Enabel

## Résumé exécutif

# Evaluation finale du Programme BeGlobal

BEL21004-10415

Belgique

Cota asbl

Rapport final (Mars 2025)

Agence belge de développement

enabel.be

# 1 Présentation de l'évaluation

L'objectif de BeGlobal vise à promouvoir l'éducation à la citoyenneté mondiale (ECM) chez les jeunes (3-30 ans) afin qu'ils agissent individuellement ou collectivement pour un monde plus juste, plus inclusif et plus durable. En collaboration avec ses nombreux partenaires et la communauté ECM en Belgique et à l'étranger, BeGlobal contribue à inspirer, connecter, défier et mobiliser les jeunes et les acteurs actifs dans l'enseignement formel et informel en Belgique.

L'objectif spécifique vise à ancrer durablement et renforcer les objectifs de développement durable (ODD) et l'ECM dans l'enseignement en Belgique. Il se décline en 3 résultats :

1. Résultat 1 (R1) : Un environnement propice qui encourage les acteurs de l'éducation à intégrer l'ECM et les ODD dans leurs agendas et initiatives est soutenu.
2. Résultat 2 (R2): Les acteurs de l'éducation sont renforcés et offrent une Information, Education et Communication (IEC) de qualité sur l'ECM et les ODD.
3. Résultat 3 (R3): Les jeunes (15-30 ans), sensibilisé.e.s et formé.e.s en milieu scolaire et non-scolaire, ont accès à des opportunités de s'engager pour la solidarité internationale.

Le budget global du programme BeGlobal est de 8 571 375 € entièrement mobilisés par la Belgique.

Les principaux utilisateurs de l'évaluation sont les membres du comité de pilotage, l'équipe de mise en œuvre de BeGlobal et celle chargée de la formulation de la prochaine intervention.

L'évaluation couvre la période de mise en œuvre du **1er septembre 2021 au 31 août 2024**. Toutefois, le programme poursuit ses actions jusqu'au 31 août 2025.

La collecte des données s'est déroulée en deux étapes. La première, préparatoire et à distance, a impliqué la mise à disposition de documents et des réunions avec l'équipe de BeGlobal pour définir le calendrier, les ressources et les sites à visiter. Une étape de collecte sur le terrain, en Belgique, a été organisée du **12 novembre au 9 décembre 2024**. Des entretiens supplémentaires ont été conduits ultérieurement suite à la restitution à chaud. Les centres et les personnes interrogées n'ont pas été choisis de manière aléatoire. Leur sélection s'est basée sur leur rôle dans le projet, les informations qu'ils détiennent, leur impact et leur accessibilité. Au total, 1 discussion de groupe, 45 entretiens individuels approfondis et des observations ont été menées en participant à cinq événements/activités organisées par BeGlobal.

Notons enfin que l'équipe d'évaluation a identifié trois limites majeures. Premièrement, l'indisponibilité de certaines parties prenantes ce qui a pour effet de limiter la diversification des points de vue. Deuxièmement, le programme unifié, sur lequel un focus particulier était demandé, n'a débuté qu'en avril 2023. La période de mise en œuvre est courte, ce qui limite la prise de recul nécessaire pour bien mesurer la portée des actions menées. Troisièmement, un suivi des indicateurs défaillant qui ne fournit pas de données sur lesquelles appuyer nos constats. Ceci n'a pas favorisé l'analyse de l'atteinte des résultats.

