-PARCOURS

- <sup>106</sup> Les évaluateurs ont principalement examiné la cohérence interne (interconnexion entre les thèmes, liens entre les programmes du Sud et de la Belgique, valeur ajoutée de la coopération entre CJP et CI.be) et la cohérence externe (coopération avec d'autres acteurs du développement, exemples de complémentarité, facteurs ayant contribué, valeur ajoutée de CJP/CI.be par rapport aux autres).
- <sup>107</sup> L'évaluation à mi-parcours a fait les remarques suivantes sur la cohérence interne et externe :
- Ce qui a bien fonctionné : Il existe une coopération qualitative entre CJP et CI.be au niveau opérationnel. Beaucoup a été investi dans la coopération stratégique avec d'autres ONGs. L'équipe tente de trouver des liens entre la partie nord et la partie sud du programme EMMO, partant du contexte belge et/ou pour témoigner de la proximité des enjeux 'Sud' dans le Nord (voir question migratoire, consommation responsable).
  - Points d'attention : Il est plus difficile de distinguer les liens entre les différentes interventions et leur contribution à l'objectif spécifique. Les liens entre le programme EMMO du Nord et du Sud sont limités, en raison d'une compréhension plutôt limitée, surtout dans le Sud, des défis mondiaux et en raison de l'insuffisance des ressources (humaines et financières) pour y travailler. Ceci semble être moins le cas pour CJP qui ancre sa stratégie dans les préoccupations des partenaires, mais ceci n'est pas bien reflété dans le programme EMMO (les programmes dans les pays)
- <sup>108</sup> **Cohérence interne** – Tout comme à mi-parcours, les études de cas montrent que la cohérence entre les différentes interventions, les thèmes et les domaines de résultats est à renforcer. En particulier, le travail politique reste un monde à part dans sa conception et sa mise en œuvre, avec encore peu de chevauchement avec d'autres domaines de résultats du programme EMMO (sauf certaines campagnes et pour l'offre pédagogique de CJP qui est fort basé sur le travail avec des partenaires dans des pays du sud,

mais pas impliqués dans le EMMO) Toutefois, dans l'éducation, il y a eu des efforts effectifs pour intégrer/utiliser le travail politique dans le contenu des formations et produits éducatifs (voir formations migrations et conflits et WIMS).

- <sup>109</sup> Le lien entre le Nord et le Sud se manifeste fort 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 (par exemple, les traces des pays dans WIMS, par ex. le renouvellement outil pédagogique de CJP après la campagne Derrière l'écran) et le développement conjoint avec partenaires des plaidoyers (CJP). CJP a donc des expériences qui font un lien avec des partenaires dans le Sud, mais qui n'ont pas été évalué par l'équipe.
- <sup>110</sup> Dans les programmes Sud EMMO toutefois , les interventions de la composante belge ne sont guère prises en compte, bien que CJP a des partenaires dans le Sud qui sont appuyées (sur le budget EMMO) pour leur travail de plaidoyer (avec CJP). Le Niger est le seul exemple et pratique intéressante pour CI.be qui fait le lien entre le programme Belgique et les programmes EMMO dans le Sud, ceci est à suivre, puisque les partenaires locaux et le responsable politique de Belgique ont participé ensemble à des réunions de lobbying avec des décideurs politiques nationaux et européens sur le lien entre migration et développement. Il est clair que cette coopération Nord-Sud a contribué à une meilleure compréhension de la dynamique migratoire mondiale.
- <sup>111</sup> CJP et CI.be ont une histoire plus forte de coopération autour de l'éducation, où leur expertise thématique complémentaire (migration et conflit/ressources naturelles) est une valeur ajoutée (par exemple, le rôle des ressources dans les voies de migration en RDC dans WIMS). Ce type de coopération s'avère plus difficile à réaliser dans le cas du travail politique, bien que pour le nouveau programme, on étudie comment les deux organisations peuvent unir leurs forces sur un ou deux dossiers. Il n'y a pas encore de consensus sur ces dossiers et les partenaires acceptent un certain degré de découplage : parfois, ils souhaitent conserver une distinction thématique entre CJP et CI.be, cela peut être justifié par des considérations stratégiques, sécuritaires même parfois (comme sur la question des élections en RDC). l'objectif, selon les partenaires n'a jamais été de faire une fusion entre thématiques, ni de grossir les liens qui existent. Ceci est bien décrit dans une LL2021 : "Le plaidoyer restera, en termes d'outputs communs, le parent pauvre du programme. A l'exception des initiatives couplées aux produits dérivées des autres résultats ou des visites aux / accueils des partenaires ou ayant trait aux contextes communs d'intervention. Après diverses réflexions dédiées, nous avons finalement privilégié, au titre de l'efficiency et de l'efficacité, un travail plus ciblé et concentré sur nos enjeux et contextes respectifs'.

**Tableau 11: Aperçu de la cohérence interne du programme EMMO**

Étude de cas	Interconnexion entre les thèmes	Liaison Nord-Sud	Collaboration à valeur ajoutée CJP et CI.be
Elections au RDC	Il existe peu de liens avec d'autres thèmes (par exemple, la migration) et	CJP Belgique soutient ses partenaires congolais CENCO (avec CJP RDC) et ECC.	Aucune coopération dans le programme actuel sur le travail politique. Caritas International était



