RAPPORT D'ÉVALUATION

Programme BeGlobal

BEL21004-10415

Belgique

Cota

Rapport final

Date de remise du rapport final : 18 mars 2025

Belgian development agency

enabel.be

Le rapport a été rédigé par des experts externes indépendants.

Les opinions exprimées dans ce document représentent les points de vue des auteurs et ne sont pas nécessairement partagées par Enabel, la Coopération belge ou les autorités belges.

Table des matières

Acronymes **5**

Fiche du programme **8**

Remerciements **9**

Équipe d'évaluation **9**

1 Historique et contexte **10**

1.1 Historique 10

1.2 Les facteurs déterminants liés au contexte 10

1.3 Les principaux changements intervenus 11

2 Objectifs et méthodologie **11**

2.1 Les objectifs de l'évaluation 11

2.2 La portée 11

2.3 Les utilisateurs et résultats attendus 11

2.4 Méthodologie 12

2.4.1 Cadre de l'évaluation 12

2.4.2 Collecte et analyse de données 12

2.4.3 Normes éthiques 12

2.4.4 Contraintes et limites 13

3 Analyse et constats **13**

3.1 Analyse de la performance 13

3.2 Analyse approfondie 16

3.2.1 QE1. Pertinence du programme vis-à-vis du focus politique et à la note stratégique ECM 16

3.2.2 QE2. Prise en compte des évolutions du contexte et des besoins de BeGlobal 20

3.2.3 QE3. Capacité du programme à s'adapter aux changements et l'ajout du Résultat 3 21

3.2.4 QE4. Performance du système de suivi-évaluation 24

3.2.5 QE5. Efficacité du programme BeGlobal 25

3.2.6 QE5.2. Efficacité de l'approche inter-communautés 30

3.2.7 QE6. Les ressources et moyens disponibles pour atteindre les résultats (Efficience) 31

3.2.8 QE7. Les défis en matière de RH et l'impact sur le programme 33

3.2.9 QE7.2. Impact de la rotation du personnel sur la capitalisation et les bonnes pratiques 34

3.2.10 QE8. Utilisation des bases de données en ligne 35

3.2.11 QE9. Les bonnes pratiques sur lesquelles capitaliser 36

3.2.12 QE10. Valeur ajoutée 37

3.2.13 QE11. Effets non intentionnels 37

3.2.14 QE12. Les défis de l'approche LNOB 38

3.2.15 QE13. Intégration des thèmes Genre et Environnement 39

4 Conclusions **39**

5 Recommandations **42**

6 Leçons apprises **46**

Table des tableaux

Tableau 1 : Fiche du programme.....8

Tableau 2 : Comparaison entre la logique d'intervention du DTF initial et le complément au DTF 17

Tableau 3: Proportion des actions ECM ayant impliqué au moins deux types de partenaires de l'ECM sur l'ensemble des actions. 18

Tableau 4 : Nombre d'actions intégrant au moins 2 des 3 domaines (éducation, mobilisation et plaidoyer) 18

Tableau 5 : Taux de satisfaction des parties prenantes concernant la prise en compte de leurs besoins dans les objectifs de BeGlobal. 20

Table des figures

Figure 1 : Taux de décaissement global : coûts opérationnels vs coûts du personnel au 31 décembre 2024 32

Figure 2 : Taux de décaissement par résultat au 31 décembre 2024 32

Acronymes

ACODEV	Fédération francophone et germanophone des associations de coopération au développement
AI	Acteur·ice·s institutionnels
AI	Amnesty International
ALC	Annoncer la couleur
ACNG	Acteur de la coopération non-gouvernementale
ANGEL	Academic Network on Global Education
ARES	Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur
ASP Netwerk	UNESCO Associated Schools Network
ASBL	Association sans but lucratif
BD	Banque de données
Be-Education	Réseau d'associations et d'initiatives sociétales innovantes qui contribuent ensemble à l'amélioration de la qualité du système scolaire en Belgique
CAD	Comité d'aide au développement de l'OCDE
CMO	Convention de mise en œuvre
CNAPD	Coordination Nationale d'Action pour la Paix et la Démocratie
CNCD	Centre National de Coopération au Développement
COPIL	Comité de Pilotage
COREN	Coordination Environnement (asbl)
CPM	Country Program Manager
CPMS	Centre psycho-médicaux-sociaux
CRACS	Citoyenneté responsable, active, critique et solidaire
CSC	Cadre stratégique commun
CSEM	Conseil supérieur de l'éducation aux média
DAC	Development Assistance Committee
DGD	Directie-generaal Ontwikkelingssamenwerking en Humanitaire Hulp / Direction générale Coopération au Développement et Aide humanitaire
DGEO	Direction générale de l'enseignement obligatoire et de la pédagogie spécialisée
DTF	Dossier Technique et Financier