# 2 Constats et conclusions

## 2.1 Constats par critère du CAD[1]

| | | |
|---|---|---|
| Pertinence | B | Depuis 2023, le programme s'aligne globalement sur le contexte et la stratégie ECM, intégrant des thématiques comme la décolonisation et la pensée critique, ainsi que les trois composantes clés de l'ECM : l'éducation formelle, la mobilisation et le plaidoyer. Bien que l'approche "Leave No One Behind" (LNOB), au cœur du résultat 3 et plus largement de la ToC, soit abordée, son intégration reste limitée dans la pratique. Le programme répond aux besoins exprimés et est reconnu pour son expertise, son rôle neutre et fédérateur, ainsi que les outils pratiques qu'il propose. |
| Cohérence | B | Un accord de collaboration a été signé entre Beglobal, la Fédération francophone et germanophone des associations de coopération au développement (Acodev) et le Centre National de Coopération au Développement (CNCD) en mars 2024. Des réunions de concertation ont été instaurées qui permettent de renforcer le travail en synergie avec ces structures. Des défis limitent toutefois certains aspects de la cohérence. Il s'agit notamment du manque de visibilité et de clarté des objectifs du programme. En effet, les nombreux changements d'orientation du programme ont entraîné une perte de repères pour certains acteurs qui ne facilitent pas l'identification de potentielles collaborations. |
| Efficacité | B | L'approche proposée par Enabel dans l'ECM est efficace dans le soutien institutionnel (Résultat 1) et le renforcement des acteurs éducatifs (Résultat 2). Les initiatives visant directement les jeunes (Résultat 3) montrent des résultats prometteurs, mais leur efficacité reste insuffisante. L'approche inter-communautés favorise quant à elle les échanges et la mutualisation au niveau de l'équipe BeGlobal. |
| Efficience | C | L'efficience du programme est modérée, avec les points positifs suivants : 1) Des améliorations organisationnelles favorisant une meilleure cohérence interne et une dynamique d'équipe constructive, bien que fragile; 2) Un taux de décaissement de 68% en janvier 2025 ce qui semble satisfaisant au vu des nombreux changements intervenus dans la mise en œuvre du programme; 3) Un fort engagement du personnel et des partenaires ; 4) Une portée croissante des bases de données en ligne via l'intégration d'initiatives dans des plateformes ministérielles néerlandophones; 5) des parties prenantes qui confirment l'absence de retards majeurs, bien que certaines activités aient connu des interruptions ponctuelles.<br>Les points faibles en termes d'efficience sont liés : au personnel (turnover en début de projet) ; au système de suivi ; aux disparités entre les communautés linguistiques et à une utilisation plus faible des ressources liée au Résultat 3 qui diminue de ce fait le taux de décaissement global. |
| Durabilité | B | La durabilité du programme repose sur une institutionnalisation solide de l'éducation à la citoyenneté mondiale, intégrée dans les politiques éducatives grâce à des collaborations renforcées avec les ministères. Les actions menées, comme les échanges et formations avec les écoles Unesco, et les outils pédagogiques diffusés, tels que Questions Vives, s'installent durablement dans les dynamiques scolaires et les pratiques pédagogiques. |

1 Notons que le critère d'impact n'est pas à évaluer dans le cadre de cette mission, le programme n'étant pas terminé.

## 2.2 Constats par question d'évaluation spécifique

QE1 : Dans quelle mesure la démarche adoptée et le focus donné à partir de 2023 au programme sont adaptés au contexte et la note stratégique ECM ? (Pertinence)

BeGlobal s'inscrit pleinement dans les objectifs de la note stratégique ECM de la DGD, couvrant l'éducation formelle et non formelle, la mobilisation et le plaidoyer. Il bénéficie aussi d'un rôle fédérateur en Belgique et d'une reconnaissance internationale, notamment au sein du réseau Global Education Network (GENE).

Les nouvelles priorités politiques imposent un recentrage sur les jeunes de 3 à 30 ans, impliquant une concertation renforcée entre les acteurs francophones et néerlandophones. L'intégration du secteur de la jeunesse est essentielle pour renforcer la participation des jeunes dans une dynamique de citoyenneté active et critique. Depuis 2023, les évolutions récentes dans le domaine de la solidarité internationale et dans le champ de l'ECM sont aussi prises en compte avec des activités (Teach-up, Global Academy) traitant de décolonisation et de la pensée critique.

QE2 : Dans quelle mesure le programme reste encore aligné aux besoins et aux nécessités exprimées par les groupes cibles et prennent en compte les nouveaux besoins détectés, tenant compte des changements survenus dans le contexte ? (Pertinence) ?