	<p>résultats (par exemple, les résultats 1, 2 et 3) du programme.</p>	<p>L'accent n'est pas mis sur les élections ou le travail de CENCO dans le programme EMMo en RDC.</p> <p>Il n'y a pas encore de discussions sur l'approfondissement de la coopération et des liens dans le prochain programme Cohérence.</p>	<p>présent lors de la réception de la délégation.</p>
HRDD	<p>Il existe peu de liens avec d'autres thèmes (par exemple, la migration) et résultats (par exemple, les résultats 1, 2 et 3) du programme.</p>	<p>CJP utilise des exemples du Sud pour soutenir son travail de lobbying sur les entreprises et les droits de l'homme, car les décideurs politiques sont souvent peu sensibles à ce domaine.</p> <p>Plus précisément, il y a eu beaucoup de coopération avec le CERN (qui n'est pas un partenaire d'EMMO) en RDC autour du rôle du cobalt et des mines.</p> <p>Il n'y a pas eu de coopération avec les partenaires directs de l'EMMO du Sud. Les programmes du Sud ne fonctionnent pas autour de la DRH ou des élections.</p>	<p>Aucune coopération dans le programme actuel ; l'intention est de parvenir à une plus grande coopération dans le nouveau programme.</p>
Migration	<p>Il existe peu de liens avec les autres thèmes (par exemple, l'exploitation des ressources, la démocratie, le vivre ensemble) et les résultats (par exemple, les résultats 1, 2, 3) du programme.</p>	<p>Le chargé de mission utilise des illustrations et des résultats du Sud (principalement l'Éthiopie et le Niger) pour interpréter le lien entre développement et migration dans le travail de lobbying en Belgique.</p> <p>Les partenaires du Sud comprennent mieux la question de la migration. Au Niger, les partenaires locaux ont participé à des réunions avec les acteurs étatiques et l'UE sur la question de la migration.</p> <p>Le programme Sud au Niger ne fonctionne pas autour de la migration.</p>	<p>Aucune coopération dans le programme actuel ; l'intention est de parvenir à une plus grande coopération dans le nouveau programme.</p>
WIMS	<p>Il existe un lien dans le WIMS entre les thèmes de la migration et des ressources naturelles, principalement dans la filière RDC.</p> <p>Le WIMS se concentre sur les deuxième et troisième domaines de résultats de l'EMMO. Il y a peu de liens avec le lobbying.</p>	<p>WIMS vise à susciter la sympathie et l'empathie du public pour ce qui se passe dans le Sud. Des histoires réelles du Sud ont été utilisées pour développer les "avatars".</p> <p>WIMS se concentre sur l'Erythrée, la Syrie et la RDC. Il y a eu peu de contacts (à l'exception d'une conversation avec un partenaire de Bukavu) avec les partenaires d'EMMO du Sud, car le WIMS se concentre principalement sur les pays d'origine des personnes fuyant la Belgique, qui ne font pas partie d'EMMO Sud.</p>	<p>Cl.be et CJP ont travaillé en étroite collaboration. Cl.be s'est concentré sur le thème de la migration et CJP sur celui des ressources naturelles. En ce sens, leur expertise était complémentaire. Il n'a pas toujours été facile de travailler efficacement avec trois "chefs". Il n'a pas toujours été facile non plus de couvrir le flanc flamand, car CJP n'est que francophone.</p>

<sup>112</sup> **Cohérence externe** – CI.be et CJP travaillent en étroite collaboration avec d'autres ONGs. Le deuxième domaine de résultats d'EMMo Nord consiste à renforcer les partenaires ECMS autour des thèmes de CJP/CI.be par le biais de diverses plateformes et synergies. Bien que les études de cas offrent moins d'informations sur ces dynamiques, le WIMS montre qu'il y a eu une collaboration avec d'autres ONGs pour éviter les doublons et que l'outil a été présenté au sein d'une fédération, tandis que les cas de lobbying montrent que beaucoup de travail en réseau a eu lieu.

<sup>113</sup> La cohérence externe dans le cas du travail politique se fait principalement par le biais de divers groupes de travail et réseaux (par exemple, Corporate Accountability, Justice Migratoire, EURAC...). Chaque ONG apporte sa propre expertise au groupe de travail, ce qui permet d'avoir une vision globale de chaque dossier tout en recherchant la complémentarité et les synergies. Cela peut consister à se mettre d'accord sur une certaine répartition des tâches (par exemple, EURAC s'occupe de la communication avec la presse pour que les partenaires de CJP puissent se mettre à l'abri du vent), à s'attaquer ensemble aux lacunes (par exemple, les connaissances juridiques dans le cas du HRDD) ou à être vigilantes ensemble (par exemple, maintenir à l'ordre du jour le memorandum politique sur la migration et le développement). 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, conflits, mémoire, démocratie 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.

**Tableau 12: Valeur ajoutée de la collaboration avec d'autres**

Étude de cas	Coopération avec les autres	Exemples de complémentarité et d'impact sur la durabilité	Valeur ajoutée CJP/CI.be par rapport aux autres
Elections au RDC	La coopération s'est faite principalement avec EURAC et CNCD pour atteindre les membres des réseaux et générer l'attention de la presse (texte de presse EURAC).	EURAC s'est chargé des réunions au niveau de l'UE et avec le Premier ministre De Croo.  Le CJP coopère parfois avec EURAC lorsqu'il veut publier des articles de presse, afin d'éviter que son partenaire CENCO n'ait des ennuis.	l'accès à des informations spécifiques  et demandant une participation encore plus active
HRDD	Coopération avec le groupe de travail sur la responsabilité des entreprises, y compris les syndicats  Coopération avec CIDSE au niveau de l'UE et de l'ONU  Coopération avec EURAC, où il existe un lien avec la DDH dans le groupe de travail sur les ressources naturelles.  Coopération avec le RBRN, mais moins axée sur la législation relative au devoir de diligence.	Le groupe de travail sur la responsabilité des entreprises rassemble les spécialisations de chaque membre ; pour CJP, il s'agit des ressources naturelles, sur lesquelles personne d'autre ne se concentre au sein du groupe de travail.  Le groupe de travail a engagé un consultant externe pour l'aider à obtenir une expertise juridique sur la législation relative au devoir de diligence en Belgique.  Le groupe de travail se concentre sur le niveau BE, UE et ONU. Compte tenu de l'aspect très technique du thème de HRDD (il faut beaucoup de temps pour s'impliquer), la question se pose de	CJP se concentre sur les ressources naturelles, un secteur important pour le thème du HRDD.  Le CJP peut compter sur la contribution de ses partenaires du Sud sur ce thème, ce qui est apprécié par les autres membres du groupe de travail sur la responsabilité des entreprises.  CJP, cependant, a des connaissances juridiques limitées qui sont importantes dans cette affaire.