ECM	Education à la citoyenneté mondiale
EDUCAID	Plateforme belge de l'enseignement et de la formation au sein de la coopération au développement
EFTP	Enseignement et Formation Technique et Professionnelle (TVET)
En	Anglais
Fr	Français
FREMA	Formation continue des formateurs d'enseignant·e·s
FWB	Fédération Wallonie Bruxelles
GENE	Global Education Network Europe
GSK	Gemeenschappelijk strategisch kader
GTA	Global Teachers Academy
HELHA	Haute Ecole Louvain en Hainaut
IA	Institutionele actoren
IEC	Information, Education & Communication
IFPC	Institut inter réseaux de la Formation professionnelle continue
IM	Intervention Manager
IPSI	Initiatives populaires de solidarité internationale
KLB	Kleur Bekennen
KUL	Katholieke Universiteit Leuven
LNOB	Leave no one behind
M&E	Monitoring & Evaluatie
MOS	Duurzaam Educatiepunt
MoVo	Mondiale Vorming
MTR	Mid-term Review
NGA	Niet gouvernementele actor
NGO	Niet gouvernementele organisatie
Nl	Néerlandais
NTC	National Teachers Colleges (Uganda)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs du développement durable

OG	Objectif général
OM	Operations Manager
ONG	Organisation non gouvernementale
OS	Objectif spécifique
OSC	Organisation de la Société Civile
R	Résultat
RDC	République Démocratique du Congo
RH	Ressources humaines
RTBF	Radio télévision belge francophone
SE	Suivi et Evaluation
SI	Solidarité Internationale
TdR	Termes de références
ToC	Theory of Change
TWG	Technische Werkgroep
UCLL	UC Leuven-Limburg
UKFIET	Forum Education et Développement
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
VLOR	Vlaamse Onderwijsraad (Conseil flamand de l'éducation)
VUB	Vrije Universiteit Brussel

Fiche du programme

Titre	BeGlobal
Code du programme	BEL2100411
Zone d'intervention	Belgique
Secteur(s) prioritaires(s) Global Challenge(s)	4.7 World Citizenship education
Pays partenaire(s)	
Institution(s) partenaire(s)	DGD – DGEO1
Budget total	8.571.375€
Date de début et de fin de la convention spécifique	01/09/2021 – 31/08/2025
Date de début et date de fin attendue de mise en œuvre	01/09/2021 – 31/08/2025
Impact	
Outcome	
Outputs	
Période couverte par l'évaluation	01/09/2021 – 31/08/2024

Tableau 1 : Fiche du programme (Source: TdR de l'évaluation)

Remerciements

Nous tenons à remercier toute l'équipe de BeGlobal pour sa disponibilité et pour son soutien dans notre recherche de contacts et d'informations. Nous tenons à remercier particulièrement la coordinatrice du programme pour le temps qu'elle nous a accordé et l'écoute dont elle a fait preuve.

Nous n'aurions pu mener à bien cette évaluation sans les apports des partenaires et bénéficiaires des différentes actions que nous avons rencontrés et qui ont consacré du temps pour nous recevoir et nous donner leur feedback à propos du programme BeGlobal et proposer des avis ainsi que des recommandations pour la prochaine programmation.

Équipe d'évaluation

Expert principal chef de mission senior

Xavier Rosy possède plus de 25 ans d'expérience dans la gestion et l'évaluation de projets dans des domaines variés tels que l'éducation, la santé et le développement durable. Il a réalisé des évaluations majeures pour la Commission Européenne (Erasmus+, Leonardo, Socrates) et des programmes éducatifs en Afrique (Rwanda, RDC, Eswatini). Spécialiste de l'approche par compétences en Enseignement et Formation technique et professionnelle, il a mené des audits pédagogiques pour le programme « Better Training for Safer Food » et formulé plusieurs projets, dont « Annoncer la couleur/Kleur bekennen ». Expert en éducation à la citoyenneté mondiale, il a contribué à la réforme de la formation des enseignant·e·s en Belgique pour l'UCLouvain et l'Académie de recherche et d'enseignement supérieur (ARES). Connaissant bien les systèmes éducatifs francophones et néerlandophones, il a participé à des projets comme le Pacte pour un Enseignement d'Excellence.