**Au niveau international et fédéral :**

- Contribution à la "Déclaration européenne sur l'éducation mondiale à l'horizon 2050" et aux travaux du Conseil de l'Europe.
- Réunions trimestrielles avec les fédérations Acodev et NGO-Federatie depuis 2023.
- Collaboration renforcée au sein d'Enabel sur les programmes jeunesse.

**Au niveau francophone :**

- Signature d'une convention entre Acodev, CNCD et BeGlobal (mars 2024) pour structurer les actions en ECM.
- Avenant à la convention de 2017 pour l'ancrage de l'ECM dans l'enseignement francophone.
- Introduction d'un guide d'activités ECM pour le primaire en 2023.

**Au niveau néerlandophone :**

- Participation structurelle au Mondiale Vorming (MoVo) et au Technische Werkgroep.
- Maintien de l'ECM dans l'enseignement malgré des risques de recentrage sur la seule citoyenneté.
- BeGlobal apporte un soutien clé à la préservation de l'ECM dans un contexte sociétal complexe.

QE3 : Dans quelle mesure les ajustements apportés au programme ont permis de surmonter les obstacles rencontrés au cours de la mise en œuvre et les dysfonctionnements et retards qui en ont résulté ? L'ajout du Résultat 3 « Pilier Jeunes » a-t-il permis de résoudre des dysfonctionnements ? (Efficience)

La période de transition de BeGlobal a été marquée par un fort turn-over du personnel (90 % recruté en deux ans), davantage fragilisé par des coupes budgétaires et des départs élevés en 2023, ce qui a entraîné des retards dans la mise en œuvre des actions planifiées. Bien que l'équipe soit impliquée, il subsiste les défis liés à la surcharge de travail, au flou des objectifs et à l'ajout d'un nouveau public cible (les jeunes). Si certaines initiatives comme SoliDare Hub sont prometteuses, elles nécessitent un suivi plus adapté et une clarification des approches.

QE4 : Dans quelle mesure le système de suivi et évaluation mis en place est-il adapté et performant pour la mise à disposition des données utiles au suivi de l'état d'avancement du programme envers les résultats visés, favorisant la gestion efficiente de la mise en œuvre? Les indicateurs de SE de l'intervention sont-ils SMART ? Le set d'indicateurs utilisé est-il suffisamment solide pour assurer une bonne mesure des progrès ? (Efficience)

Dans le Dossier Technique et Financier (DTF) de 2021, des indicateurs quantitatifs manquaient, ils ont été ajoutés dans l'addendum de 2022 mais ils sont toujours orientés sur la réalisation des activités plutôt que

sur l'atteinte des résultats. Ces nouveaux indicateurs ne permettent pas de mesurer les changements de comportement des bénéficiaires, ce qui limite leur utilité pour la gestion stratégique. Malgré les efforts des responsables de projet, les informations qualitatives collectées ne correspondent pas toujours aux indicateurs, et le manque de ressources humaines dédiées empêche leur exploitation.

QE5 : Dans quelle mesure l'approche proposée par Enabel dans le secteur de l'éducation à la citoyenneté engagée et solidaire fusionnant deux interventions s'avère-t-elle efficace pour l'atteinte des résultats du programme et la réalisation des objectifs /effets espérés? (Efficacité)

BeGlobal a joué un rôle essentiel dans l'institutionnalisation de l'ECM dans l'éducation formelle et dans le renforcement des acteurs éducatifs, tant au niveau des écoles (via des initiatives comme Unesco et les formations pour enseignants) qu'avec les 3e et 4e lignes. Les projets visant à engager les jeunes, tels que SoliDare, ont été innovants mais ils peinent à atteindre leurs objectifs qui nous semblent être trop ambitieux principalement en raison de leur mise en œuvre récente, et a fortiori mis en œuvre dans l'urgence. Les efforts pour développer une approche intercommunautaire homogène sont fournis via l'organisation d'actions conjointes et la traduction systématique des productions écrites dans les 2 langues.