		savoir s'il est nécessaire pour le CJP de se concentrer sur les trois niveaux.	
Migration	<p>Il y a beaucoup de coopération avec d'autres ONG sur la migration, par exemple dans la plateforme fédérale "Justice Migratoire".</p> <p>CI.be travaille étroitement avec 11.11.11./CNCD sur le document de stratégie.</p>	<p>La coopération entre différentes ONG a permis de maintenir le dossier du document stratégique à l'ordre du jour. Plusieurs ONG ont demandé des mises à jour régulières de la note, ce qui a accru la pression sur la DGD.</p>	<p>Chaque ONG a sa niche. La valeur ajoutée de CI.be en termes d'expertise réside principalement dans la sensibilisation au discours sur la migration (c'est-à-dire la manière dont la migration contribue au développement).</p> <p>Cet accent est dû au fait que CI.be est un partenaire du gouvernement depuis 10 ans dans les programmes de réinstallation. Cette coopération directe avec le gouvernement met parfois CI.be dans une position difficile lors des actions de lobbying.</p>
WIMS	<p>Il n'y a pas eu de coopération avec d'autres acteurs du développement pour la production du WIMS.</p> <p>Une consultation préalable a eu lieu et l'outil a ensuite été présenté à la fédération néerlandophone ECMS.</p> <p>Le WIMS suscite également l'intérêt d'acteurs extérieurs aux écoles (associations telles que le Centre régional d'intégration de Mons, la Croix Rouge au Luxembourg, Singa...).</p>	<p>CI.be et CJP ont procédé à une série de consultations avant de lancer le WIMS pour éviter les doublons et s'assurer que le WIMS apporte une valeur ajoutée.</p>	<p>La valeur ajoutée du WIMS réside principalement dans le fait qu'il s'agit d'un "jeu sérieux" sur la migration.</p> <p>Un autre outil similaire existe déjà aux Pays-Bas ("Op de vlucht"), mais celui-ci se concentre davantage sur l'élément jeu et moins sur les récits de vie des réfugiés.</p>

## 6. Conclusions et recommandations/réflexions

- <sup>115</sup> Les conclusions et recommandations ont été présentées et discutées lors d'une réunion de restitution avec les équipes de CI.be et CJP. Il ne s'agit pas de recommandations opérationnelles mais plutôt de réflexions et de recommandations plus stratégiques. **Efficacité** - Les évaluateurs confirment que les outputs du programme EMMO sont de bonne qualité, même après les changements nécessaires du à la crise du COVID. Les ONGs contribuent aux changements, notamment des initiatives des décideurs politiques, initiatives qui correspondent à leurs questions/réflètent leurs positionnements (Résultat 4, R4), elles touchent un public large avec leurs informations/communication (R1). Les ONG prennent leur place parmi les autres ONG et ainsi enrichissent le débat avec leur perspective (R2).
- <sup>116</sup> Sur base des efforts faits et tenant compte des autres acteurs/facteurs, les évaluateurs ont tendance à conclure que la contribution des ONGs aux changements dans la politique (des études de cas choisies pour cette évaluation) était en générale moyenne et parfois vraiment nécessaire pour que le changement se produise (par ex. pour garder la notre stratégie migration sur l'agenda, afin d'assurer l'attention pour les ressources naturelles et les droits humain dans le débat sur le droit de vigilance et afin d'apaiser les positions de la CENCO par rapport aux processus électoral en RDC). Les répondants décideurs politiques en générale apprécient la qualité des analyses et l'input, le choix pertinent des cibles et l'expertise spécifique.
- <sup>117</sup> 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. 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. 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.
- <sup>118</sup> 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.



**Recommandation 1** : L'approche relais dans le secteur éducatif (bien que pertinent en termes d'efficience) a ses limitations en termes d'efficacité et impact ; donc 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. 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.

<sup>119</sup> **Recommandation 2**: 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 co-créer 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) :

- 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 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).
- 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.

- <sup>120</sup> **Durabilité** - Les évaluateurs ont tendance à confirmer la durabilité des effets au niveau de relais/intermédiaires et notamment leur compréhension de certains aspects liés aux problématiques/thématiques de migration, conflits, démocratie, mémoire, environnement (niveau connaissance) et leur volonté de relayer les messages EMMO par l'intégration dans leurs activités. Cette conclusion est basée sur l'appréciation des relais de la qualité des inputs de EMMO. Les évaluateurs confirment les efforts des deux ONGs pour assurer la qualité de leurs inputs et produits au niveau du contenu, pertinence et accessibilité. L'appui à l'utilisation des inputs est assurée 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.
- <sup>121</sup> 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.
- <sup>122</sup> 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.
- <sup>123</sup> 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.
- <sup>124</sup> **Recommandation:** Voir **Recommandation 1**
- <sup>125</sup> **Recommandation 3:** 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. 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 d'élargir le pool des relais futurs ce qui semble être le but avec le programme cohérence.
- <sup>126</sup> **Efficience** – 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 (de communication) et à renforcer encore au niveau du plaidoyer là où c'est possible.
- <sup>127</sup> Les deux ONGs ont intégré des considérations d'efficience dans la mise en oeuvre 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 a toutefois mis beaucoup de pression sur les équipes (peu de RH en vue de ce qui était planifié).

<sup>128</sup> Les 4 stratégies (offre pédagogique, travail en réseaux, communication/campagne et plaidoyer) étaient bien choisies pour réaliser l'objectif spécifique du programme EMMO. Les deux ONGs ont évolué vers une approche plus réfléchie et à même de croiser les stratégies, approche qui encore est à renforcer et à consolider.

<sup>129</sup> 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 oeuvre du programme EMMO. Le système S&E, notamment le choix des indicateurs et la collecte de données était 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. .

<sup>130</sup> **Recommandation 4:** 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 :

- thématiques,
- les phases à influencer (agenda setting, appuyer l'élaboration des propositions de loi, appuyer l'élaboration des programmes d'exécution et de suivi),
- les niveaux à influencer (national, UE, international)

Il est important de bien analyser où les efforts des deux ONGs sont-ils les plus utiles compte tenu de leur capacité limitée.

<sup>131</sup> **Recommandation 5:** Un point d'attention spécifique consiste à réfléchir dès le début des actions l'évaluation et l'analyse de la mise en oeuvre et des effets. Les évaluateurs constatent que les ONGs travaillent souvent sur la base de termes de référence assez vagues et que la conception et mise en oeuvre 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. Cette recommandation est importante en vue de l'exécution du résultat 4 dans le nouveau programme Cohérence (approche multi-acteurs) afin de promouvoir l'apprentissage.