Experte technique senior

Marie-Sophie Waterkeyn cumule plus de 20 ans d'expérience dans la formulation, la gestion, l'appui à la mise en œuvre et l'évaluation de programmes éducatifs, avec une expertise en éducation formelle et non formelle, en Belgique et à l'international. Diplômée en sciences pédagogiques à la Katholieke Universiteit Leuven (KUL), elle a enrichi sa formation avec des spécialisations en orthopédagogie et formation des enseignant·e·s à la Vrije Universiteit Brussel (VUB). Elle a travaillé comme experte en éducation, formation et emploi au sein d'Enabel, collaborant avec des gouvernements, ONG et institutions internationales. Elle maîtrise parfaitement le néerlandais et le français.

1 Historique et contexte

1.1 Historique

L'objectif général (OG) 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 acteur·ice·s actifs dans l'enseignement formel et informel en Belgique.

L'objectif spécifique (OS) 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 :

- Résultat 1 (R1) : Un environnement propice qui encourage les acteur·ice·s de l'éducation à intégrer l'ECM et les ODD dans leurs agendas et initiatives est soutenu.
- Résultat 2 (R2) : Les acteur·ice·s de l'éducation sont renforcés et offrent une Information, Education et Communication (IEC) de qualité sur l'ECM et les ODD.
- 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.

En mobilisant les pouvoirs publics et en développant des politiques éducatives intégrant l'ECM, le programme agit comme un catalyseur pour ancrer durablement ces thématiques dans le secteur de l'éducation. Il appuie les enseignant·e·s, les conseiller·ère·s pédagogiques, les ONG et autres acteur·ice·s de la société civile en leur fournissant des outils, des formations et des accompagnements basés sur des données probantes, tout en favorisant la mise en réseau et l'échange de bonnes pratiques.

Les actions SoliDare Fest, Solidare Hub et le SoliDare Hack ciblant directement les jeunes (15-30 ans) représentent des initiatives expérimentales intéressantes et qui contribuent à l'atteinte de l'objectif global du programme.

La mise en œuvre, assurée par une équipe de 17 personnes, a été marquée par des défis ; des coupes budgétaires, une transition difficile avec le programme précédent et l'ajout tardif d'un volet jeunesse qui ont affecté la stabilité et le rythme du programme. Toutefois, on a pu constaté un bon rythme de mise en œuvre et une stabilité de l'équipe sur les derniers 18 mois.

1.2 Les facteurs déterminants liés au contexte

BeGlobal, fort de son expérience en ECM, succède au programme Annoncer la Couleur/Kleur Bekennen (ALC/KB), créé en 1997 et financé par la Coopération belge au développement. Hébergé par Enabel depuis 2002, le programme a évolué vers un cycle quinquennal en 2014, mais a dû s'adapter à des contraintes budgétaires et politiques entre 2019 et 2021, avec une réduction de 40 % de son budget et une période de transition entre 2019 et 2021 (deux prolongations d'une année à cause de l'absence d'un gouvernement). Une nouvelle convention de mise en œuvre (2021-2025) a intégré une Theory of Change (ToC), une stratégie d'intervention, et un cadre de Suivi et Evaluation (SE) renforcé. En 2018, ALC et KLB ont fusionné en un seul programme ; il a été renommé BeGlobal en 2022. En 2023, un pilier dédié aux jeunes a été ajouté à la demande de la ministre, avec un budget complémentaire, pour renforcer leur engagement et mettre en œuvre l'activité "Innovation Solidare" qui concrétise l'enjeu du lien entre sensibilisation, éducation, engagement et de la jeunesse.

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.