QE6 : Dans quelle mesure l'utilisation des ressources et moyens mis à disposition (budget, RH…) a été efficiente vis à vis de l'atteinte des résultats à obtenir et des objectifs à atteindre ? (Efficience)

En janvier 2025, le taux de décaissement du programme est de 68%, ce qui semble totalement satisfaisant. Le taux de décaissement varie entre les différents résultats, avec le résultat 1 dépassant 100% et le résultat 3 ayant le taux le plus bas (57%). D'après les prévisions de dépenses pour 2025, la quasi-totalité du budget devrait être consommée à la fin du projet (reliquat inférieur à 10 %).

QE7 : Dans quelle mesure les défis rencontrés par le programme en matière de personnel ont eu un impact négatif sur la mise en œuvre et l'atteinte des résultats escomptés ? Est-ce que des leçons peuvent être tirées de ces défis et des bonnes pratiques peuvent être définies ? (Efficience)

En 2023, le programme a traversé une crise des ressources humaines marquée par des démissions, des burnout et un manque de clarté dans les responsabilités. Un temps conséquent a été investi par la coordination pour effectuer de nouveaux recrutements ce qui a entraîné des retards et un manque d'accompagnement pour les nouvelles recrues. Le programme a souffert d'une absence de leader francophone et d'un manque de cohésion, ce qui a nui à l'efficacité. Malgré ces difficultés et que des frustrations aient émergé suite à ces changements de cap peu expliqués, l'équipe reste investie par les valeurs du programme. La transparence dans les décisions et une réorganisation plus claire sont souhaitées. Le taux de rotation élevé a également eu un impact sur la progression des pratiques et la réputation du programme, bien que l'implication du nouveau personnel ait redynamisé les activités et les partenariats.

QE8 : Quelle a été la portée et l'utilisation réelle des bases de données en ligne des 'matériaux didactiques' ? Dans quelle mesure cette manière de faire connaître l'offre est-elle efficace ? Est-ce que le programme a assuré de manière optimale l'accès au matériel de soutien pédagogique et si n'a pas été le cas, comment assurer cet accès de manière optimale ? (Efficience)

Les données disponibles en matière de statistiques de consultations, de visites, sont actuellement insuffisantes pour poser un constat car elles ne ciblent pas exclusivement les bases de données (mais aussi le site internet par exemple). Ces données montrent une augmentation des connexions annuelles, passant de 2 160 en 2021 à 7 857 en 2023. Cependant, il manque des informations sur le nombre de connexions mensuelles uniques et sur l'intérêt pour les matériaux, mesuré par leur consultation multiple. Les bases de données francophone (Répertoire) et néerlandophone (KlasCement) se distinguent par leur contenu spécifique et leur hébergement, avec une centralisation plus efficace pour KlasCement. Les diverses initiatives pédagogiques francophones sont en effet dispersées. Un projet vise à centraliser ces ressources via une plateforme commune, potentiellement en utilisant e-classe. En outre, la mise à jour de ces deux répertoires a souffert d'absence de personnel préposé à la sélection pendant un temps.

QE9 : Parmi les expériences /pratiques menées/adoptées jusqu'à présent par l'intervention, quelles sont celles qui peuvent être capitalisées pour orienter les futures stratégies d'intervention, ainsi que le programme futur? (Efficacité/Durabilité)

Les actions clés ayant assuré la pérennité de l'ECM dans les écoles comprennent la mise à disposition en ligne de nombreuses réalisations, le programme Ecoles Unesco qui renforce les compétences en ECM des enseignant·e·s, et des actions de plaidoyer ayant formalisé la collaboration avec les ministères de l'enseignement. Des outils tels que "Questions Vives, ont contribué à améliorer la visibilité de BeGlobal ainsi que l'étude sur le baromètre. Le programme a aussi favorisé la collaboration entre communautés linguistiques et avec des partenaires atypiques, comme les acteurs du 4e pilier et la diaspora. Enfin, la mise en place de programmes bilingues, et la signature d'une convention de collaboration renforcent les synergies avec les partenaires.