<sup>132</sup> **Cohérence** - Tout comme à mi-parcours, les études de cas montrent que la cohérence entre les différentes interventions, les thèmes et les domaines de résultats est à renforcer. Toutefois, dans l'éducation, il y a eu

des efforts effectifs pour intégrer/d'utiliser notamment le travail politique dans le contenu des formations et produits éducatifs. Ce type de coopération s'avère plus difficile à réaliser dans le cas du travail politique, bien que pour le nouveau programme, les deux organisations étudient comment elles peuvent unir leurs forces sur un ou deux dossiers. Il n'y a pas encore de consensus sur ces dossiers.

<sup>133</sup> 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 CI.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 CI.be.

<sup>134</sup> 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.

<sup>135</sup> 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. **Recommandation 6** : Etudier comment approfondir l'exemple du plaidoyer avec les partenaires au Niger et autres exemples du travail plaidoyer avec des partenaires de CJP, pour renforcer le lien entre les différents pays d'intervention :

- 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 et les flux migratoires vers le Nord, cohésion sociale, lien entre politique nationale et locale...)
- Mettre en place une campagne de lobbying autour d'eux, en tant que partenaires.

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.

<sup>136</sup> L'exemple du CENCO montre la valeur ajoutée d'avoir un contact à Bruxelles pour les partenaires du Sud ce qui peut être confirmé pour les autres partenaires en Afrique centrale et Pérou selon l'équipe de CJP.



## 7. Annexes

### ANNEX 1 : TERMS OF REFERENCE

Les TdR peuvent être obtenus à l'adresse CI.be/CJP.

### ANNEX 2 : LISTE DE DOCUMENTS CONSULTÉS

#### Documents généraux

- Programme CI.be & CJP Belgique, 2017
- Évaluation mi-parcours, volet Nord, mai 2020
- Rapportage annuel, 2020-2021
- Leçons apprises, 2017-2018-2019-2020
- Scores de performance, 2020-2021
- Outil de suivi commun, 2020-2021

#### Documents sur 4 cas

##### 1. Strategienota Ontwikkeling en Migratie

- Outil de suivi commun 2021
- Rapport 'Ons Gemeenschappelijk Huis' (mei 2019)
- Emailverkeer met ECDPM rond consultatie en rondetafelgesprek (eind 2020, begin 2021)
- Briefing paper van Caritas/11 (maart 2020)
- Draft Ontwerp strategienota (juni 2021)
- Finale strategienota (februari 2022)

##### 2. Business and human rights

- Outil de suivi commun 2021
- Mémoire sur le devoir de diligence (octobre 2020)
- Analyse du GTCA du projet de loi belge sur le devoir de vigilance (pas de date)
- Analyse du troisième projet de traité de l'ONU sur les entreprises et les droits de l'homme (octobre 2021)
- Carte blanche Le Soir négociations Traité ONU (novembre 2021)

##### 3. Elections RDC

ACE Europe / évaluation finale EMMO/ rapport final juin 2022

- Outils de suivi commun 2021
- Article de Marie-France Cros dans la Libre Afrique (3/11/2021) – site web de la Libre Belgique (<https://afrique.lalibre.be/> )
- CJP, CENCO-ECC, Tournée de plaidoyer, Belgique 25 octobre-29 octobre 2021
- Document de plaidoyer. CONSOLIDER LA PAIX ET LA GOUVERNANCE ÉLECTORALE ET MINIÈRE EN RD CONGO Plaidoyer Conjoint Conférence épiscopale Nationale du Congo (CENCO) et l'Eglise de Christ au Congo (ECC)
- Article sur [ww.cathobel.be](http://ww.cathobel.be) de 3/11/2021 (le site officiel de l'Eglise catholique en Belgique francophone, dont le contenu journalistique est confié à la rédaction de CathoBel asbl, avec l'aide des services de presse des diocèses et vicariats.)
- EURAC, PRESS RELEASE | 27 OCTOBER 2021. CENI: the European Union must adopt a firm position on the respect of the electoral process in the DR Congo
- CJP, 24 Janvier 2022 <https://www.justicepaix.be/democratie-congolaise-un-corps-sans-coeur-bruxelles-ma-belge-rcf/>
- Balemba, Patrick sur le site web de CJB, 22 décembre 2021 Les droits humains comme préalable pour des élections démocratiques en RDC. <https://www.justicepaix.be/les-droits-humains-comme-prealable-pour-des-elections-democratiques-en-rdc/>
- France, H. 16 Novembre 2021 Respect, honnêteté et coopération : les mots de l'avenir des relations Belgique-Afrique des Grands Lacs. <https://www.justicepaix.be/respect-honnete-et-cooperation-les-mots-de-lavenir-des-relations-belgique-afrique-des-grands-lacs/>
- Balemba, Patrick, 29 Juillet 2021; Afrique centrale : quelle responsabilité pour la Société Civile ? <https://www.justicepaix.be/afrique-centrale-quelle-responsabilite-pour-la-societe-civile/>
- Balemba, P. 14 Décembre 2020, L'EGLISE CATHOLIQUE ET L'ASPIRATION A LA JUSTICE ET LA PAIX EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE : Expérience continue de la Cenco. <https://www.justicepaix.be/l-eglise-catholique-et-l-aspiration-a-la-justice-et-la-paix-en-afrique/>

#### 4. WIMS

- Outil de suivi commun 2021
- Entretiens préliminaires sur d'autres outils ECMS
- Note conceptuelle avec objectifs
- Fichier Excel avec le budget WIMS
- Contacts avec SWITCH (développeur du projet)
- Documents sur le développement de la piste érythréenne
- Documents sur la consultation des enseignants
- Documents de consultation pour les réfugiés
- Documents relatifs à l'événement de lancement et communication avec la presse
- Dossier pédagogique
- Fichier Excel avec les réponses à l'enquête à la fin du WIMS (impact)

### **ANNEX 3 : GEÏNTERVIEWDE PERSONEN**

#### Entretiens sur l'efficacité et la façon de travailler

CJP: Timur Uluç





CI.be: Gilles Cnockaert

#### Strategienota Ontwikkeling en Migratie

- Tom Devriendt - Caritas (16 februari)
- Luisa Fondello – Caritas Europa (21 februari)
- Lieven De La Marche – Speciale Gezant migratie sinds 2020 (22 februari)
- Els Langendries – Adviseur voor Speciale Gezant migratie sinds 2020 (22 februari)
- Joke Bosteels – Adviseur kabinet Kitir (23 februari)
- Noemi Cascone – Voormalig policy officer bij ECDPM (24 februari)
- Jean-Luc Bodson – Speciale Gezant migratie sinds 2017 (10 december en 8 maart)
- Flor Didden – Beleidsmedewerker migratie 11.11.11. (22 oktober)