1.3 Les principaux changements intervenus

- Septembre 2021 - décembre 2022 : Période de mise en œuvre du programme (DTF 2021-2025) approuvé provisoirement par le ministre Alexander De Croo ;
- Dans sa note du 2 juillet 2021, la ministre Kitir demande à Enabel une proposition pour un festival de citoyenneté mondiale. La formulation, qui doit prendre la forme d'un avenant au DTF et à la Convention de mise en oeuvre (CMO), mène à un accord formel fin 2022 ;
- Durant cette période, parallèlement à la rédaction du complément au DTF impliquant une nouvelle théorie du changement, la mise en oeuvre a évolué avec des résultats modifiés et une extension du public cible vers les jeunes, un contexte plus large incluant aussi les loisirs et l'objectif d'aller jusqu'à l'engagement en solidarité internationale. Par ailleurs, une matrice de monitoring complète est produite ;
- L'année 2023 est l'année du changement de nom. Le programme devient « BeGlobal » pour une visibilité unique, fédérale, impliquant de gros efforts de communication.

2 Objectifs et méthodologie

2.1 Les objectifs de l'évaluation

L'évaluation poursuit deux objectifs principaux. D'une part, elle vise à tirer les enseignements du programme en mettant en évidence les forces et les faiblesses de la préparation, de la conception et de la mise en œuvre. Dans ce cadre, l'évaluation visera à fournir une appréciation de la performance globale du programme et plus en particulier de l'état d'avancement vers les résultats attendus et les objectifs. D'autre part, l'évaluation a pour objectif de formuler des recommandations concrètes, réalisables et stratégiques en vue de la prochaine phase du programme.

2.2 La portée

L'évaluation porte sur la période de mise en œuvre du programme BeGlobal, couvrant les activités réalisées entre le **1er septembre 2021 et le 31 août 2024**. Actuellement, le programme poursuit ses actions jusqu'au **31 août 2025** afin d'assurer une transition harmonieuse vers le prochain programme quinquennal, prévu à partir du 1er septembre 2025. La mission d'évaluation s'étend à **l'ensemble du territoire belge**, où le programme est déployé.

2.3 Les utilisateurs et résultats attendus

Les **utilisateurs principaux** de l'évaluation comprennent deux groupes : d'une part, les membres du comité de pilotage (DGD, Enabel, et le Cabinet du Ministère de Coopération), qui s'intéressent aux recommandations stratégiques pour évaluer la performance du programme et orienter le futur programme ; d'autre part, l'équipe de mise en œuvre de BeGlobal et celle chargée de la formulation de la prochaine intervention, qui cherchent à améliorer la qualité des actions à travers les constats tirés de l'évaluation.

Les **utilisateurs secondaires** incluent les partenaires non gouvernementaux, la société civile (notamment les associations de jeunes), le secteur de l'éducation formelle, et les bénéficiaires finaux, qui s'intéressent aux résultats sans être directement concernés.

Les questions portent sur 4 des 6 critères (pertinence, efficience, efficacité, durabilité) du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et un thème transversal (l'inclusivité).

2.4 Méthodologie

2.4.1 Cadre de l'évaluation

L'équipe d'évaluation a suivi les questions et sous-questions d'évaluation de la matrice d'évaluation élaborée et détaillée dans le rapport de démarrage présenté en annexe. La revue documentaire a permis d'avoir des réponses préliminaires et de dégager celles qu'il convient de rechercher ou d'approfondir. Toutes les questions et sous questions de la matrice d'évaluation sont associées à des indicateurs précisant les informations qui seront collectées et analysées pour constituer les preuves relatives à la question.

2.4.2 Collecte et analyse de données

La collecte des données a été effectuée en deux étapes. D'une part, une étape en amont de la mission de terrain et à distance, avec la mise à disposition d'un ensemble de documents et l'organisation de réunions avec l'équipe Enabel de mise en œuvre pour définir le calendrier de la mission, les personnes ressources à interviewer et les sites/activités à visiter. D'autre part, une étape de collecte sur le terrain, en Belgique, a été organisée du **12 novembre au 9 décembre 2024** (voir annexe). Des entretiens supplémentaires ont été ajoutés après cette date faisant suite à la restitution à chaud.

L'équipe d'évaluation a axé son analyse sur des données qualitatives secondaires et primaires. Les données secondaires sont issues de l'exploitation de la documentation provenant de différentes sources. Il s'agit de documents projet, de documentation de politique et de stratégie nationale et sectorielle, de minutes des Copil et du Comité technique, de rapports d'activités, des termes de référence et de l'ensemble des documents listés en annexes à ce rapport. Les données primaires sont le fruit des **entretiens individuels semi-directifs** ainsi que de la **participation à cinq événements/activités** (observation d'une activité de la Global Teacher Academy, d'une activité Solidare Hub, du Réseau Unesco, et une formation pédagogique critique), organisées par BeGlobal. **Un seul focus groupe** a été organisé avec l'équipe du programme. Les entretiens ont été conduits en ligne et en présentiel, toujours en **présence du binôme de consultants**.