QE10. Quelle est la valeur ajoutée de l'intervention pour le développement et la valorisation du secteur ? (Efficacité/Durabilité)

BeGlobal est reconnu par les réseaux internationaux, les responsables de l'enseignement (francophone et néerlandophone) et les ONG comme un acteur clé apportant une réelle valeur ajoutée au secteur de l'ECM. Son positionnement fédéral et neutre lui permet de représenter efficacement le secteur auprès des ministères, des cabinets ministériels et sur la scène internationale via Enabel et le réseau GENE.
Sa notoriété en fait un interlocuteur privilégié pour le plaidoyer, facilitant l'accès aux formateurs d'enseignants, aux réseaux scolaires et au secteur jeunesse. Son expertise, développée au fil des années, est largement reconnue, notamment pour ses analyses et publications (issue paper, baromètre, etc.), qui enrichissent le terrain. Son rôle fédérateur est également apprécié, notamment pour l'organisation de rencontres et conférences thématiques. Enfin, sa présence au sein des infrastructures d'Enabel lui confère un rôle logistique important grâce à l'accès à des espaces de réunion bien équipés.

QE11 : Quels sont les effets non intentionnels qui peuvent être observés jusqu'à présent après la mise en œuvre ? (impact)

L'introduction de l'ECM, notamment à travers les échanges et formations avec les écoles Unesco, a eu des effets positifs tels que la revitalisation de l'esprit d'équipe à l'Athénée Royal de Rochefort-Jemelle, la création d'une dynamique de solidarité, et une amélioration des relations enseignant·e·s-élèves. Ce projet a également permis d'attirer plus d'inscriptions dans l'école, initialement en déclin.

QE12 : Quels ont été les défis majeurs rencontrés pour atteindre un public diversifié selon le principe de « leave none behind (LNOB) ? (Thèmes transversaux)

La note stratégique de l'ECM souligne l'importance du principe "Leave No One Behind" (LNOB) et du droit d'accès à une ECM de qualité pour toutes et tous. Cependant, l'offre reste principalement centrée sur certains publics, comme les jeunes issus du milieu urbain et les catégories socio-professionnelles moyennes. Un objectif stratégique a été défini pour rendre l'ECM plus inclusive, notamment à travers les actions SoliDare Hub, Hack et Fest. Cependant, des analyses montrent que ces actions n'ont pas atteint une diversité suffisante de jeunes. L'approche LNOB a été mise en œuvre dans un contexte d'urgence, ce qui a limité l'efficacité des projets pilotes et rendu difficile l'élargissement des publics visés, tout en risquant une dispersion des efforts.

QE13 : Est-ce que le programme a prévu une stratégie et une approche inclusives adéquates à réaliser des progrès dans la promotion de l'accès équilibré pour jeunes garçons et jeunes filles aux opportunités offertes et aux bénéfices envisagés? Est-ce que des mesures de protection de l'environnement sont prises en compte ? (Thèmes transversaux)

BeGlobal ne dispose pas de stratégie spécifique pour l'inclusion (ou encore d'une stratégie genre) ou la protection de l'environnement, et ces thèmes ne sont pas abordés dans le DTF ni dans les rapports annuels. Ces thèmes transversaux sont néanmoins présents dans les productions et formations de l'ECM et les ODD. Par ailleurs, quelques initiatives en matière d'intégration du genre et de protection de l'environnement existent sans être liés à une stratégie de mise en œuvre.