#### Business and human rights

- Larisa Stanciu, CJP (16 février)
- Marjolein Derous, représentation belge du COHOM (21 février)
- Samuel Cogolati, député de Green-Ecolo (28 février)
- Marc Maes, Expert Trade 11.11.11. (2 mars)
- Géraldines Georges, conseillère en coopération internationale au PS (4 mars)
- Kim Verwimp, membre du personnel de Vicky Reynaert de Vooruit (10 mars)
- Pieter Leenknecht, représentation belge à Genève (14 avril)

#### Elections RDC

- Père Clément Makiobo, directeur Justice et Paix en RDC (4/04/2022)
- Alejandra Mejia, responsable Afrique centrale et prévention de conflits de CJP Belgique (16/02/2022)
- Teodora Nguen, Advocacy Officer at EURAC (1/04/2022)
- Bart Dewolf (a remplacé Anke Van Lancker), adviseur diplomatique de Minitre Kitir (Aide au Développement) (3103/2022)
- Sarah Gascard, desk RDC Ministère des Affaires étrangères (1/04/2022)

#### WIMS

- Ariane Dewandre et Nele Bossens, CI.be (17 février)
- Helene Blondeau, CIMB (21 février)
- Maryse Dufey, enseignante et co-créatrice WIMS (23 février)
- Mohammed, réfugié syrien et co-créateur WIMS (24 février)
- Antonelle Lacatena, SWITCH (4 mars)
- Katrien Zephirin, enseignante (8 mars)
- Claire Mathot, CJP (2 mai)

## ANNEX 4 : CADRE D'ÉVALUATION

### EQ1. Quels sont les changements auxquels EMMO a contribué dans ses pays d'intervention ? (Efficacité et impact)

**Rationale:** La première question d'évaluation répond aux questions de TdR relatives à l'efficacité et à l'impact en examinant les changements émergents et les signes d'impact dans les sept pays (Belgique et pays partenaires). Cela concernera les changements dans et au-delà de la sphère d'influence directe. Les évaluateurs analyseront également plus en détail la contribution du programme pour un certain nombre de ces changements. Pour ce faire, il faudra interroger des acteurs un peu plus éloignés de la mise en œuvre du programme (par exemple, d'autres ONGI actives, des communautés voisines, des chercheurs universitaires, ...), ce qui fournira également des informations sur la cohérence, la synergie et la complémentarité. Ceci sera important pour l'organisation de l'auto-évaluation et les programmes de missions de terrain.

Dans l'analyse de contribution, il faut prendre en compte que beaucoup de choses sont faites par les Caritas au niveau des diocèses et l'église en dehors du programme EMMO.

Les critères de jugement et la collecte de données par rapport aux points d'attention aideront l'équipe d'évaluation à analyser la relation entre empowerment/inclusion et accompagnement des groupes bénéficiaires d'un côté et sécurité alimentaire et sociétés plus durables, inclusif et responsables de l'autre côté.

Une attention spécifique sera accordée à : l'apiculture et les échecs des groupes (au Rwanda), les coopératives et stratégies de commercialisation (en RDC), les (pannes des) installations hydrauliques (au Niger) et les efforts pour la multiplication des semences au Burundi.

Quelques grandes questions identifiées pour les pays du Sud sur base des enquêtes sont les suivantes qui peuvent orienter la collecte de données (focus des entretiens lors des missions, étude de documents) :

1, chemin de changement épargne > revenu : comment cela se passe-t-il dans chaque pays, et pour qui ça fonctionne bien (genre, âge, niveau de pauvreté), le nœud semble être situé entre les étapes 'recevoir un crédit interne' et 'assurer un revenu (complémentaire)'?

2, chemin de changement production > revenu : comment cela se passe-t-il dans chaque pays, et pour qui ça fonctionne bien (genre, âge, niveau de pauvreté) ? Le nœud semble être situé entre les étapes 'recevoir un crédit externe pour le non agro-business' et 'assurer un revenu (complémentaire)

3, rôle (et succès) de stockage en vue de revenus et résilience

4, dynamiques genre (groupes épargnes, coop, accès aux et utilisation des crédits) et effets sur les relations genre en famille (prise de décision, diminution de violence)

5, relations amélioration de la sécurité alimentaire, business et résilience (comment avoir de l'argent et avoir faim en même temps, comment ne pas être préparé pour des chocs, voir stratégies négatives.



6, effets du programme sur la cohésion sociale ('vivre ensemble' et/ou spill-over effect groupes non touchés de façon directe )?

7, sécurité alimentaire pour les plus pauvres (agro-écologie, groupe d'épargne) améliorée mais reste très pauvres (quels freins internes et externes?)