L'échantillonnage est établi sur la base de deux éléments : 1) un inventaire des bénéficiaires et des acteur·ice·s concerné·e·s, et 2) ce qui est réalisable dans le délai imparti, tant pour l'équipe d'évaluation que pour le temps que les acteur·ice·s peuvent consacrer aux entretiens. Il ne s'agit pas d'un échantillonnage aléatoire. L'agenda des rencontres a été établi au fur et à mesure de la confirmation des différents entretiens par les personnes invitées. Un agenda détaillé de la collecte de données est fourni en annexe.

Au total, **44 entretiens semi-directifs** ont été menés[1]. Une rencontre de groupe a eu lieu avec l'équipe BeGlobal et une à plusieurs rencontres individuelles avec la plupart des membres de l'équipe ont été organisées afin de clarifier certains éléments.

2.4.3 Normes éthiques

L'évaluation a été menée dans le respect strict du **principe de confidentialité** et de la **protection des personnes rencontrées** lors des discussions en groupe, des entretiens individuels et des observations d'activités. Les participant·e·s aux discussions en groupe et aux entretiens individuels ont été informé·e·s des objectifs de l'entretien et des moyens par lesquels les informations sont collectées, de l'utilisation qui en sera faite et du traitement anonyme des données. Iels ont aussi été informé·e·s de leur droit de refuser d'être interrogé·e·s, photographié·e·s ou enregistré·e·s. Toutes les notes ont été prises avec l'accord explicite des personnes concernées. Les participant·e·s ont été informé·e·s que les données collectées ne serviront qu'aux objectifs de l'évaluation et ne seront en aucun cas transmis à une tierce personne. Les entretiens et les échanges de groupe se sont déroulés dans le respect des uns et des autres et la bienveillance.

1 Management + Copil: 5 ; DGD: 1 ; Rencontres individuelles avec équipe: 13 ; ONG: 7 ; Enseignement: 5 ; Jeunesse: 8 ; Autres: 6

2.4.4 Contraintes et limites

- La **disponibilité des parties prenantes** engagées dans le projet : malgré plusieurs sollicitations, certains acteur·ice·s n'ont pas réagi et n'ont pu être rencontré·e·s, par exemple les ONG néerlandophones.
- Le résultat 3 du programme BeGlobal, lancé en avril 2023, présente une durée d'implémentation très courte. Cette situation limite la portée des actions menées dans le cadre de ce résultat. Les observations et conclusions présentées dans ce rapport reposent, de facto, sur des informations limitées et un manque de recul significatif.
- Le rapport d'activités 2023 partagé avec les consultants portait encore des commentaires et ne semblait pas être une version finale validée. Une version finalisée a été partagée deux jours avant la remise du rapport provisoire. Le rapport annuel 2024 n'est pas encore disponible car contractuellement seulement à fournir pour le mois de mars. L'évaluation a donc eu du mal à se baser sur de la documentation écrite récente mais à néanmoins pu parler avec l'ensemble de l'équipe pour avoir une meilleure compréhension de la mise en œuvre 2024. L'équipe a connu tellement de défis qu'elle n'a pas eu le temps ni des RH disponibles pour développer un outil de suivi et évaluation performant (Cf. analyse de la question 4). L'absence/la faiblesse de ces deux ressources clés a considérablement compliqué l'analyse systématique de l'atteinte des résultats via l'appréciation des indicateurs de l'outil de monitoring d'Enabel.

Le rapport de démarrage est inclus en annexe pour toutes informations complémentaires.