# 3 Conclusions

- **C1 : Instabilité, surcharge de travail et manque de clarté :** Depuis 2017, BeGlobal a connu de nombreux changements qui ont affecté sa stratégie et ses orientations, entraînant une perte de sens et de visibilité renforcée par un sentiment de manque de transparence des décisions. Malgré cela, les résultats atteints sont satisfaisants.
- **C2 : Imprécision dans la définition des concepts :** Certains concepts clés ne sont pas suffisamment définis, tels que centre d'expertise, Inclusion, Jeunesse, et LNOB, ce qui maintient une stratégie d'intervention floue pour BeGlobal.
- **C3 : Une stratégie de communication qui mérite d'être approfondie :** La réflexion sur la communication n'a pas été suffisamment développée, principalement en raison d'un manque de temps et de ressources, retardant la mise en place d'outils nécessaires pour toucher des publics diversifiés et communiquer pour un seul programme et deux communautés linguistiques.
- **C4 : Système de suivi et d'évaluation non abouti :** Le système de suivi-évaluation du programme est incomplet en raison de modifications tardives, de la non-définition d'indicateurs de résultats robustes, d'un turnover élevé de l'équipe empêchant l'exploitation systématique, ce qui limite l'efficacité du monitoring et l'évaluation précise des résultats atteints.
- **C5 : Implication des partenaires :** des progrès sont visibles avec une meilleure intégration des partenaires par la nouvelle équipe et la signature d'une convention de collaboration en mars 2024 avec Acodev et le CNCD-11.11.11. Malgré cela, des efforts supplémentaires restent nécessaires pour renforcer l'implication des acteurs de terrain.
- **C6 : Approche LNOB :** La stratégie de l'approche LNOB, visant à toucher un public jeune et diversifié, reste inachevée. Le lancement du résultat 3 en avril 2023 a été précipité et n'a pas permis une consultation approfondie des secteurs concernés, limitant ainsi la portée et la diversité des projets tels que SoliDare Fest et SoliDare Hub. Cette situation met en évidence les défis majeurs pour atteindre les publics traditionnellement exclus de l'éducation à la citoyenneté mondiale.
- **C7 : Les forces pérennes de BeGlobal** résident dans sa reconnaissance en tant qu'acteur clé de l'ECM, tant au niveau national qu'international, et dans l'appréciation de son expertise approfondie qui éclaire des problématiques complexes. Sa neutralité et son rôle central au niveau fédéral font de BeGlobal un interlocuteur incontournable pour les décisions stratégiques. Enfin, son ancrage au sein d'Enabel et son évolution vers le secteur de la Jeunesse témoignent de sa position solide et de son rôle crucial dans le domaine de la coopération internationale.

# 4 Recommandations

| N° | Description | Conclusion(s) liée(s) | Acteur(s) ciblé(s) | Niveau[2] | Priorité | Type[3] |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Structurer BeGlobal en tant que centre d'expertise en ECM/ODD, soutenant l'éducation formelle, non formelle et informelle grâce à la mise à disposition d'outils pratiques et d'approches adaptées aux besoins des acteurs du secteur. | 1 | Coordination BeGlobal Equipe formulation prochaine phase | 3 | Moyen terme | STR |
| 2 | Mettre en place la stratégie de communication au service du centre d'expertise/connaissances en adaptant les contenus et outils aux besoins spécifiques des publics cibles, dans une approche LNOB. | 1 | Chargé(e)s de Communication<br>Coordination BeGlobal | 1 | Moyen terme | STR |
| 3 | Unifier les outils de planification et de suivi en un seul système intégré permettant de mesurer les outcomes avec des indicateurs qualitatifs, pour évaluer l'impact. Affecter une personne dédiée à temps plein pour garantir un monitoring de qualité et appuyer le pilotage stratégique du programme. | 3 | Chargée du monitoring<br>Coordination BeGlobal | 1 | Moyen terme | OPR |
| 4 | Stabiliser et renforcer la coordination interne et les ressources humaines de BeGlobal. Assurer une structure flexible et intégrée, tout en évitant le morcellement des actions pour améliorer l'efficacité globale. | 1 | Coordination BeGlobal<br>Management Enabel | 1, 3 | Moyen terme | STR |
| 5 | Renforcer l'implication des acteurs de terrain, entre autres les 3e et 4e lignes, pour une mise en œuvre efficace et inclusive, en privilégiant une approche centrée sur les besoins existants | 1, 4, 5 | Coordination BeGlobal<br>Equipe BeGlobal | 1 | Moyen terme | STR |
| 6 | Renforcer l'opérationnalisation de l'approche LNOB | 2, 6 | Coordination BeGlobal- Equipe BeGlobal | 1 | Court terme | STR |

2 Niveau 1 – Projet/Programme ; Niveau 2 - Représentation/pays ; Niveau 3 - Organisationnel Enabel ; Niveau 4 - Cadre global coopération (DGD/Cabinet/SE S)
3 STR : Stratégique/ OPR : Opérationnelle