Critères de jugement	Points d'attention
<p>1.1. Évidence de changements au niveau des bénéficiaires direct qu'on a voulu renforcer</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- affirmation et/ou nuance et compréhensions des valeurs par rapport aux IOV</li> <li>- qui sont les groupes/individus touchés de façon directe (nombre, genre, âge) ?</li> <li>- accès et appréciation des bénéfices concrets et tangibles par les différents individus/groupements directement touchés par le programme et exemples concrets (appréciation des outputs du programme)</li> <li>- changements moins tangibles observés par les bénéficiaires ou à leur niveau individuel (observations des membres de la communauté, des gouvernements locaux, autres, ...) : changements dans les connaissances, les aptitudes, la planification et prise de décision, l'initiation de nouvelles activités pour le propre groupe/ménage et/ou pour la communauté ou autre groupes spécifiques, les relations nouvelles ou renforcées, une conscientisation plus politique...</li> <li>- changements observés dans la structuration et le fonctionnement des groupes (surtout dans le Sud)</li> <li>- différences dans les bénéfices et les changements selon le genre/l'âge, les facteurs qui expliquent et les conséquences de la différence (surtout dans le Sud)</li> <li>- comment les bénéficiaires (et autres) apprécient leur situation de 2017 (ou début de leur implication dans le programme EMMO) en termes de 'pouvoir' et/ou en termes de sécurité alimentaire, vulnérabilité, respect de l'environnement (+ pour les pays du Sud : est-ce que les répondants peuvent valider les résultats des enquêtes de ménage ?). Pour le programme en BE : appréciation de la situation avant et après (comme les groupes changent, dépendamment des types d'activités)             <ul style="list-style-type: none"> <li>- y-a-t-il des changements négatives ou non-attendus ?</li> <li>- appréciation des facteurs d'influence pour le changement (éléments au sein de l'individu (drivers internes), éléments du programme EMMO, autre facteurs du contexte ou autres programmes), avec une attention spécifique pour l'accès aux terres et marchés pour les programmes dans le Sud</li> <li>- impact : est-ce que les bénéficiaires directs ont déjà pris des initiatives s'appuyant sur les nouvelles connaissances et/ou aptitudes développées, est-ce qu'ils se sont mis en contact avec d'autres groupes afin de collaborer (voir aussi 1.3.) ...</li> </ul> </li> </ul>
<p>1.2. Évidence de changements au niveau des décideurs politiques et représentants des services déconcentrés (et IMF là où c'est pertinent)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le développement des relations avec les décideurs politiques (pour tous les pays) et représentants des services déconcentrés (et les IMF) pour les pays du Sud : quel type de relations (par ex. collaboration, renforcement en choses matériels/financiers ou connaissances, légitimité auprès de la population, visibilité, ...) y inclus gestion des risques venant des relations contra-productives</li> <li>- appréciation des décideurs et représentants de la façon de travailler et les relations avec Caritas et CJP</li> <li>- changements observés (par eux-mêmes et autres) dans leurs connaissances, les relations avec la population/groupements, la compréhension des dynamiques et besoins, des approches d'inclusivité, respect de l'environnement et l'agroécologie, les thématiques de conflit et migration, la prise de décision (budget, organisation de consultations, changement de politiques, procédures, ...) et appréciation de l'importance de ces changements</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- quels sont les facteurs d'influence (drivers internes, du programme EMMO, autres influences)</li> <li>- impact : est-ce que les bénéficiaires directs ont déjà pris des initiatives s'appuyant sur les nouvelles connaissances et/ou aptitudes développés, est-ce qu'ils assurent une intégration des leçons dans leurs autres programmes/reactions, est-ce qu'ils communiquent les leçons du programme dans autres plateformes (régionaux, nationaux, ...)</li> </ul>
<p>1.3. Evidence des changements dans les communautés/l'environnement des bénéficiaires directs (niveau impact)</p> <p>(moins applicable pour le programme en Belgique)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- quels sont les groupes, individus qui sont touchés par le programme de façon indirecte (qui? différence en âge et genre? combien ont été atteint? Comment ?)</li> <li>- comment les répondants voient/connassent le programme, comment sont-ils en relation avec le programme EMMO?</li> <li>- comment les répondants apprécient l'accès (pour eux) aux activités, outputs et bénéfices éventuelles créés par les groupes cibles direct</li> <li>- comment apprécient-ils le changement dans leur commune (dynamiques communautaires), différence entre la situation actuelle et il y a 5 années en termes de sécurité alimentaire (et autres domaines, par ex. par rapport à la cohésion sociale<sup>3</sup>)</li> <li>- effets sur les conditions de développement dans la communauté/l'environnement</li> <li>- ...</li> </ul>
<p>1.4. Evidence des changements équité genre et inclusion</p> <p>(moins applicable pour le programme en Belgique)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- changement dans le positionnement et le statut des femmes/jeunes/les plus vulnérables dans le ménage, dans les structures de crédit, dans le groupement, dans la société</li> <li>- comment la famille/la communauté réagit (les feedbacks reçus par rapport à un comportement nouveau)</li> <li>- quels sont encore les obstacles pour être reconnu comme 'acteur de changement'</li> <li>- ...</li> </ul>
<p><b>Sources d' information</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Étude documentaire des rapports annuels, livrables politiques</li> <li>- Enquêtes auprès des ménages et les IOV</li> <li>- Key Informant Interviews (KII) et FGDs avec les partenaires de mise en œuvre et avec les bénéficiaires</li> <li>- KIIs avec des acteurs externes au programme et membres de la communauté (individus et groupements qui n'ont pas bénéficié)</li> <li>- ...</li> </ul>	

## EQ2. Quelle est la durabilité des changements obtenus ? (durabilité et pertinence)

**Rationale :** La deuxième question d'évaluation porte principalement sur les questions des TdR qui concernent la durabilité et la pertinence des changements. Les explications d'une durabilité plus ou moins élevée (en particulier la durabilité institutionnelle, socioculturelle et politique) peuvent être liées au niveau de pertinence du programme pour les principales parties prenantes et à la cohérence avec les acteurs gouvernementaux et autres dans les pays concernés.

Pour évaluer la durabilité des changements, une distinction est faite entre la durabilité des changements dans la capacité des organisations partenaires (et des réseaux) et les changements au niveau des groupes

<sup>3</sup> Caritas/CJP ne proposent pas une définition de 'cohésion sociale'. La ToC du nouveau programme (2022-2027) permet toutefois d'identifier quelques éléments. La cohésion sociale est vue comme un chemin de changement avec pour leviers la défense et l'exercice des droits et une attitude qui reflète une sensibilité pour la gestion de conflit. Les éléments qui constituent la cohésion sociale sont (voir Hypothèse 1): renforcement du tissu social, amélioration de l'entente entre groupes sociaux, approches inclusives des jeunes et autres groupes marginalisés, ...)



cibles/ménages/décideurs politiques. Ces deux aspects peuvent être abordés en examinant les différentes dimensions de la durabilité : financière (ressources suffisantes), institutionnelle (structures et capacités RH renforcées) et sociale (appropriation par les bénéficiaires).