3 Analyse et constats

3.1 Analyse de la performance[2]

PERTINENCE	A	B	C	D
La démarche et le focus adoptés depuis 2023 par le programme sont en grande partie adaptés au contexte et à la note stratégique ECM. On observe par exemple 1) la prise en compte des évolutions récentes dans le domaine de la solidarité internationale, notamment à travers des activités sur la décolonisation et la pensée critique ; 2) un alignement avec les composantes de la stratégie ECM- éducation formelle, non-formelle et la mobilisation par la mise en réseau, l'appui institutionnel et le renforcement des capacités des différents acteurs; 3) une attention pour la mise en œuvre d'une approche LNOB ; 4) les objectifs stratégiques liés à l'approche critique et mobilisatrice sont concrètement abordés dans les supports pédagogiques et les différentes interventions. Par ailleurs, le programme est en grande partie aligné sur les besoins exprimés et apporte une réelle valeur ajoutée déclarée à l'unanimité par les participant·e·s rencontré·e·s. Toutefois, au niveau de la formulation des indicateurs, on constate qu'ils ne sont pas entièrement SMART, et que leur pertinence pour mesurer des changements de comportement est insuffisante.				

COHERENCE	A	B	C	D
Un accord de collaboration a été signé entre Beglobal, Acodev et le CNCD en mars 2024. Des réunions de concertation ont été instaurées qui permettent de renforcer le travail en synergie avec ces structures.				

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

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 synergies.

En termes de ressources, on note que les bases de données éducatives complètent d'autres initiatives pédagogiques mais elles sont fragmentées du côté francophone ce qui limite une centralisation optimale des ressources et diminue la cohérence en termes de visibilité et d'accès aux ressources.

EFFICACITÉ	A	B	C	D

L'approche proposée par BeGlobal s'avère partiellement efficace pour atteindre les objectifs et résultats attendus. Au niveau de chacun des résultats, on observe :

Résultat 1 : L'environnement propice à l'intégration de l'éducation à la citoyenneté mondiale est largement soutenu grâce à des initiatives structurées (échanges, formations, réseaux). Les échanges et formations avec les écoles UNESCO ont permis de renforcer les pratiques en ECM (Ex. : 6 journées d'échanges en 2023). L'impact qualitatif des MasterClass ECM est positif et la formation initiale des directeurs intègre désormais un module ECM structuré, influençant ainsi durablement les écoles. BeGlobal joue un rôle clé dans le plaidoyer et la diffusion des outils ECM via des concertations régulières à raison de 4 réunions/an (ex. : Acodev, NGO-Federatie). BeGlobal contribue à l'intégration de l'ECM en Belgique (ex : guide d'activités) et est reconnu à l' international (ex : Déclaration de Dublin, Conseil de l'Europe).

Résultat 2 : Le renforcement des acteur·ice·s éducatifs, avec des outils, publications et formations utiles, bien que certains projets aient été impactés par des limitations de ressources humaines (TECpro, Questions vives,...). Le développement qualitatif des formations (ex. : Global Teachers Academy) compense la baisse quantitative d'autres activités.

Le renforcement des compétences éducatives est globalement satisfaisant avec des publications et outils ECM variés (ex. : issue papers, guides, webinars, podcasts) diffusés largement. Le Baromètre ECM a été lancé avec HIVA/KUL pour mesurer l'impact. Le développement qualitatif des formations avec la Global Teachers Academy a doublé son nombre de participants (87 en 2023), avec un format enrichi en trois langues. Questions Vives voit son audience croître (7857 téléchargements en 2023), Teach Up répond à un réel besoin (235 participants en 2023), et le Cercle de pédagogie critique est repris par un nouvel acteur après trois ans.

Résultat 3 : Les activités pour impliquer directement les jeunes (e.g., Solidare Fest, Hub et Hack) montrent des résultats prometteurs mais n'ont pas encore atteint les objectifs. L'équipe a pour ce résultat 3 opté pour une réflexion approfondie avant la mise en oeuvre et a voulu donner la priorité à des activités qualitatives au lieu de vouloir superficiellement les multiplier ou des les implémenter de façon précipitée. Concernant l'approche inter-communautés, elle est efficace pour les raisons suivantes :

- Des actions communes significatives : La mise en place de programmes conjoints (comme TECPRO, Global Teachers Academy, et les initiatives du résultat 3 illustrent une volonté d'homogénéité entre les communautés.
- Échanges et mutualisation : L'équipe de BeGlobal perçoit cette collaboration comme une valeur ajoutée, notamment par les échanges et l'apprentissage mutuel qui se met en place.
- Initiatives en miroir : Certaines actions, bien que non conjointes, fonctionnent en parallèle dans les deux communautés, répondant en partie à une logique d'harmonisation.