Critères de jugement	Points d'attention
2.1. Durabilité des changements au niveau des individus et ménages	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comment les individus et les ménages se préparent pour bien gérer des chocs éventuels/des difficultés à venir et comment ils apprécient leur base (en termes de finances, leurs relations pour pouvoir compter sur des appuis des autres)</li> <li>- les besoins en termes de compétences/capacité qui ne sont pas répondus et qui peuvent fragiliser la durabilité</li> <li>- les changements en comportements que les bénéficiaires (ne) vont probablement (pas) poursuivre (et les raisons : présence de capacité, des effets suffisamment positifs par rapport aux efforts, de feedback positif de l'environnement)</li> <li>- comment les bénéficiaires vont continuer à faire attention à l'inclusivité, au genre, quelles sont les étapes suivantes qui sont maintenant possible (faut-il aller plus loin et comment ?)</li> <li>- quelles sont les divergences dans la capacité pour assurer la durabilité par rapport au genre et âge.</li> <li>- ...</li> </ul>
2.2. Durabilité des changements au niveau des groupements (moins applicable pour le programme en Belgique)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacité des groupements OP/coops et les groupes d'épargne et de crédit (en vue de leur objectif) pour consolider les réussites et bénéfiques et créer une base solide pour le futur du groupement (gouvernance appropriée, compétence humaine, planification, base financière, division des tâches, analyse du contexte et besoins, visibilité et relations avec autres groupes/autres acteurs)</li> <li>- évidence d'un leadership qui adopte les leçons du programme et l'attention pour l'inclusivité et le genre</li> <li>- nombre des personnes qui s'engagent de façon active (pour les réunions, services aux membres, relations avec autres structures/groupements, ...)</li> <li>- stratégies pour assurer la qualité des produits fournis</li> <li>- stratégies pour renforcer/développer les services aux membres (maintenance des outils/infrastructure)</li> <li>- stratégies pour attirer nouveaux membres</li> <li>- stratégies pour assurer une base financière (pour les réparations, gestion de chocs et crises)</li> <li>- stratégies de plaidoyer pratique</li> <li>- la valeur ajoutée et le fonctionnement des plateformes de groupements en termes de durabilité (et efficacité)</li> <li>- ...</li> </ul>
2.3. Durabilité des changements au niveau des décideurs politiques et, plus en particulier les autorités locales (et leur rôle dans le développement locale et la réalisation de cohésion sociale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• leadership qui adopte les leçons du programme et l'attention pour l'inclusivité et le genre, l'agroécologie, thématiques de conflits, ressources naturelles, enjeux démocratiques, migration.... Comment ces thématiques sont intégrés dans d'autres plateformes et en quelle mesure on peut voir que certains changements sont acquis et utilisés pour développer plus les politiques en vue des objectifs du programme EMMO</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>investissement dans l'organisation de la consultation et le suivi des initiatives de développement avec les groupements/la population (par ex. assemblées générales, comités de suivi (de programmes, de mécanismes de solidarité, ...)) en vue du développement locale</li> <li>...</li> </ul>
2.4. Capacité des partenaires de Caritas (BDD/autres) pour continuer les approches et renforcer et dupliquer les changements	<ul style="list-style-type: none"> <li>alignement de l'exécution du programme EMMO avec les approches et politiques des partenaires (pertinence pour renforcer leur capacité, tenu compte de leur capacité initiale et leur vision sur le développement)</li> <li>influence des partenaires sur l'exécution du programme et les choix pour activités, systèmes de gestion et de S&amp;E (valorisation de leur expertise et analyse)</li> <li>leadership : appréciation, compréhension et appropriation des approches</li> <li>stratégies et mesures pour intégrer les leçons tirées dans des programmes futures et dans le réseau de Caritas</li> <li>stratégies et mesures pour attirer d'autres ressources financières</li> <li>...</li> </ul>
2.5. Influence de la pertinence du programme sur la durabilité : dans quelle mesure le programme s'adaptait aux changements dans le contexte afin de bien identifier les besoins et agir là-dessus ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>adaptations aux particularités des différentes zones</li> <li>alignement avec les politiques des gouvernements nationaux et locaux</li> <li>alignement avec besoins changeants des plus vulnérables</li> <li>flexibilité dans le programme : planification, choix des activités, accès à d'autres organisation/experts pour renforcer les compétences des équipes</li> <li>comment le programme a été adapté après l'évaluation à mi-parcours</li> <li>stratégies de sorties pertinentes</li> <li>...</li> </ul>
<b>Sources d' information</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Étude documentaire sur les stratégies de sortie</li> <li>- Enquêtes auprès des ménages sur le fonctionnement des structures.</li> <li>- KII et FGDs avec les partenaires de mise en œuvre et avec les bénéficiaires</li> <li>- ...</li> </ul>	

**EQ3. Le programme a-t-il assuré l'exécution efficace des approches spécifiques et comment ceci a contribué à la réalisation des changements ? (par ex. inclusivité, empowerment, attention pour M&E?) (Efficience)**

**Rationale:** En abordant la question de l'efficience<sup>4</sup>, une distinction peut être faite entre l'efficacité organisationnelle et l'efficacité du programme. La plupart des questions sur l'efficience dans les TdR sont liées à l'évaluation de l'efficacité organisationnelle. Hilhorst (et.al)<sup>5</sup> a qualifié cette perspective de "théorie de l'efficience". Elle comprend une description et une évaluation qualitative des caractéristiques pertinentes intégrées dans l'organisation et de la manière dont elles ont été traduites ou intégrées dans les procédures et systèmes organisationnels visant à garantir l'efficacité des interventions du programme et ceux destinés à contrôler l'efficacité. L'évaluation de l'évolution du système de S&E fait partie de la théorie de l'efficacité. Une question du cahier des charges est liée à l'efficacité du programme et plus spécifiquement à l'efficacité partielle des différentes méthodes et approches pour atteindre les résultats envisagés. Il s'agit d'examiner la conception du programme et les stratégies de Caritas et de CJP et de leurs partenaires pour

<sup>4</sup> Reference is made to The Spindle Efficiency Lab of PARTOS (<https://thespindle.org/project/efficiency-2/>) for background information on efficiency analysis – see also *The Efficiency Lab: Lessons Learned. A guide to analysing efficiency of development interventions. Published by The Spindle, the innovation platform of Partos, the Netherlands.*

<sup>5</sup> In the evaluation of the Dutch MFP2 programme framework and subsequent publications on the topic.



maximiser le rendement de leurs ressources, par exemple une évaluation comparative des méthodes (les plus) efficaces pour réaliser l'autonomisation, assurer l'inclusion ou soutenir le renforcement des capacités organisationnelles.

Quelques grandes questions identifiées pour les pays du Sud sur base des enquêtes sont les suivants qui peuvent orienter la collecte de données (focus des entretiens lors des missions, étude de documents) :

- Quels étaient les effets COVID sur le choix des activités et la planification ?
- quels sont les avantages / désavantages de travailler de façon large (zones, activités) vs choisir un focus plus petit?
- Dans quelle mesure le programme a intégré différents aspects (focus sur triple nexus?)
- Quelles approches à comparer par rapport aux changements obtenues (à affiner pour chaque contexte/pays fin mission), voir critère de jugement 3.2. . Approches: appui technique au ménages (groupes d'épargne et hygiène), approche coop, approche mitigation de conflit, approche inclusion, plaidoyer, production agro-écologique. Champs école, ... Changements: nutrition, sécurité alimentaire, structuration, résilience, revenus, inclusion des femmes, inclusions des jeunes, ...

Critères de jugement	Points d'attention
3.1. 'Organisational efficiency'	<ul style="list-style-type: none"> <li>-comment les partenaires ont été appuyés, quels étaient les activités de renforcement de capacité ?</li> <li>-comment les procédures et la prise de décision au niveau du programme EMMO et au niveau des pays a aidé et facilité l'exécution efficiente des programmes dans les différents pays.</li> <li>-comment l'efficacité a-t-elle été opérationnalisée : les procédures ont-elles été suivies dans la pratique ?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Y a-t-il des exemples de processus et de choix qui n'ont pas été efficaces, et comment cela a-t-il été traité dans le programme ?</li> <li>- comment l'assistance technique a renforcé la capacité des partenaires ?</li> <li>- comment une contextualisation des approches a été assurée</li> <li>- ...</li> </ul> </li> </ul>
3.2. Efficience des approches et des ressources pour contribuer aux changements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- appréciation du coût-efficacité des différentes interventions par rapport aux changements anticipés</li> <li>- quelles interventions étaient plus efficaces pour atteindre certains changements auprès des bénéficiaires/groupes spécifiques (y compris les décideurs politiques) ?</li> <li>- quelles interventions étaient plus efficaces pour atteindre, inclure et assurer des effets pour des groupes cibles spécifiques (les plus vulnérables, les femmes, les jeunes) ?</li> <li>- quelles interventions étaient plus efficaces pour influencer et développer les dynamiques dans la communauté ?</li> <li>- ...</li> </ul>
3.3. Des approches et des outils de suivi et d'évaluation appropriés étaient fonctionnels.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comment le S&amp;E a-t-il été exécuté dans les pays et avec les partenaires ? quelles étaient les évolutions dans le système de S&amp;E et la façon d'organiser l'apprentissage ? Lesquels ont été les obstacles, les risques ou les défis ?</li> <li>- appréciation et effets des évaluations entre pairs sur les partenaires et équipes d'exécution (Nord et Sud)</li> <li>- comment les équipes nationales et les partenaires ont-ils adapté la programmation, la planification et l'exécution en réponse aux</li> </ul>

	données de S&E, aux conclusions des rapports d'évaluation, aux enseignements tirés d'autres pays et aux changements de contexte afin de rester pertinents/efficaces ? - ...
<b>Sources d'information</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- KII avec Caritas, CJP, partenaires d'exécution</li> <li>- Étude documentaire des politiques, procédures et données de S&amp;E</li> <li>- Ateliers du MCEA en Belgique, Burundi, RDC, Niger, Rwanda</li> <li>- ...</li> </ul>	

#### EQ4. Comment la cohérence interne et externe a-t-elle été assurée y compris la synergie et quels étaient les défis et la valeur ajoutée ? (cohérence)

**Rationale:** La quatrième question d'évaluation porte sur la cohérence du programme, afin de vérifier l'adéquation des interventions. Un certain nombre de questions énumérées sous le terme d'efficacité dans les TdR font référence à des problèmes liés à la cohérence. Une distinction est faite entre la cohérence interne et externe. La cohérence interne concerne les synergies et les liens entre l'intervention et les autres interventions menées par Caritas et le CJP (par exemple entre le programme Nord et Sud). Elle fait également référence à la valeur ajoutée de la collaboration entre Caritas et le CJP. La cohérence externe considère la cohérence du programme EMMo avec celle des interventions d'autres acteurs (par exemple d'autres ONG dans le même contexte). Elle examine les complémentarités, l'harmonisation et la coordination avec d'autres, afin de déterminer la valeur ajoutée d'une intervention dans un contexte plus large.

Critères de jugement	Points d'attention
4.1. Cohérence interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comment les équipes nationales ont-elles assuré l'interconnexion entre les différents sujets/thèmes/résultats abordés ?</li> <li>- comment les actions menées dans le Sud (avec partenaires Caritas et partenaires CJP) ont-elles influencé le programme en Belgique ? Et vice-versa ?</li> <li>- est-ce que le programme a stimulé et appuyé des échanges Sud-Sud et en quelle mesure ceci a créé une valeur ajoutée et pour qui ?</li> <li>- dans quelle mesure les missions de terrain conjointes entre les partenaires/équipes ont-elles renforcé la cohérence et la compréhension partagée ou le dialogue stratégique sur un certain nombre de concepts du programme ?</li> <li>- Quelle est la valeur ajoutée de la collaboration entre le CJP et Caritas pour les programmes nationaux ?</li> <li>- ...</li> </ul>
4.2. Cohérence externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comment les équipes ont-elles interagi avec les autres acteurs du développement ?</li> <li>- y-a-t-il des exemples de complémentarité et/ou de synergie en comment ceci a renforcé les effets et la durabilité du programme ?</li> <li>- quels sont les facteurs qui ont facilité ou rendu difficile la collaboration avec d'autres acteurs (interne lié à Caritas, les partenaires ou liés à d'autres acteurs ou contextes)</li> <li>- quelle est la valeur ajoutée du programme (approches et thématiques) dans les pays partenaires et en Belgique vis-à-vis d'autres intervenants ?</li> <li>- ...</li> </ul>
<b>Sources d'information</b>	
- Étude documentaire	





- Entretiens avec Caritas et CJP et avec les partenaires de mise en œuvre.
- Entretiens avec des parties externes (non directement impliquées dans le programme)
- ...



**ACE EUROPE** bvba • [www.ace-europe.be](http://www.ace-europe.be)

Leopoldstraat 39 • B-2800 Mechelen • tel. +32(0)15 34 88 84 • fax +32(0)15 34 88 64 • [info@ace-europe.be](mailto:info@ace-europe.be)