- Efforts de traduction et adaptation linguistique : La traduction des productions écrites pour les rendre accessibles aux deux communautés contribue également à cette approche inclusive. Toutefois, l'approche inter-communautés a ses limites du fait de certaines différences contextuelles.

En conclusion, malgré les difficultés, l'approche du programme est efficace, particulièrement pour les résultats liés à la structuration et au renforcement des capacités institutionnelles. Toutefois, les activités du résultat 3 doivent encore atteindre leur vitesse de croisière mais elles montrent déjà des résultats prometteurs.

EFFICIENCE	A	B	C	D

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.

Les points faibles en termes d'efficience sont de plusieurs ordres :

Liés au personnel : un taux de turnover élevé a entraîné certaines pertes de mémoire institutionnelle, la perte de contacts et ralenti la mise en œuvre de certaines activités.

Faiblesses dans la planification et le suivi : Le système de suivi et évaluation reste limité dans sa capacité à fournir des données fiables et exploitables. Les indicateurs ne sont pas entièrement SMART, et leur pertinence pour mesurer des changements de comportement est insuffisante.

Disparités entre les communautés linguistiques : Les bases de données francophones encore dispersées, nuisent à la visibilité et à l'accessibilité des outils pédagogiques. D'autre part, l'absence d'une plateforme intégrée pour les deux communautés réduit la synergie et augmente les coûts administratifs.

Utilisation des ressources : Le Résultat 3 affiche un taux de décaissement plus faible qui diminue ainsi le taux de décaissement global.

DURABILITÉ	A	B	C	D

La durabilité du programme repose sur des bases solides notamment l'institutionnalisation de l'ECM car le programme s'intègre dans les politiques éducatives des deux communautés linguistiques via des collaborations renforcées avec les ministères. Les actions menées, comme le projet d'accompagnement des écoles Unesco, montrent un effet durable sur les dynamiques scolaires et les pratiques pédagogiques. Les outils pédagogiques, les formations, et les contenus diffusés (ex. Questions Vives, baromètre) continuent de nourrir les acteurs éducatifs. Les conventions de collaboration (par exemple, entre BeGlobal, Acodev, et CNCD) permettent une coordination formelle entre les différents acteurs, évitant la duplication des efforts et augmentant la durabilité à long terme.

Bien que perfectible, les bases de données éducatives offrent un accès structuré à des outils de qualité validés, ce qui facilite leur utilisation continue par les enseignant·e·s et les institutions éducatives.

Cependant, quelques défis subsistent par rapport à la durabilité : vu les différents changements de stratégies et la période transitoire, BeGlobal peut être perçu comme instable et ainsi affecter la confiance des acteurs de terrain dans la pérennité des actions. Une bonne communication stratégique reste donc nécessaire. L'absence de leadership clair pour centraliser toutes les actions éducatives sous une même structure pourrait compromettre l'effort de cohérence à long terme.

3.2 Analyse approfondie

Remarque préalable: *Comme cela est présenté dans la question 4, l'outil SE a été développé tardivement après que l'addendum au DTF ait été élaboré. Du fait de ce retard, les données recueillies sont très disparates et recueillies de façon non systématique. Par conséquent, le relevé des indicateurs est à prendre avec beaucoup de précaution. A priori, ce sont les données de 2023 qui sont présentées.*

3.2.1 QE1. Pertinence du programme vis-à-vis du nouveau focus politique et à la note stratégique ECM

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)

QE1.1 : Dans quelle mesure les actions mises en œuvre apportent-elles une réponse aux objectifs de la note stratégique et des nouvelles priorités des décideurs politiques (lettre d'instruction) ?

Il est à noter que pour les trois indicateurs proposés dans notre matrice d'évaluation, aucune donnée n'a pu être collectée. L'exploitation de ceux-ci pour porter un jugement relativement à cette question 1 est donc assez limitée. Par ailleurs, l'I1.1.3[3] n'a pas pu être exploité mais la question Q12 aborde les défis rencontrés pour mettre en œuvre l'approche LNOB.

Ci-dessous, nous proposons un résumé de l'évolution de la logique d'intervention et ses conséquences sur la clarté du programme en termes de public-cible et d'orientation:

- Les jeunes au sens large (3 à 30 ans) sont la cible finale reprise dans l'OG alors que l'OS ne cible que le milieu scolaire.
- Les bénéficiaires direct·e·s ciblé·e·s dans le DTF initial appartiennent à 3 niveaux d'intervention: a) Les décideurs institutionnels; b) Les acteur·ice·s du secteur ECM, les accompagnateur·rice·s et c) Les enseignant·e·s et les écoles. Le complément au DTF, qui est produit ultérieurement, ajoute une quatrième catégorie ciblant directement les jeunes dans divers lieux et incluant une attention à l'approche « Leave No One Behind » (LNOB) (repris dans le résultat 3).
- Le Centre d'expertise/connaissance repris comme résultat 3, séparé dans le premier DTF, n'est pas repris explicitement dans le complément au DTF, même s'il est mentionné et est présenté à ce jour comme fil rouge général du programme BeGlobal.

3 I1.1.3 : Proportion des actions qui relèvent d'une approche LNOB par rapport à l'ensemble des actions.

	DTF initial (2021-2025)	Complément au DTF (2023-2025)
OG	Les jeunes, conscients des interdépendances mondiales et de l'importance des ODD, agissent en tant que citoyen du monde et s'engagent pour un monde plus juste, plus solidaire et durable	
OS	Ancrer durablement et renforcer les ODD et l'ECM dans l'enseignement en Belgique	Plus large que l'enseignement, pour ouvrir à de nouvelles sphères - Enseignement professionnel (qualifiant) - Sphère des loisirs (festival) - Sphère de l'engagement
Bénéficiaires direct·e·s	1. Décideurs institutionnels 2. Secteur ECM 3. Enseignant·e·s & Ecoles[4]	Acteur·ice·s de changements : 1. Acteur·ice·s politiques nationaux, internationaux, réseau de recherche, ministères, réseaux, ONG, médias 2. Prestataires de services : enseignant·e·s, directions, agences de développement, ONG, OSC 3. Les jeunes, lieux d'éducation formelle, instances de gouvernance, secteurs marchand et non-marchand
R1	La gestion de l'ECM au sein de l'Enseignement est soutenue par la mise à disposition de de l'expertise en ECM[5]	Un environnement propice encourage les acteur·ice·s de l'éducation formelle et non-formelle à intégrer l'ECM et les ODD dans leurs agendas et initiatives
R2	La pratique de l'ECM dans l'Enseignement est renforcée par une palette variée d'initiatives [6]	Les acteur·ice·s de l'éducation formelle et non-formelle se professionnalisent, collaborent et offrent une IEC de qualité sur l'ECM et les ODD
R3	La connaissance et l'expertise concernant l'ECM est développée et diffusée, en motivant la mise oeuvre des activités propres tout en développant la qualité du travail de tout le secteur ECM[7]	Les jeunes, sensibilisés et éduqués en milieu scolaire et non-scolaire, ont accès à des opportunités de s'engager pour la solidarité internationale

Tableau 2 : Comparaison entre la logique d'intervention du DTF initial et le complément au DTF

4 1. Policy makers 2. GCE sector 3. Teachers & Schools
5 Onderwijsbeleid inzake WBE wordt ondersteund door het ter beschikking stellen van WBE-expertise#
6 Onderwijspraktijk inzake WBE wordt via een divers pallet aan initiatieven versterkt
7 Kennis & expertise inzake WBE wordt ontwikkeld en gedeeld, met als doel de eigen initiatieven te onderbouwen alsook de kwaliteit van de brede WBE-sector te versterken

Si l'on s'attarde sur la proportion des actions ECM ayant impliqué au moins deux types de partenaires de l'ECM sur l'ensemble des actions (priorité de la note stratégique ECM de la DGD), on observe :

R	Description	Cible	Réalisé	%
R1.1	Les directions d'établissements scolaires et les équipes pédagogiques contribuent à un environnement plus favorable à l'ECM dans les écoles	16 activités de formation	8	50%
R2.2	Les acteurs de l'éducation utilisent efficacement les savoirs-être et savoirs-faire acquis	22 activités de formation	9	41%
R3	Les jeunes, 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.	11 activités de formation	2	20%

Tableau 3: Proportion des actions ECM ayant impliqué au moins deux types de partenaires de l'ECM sur l'ensemble des actions.

Les deux types de partenaires sont principalement des enseignant·e·s et des directeur·rice·s d'école.

Quant au nombre d'actions prioritaires par rapport à la note stratégique ECM de la DGD intégrant au moins 2 des 3 domaines (éducation, mobilisation et plaidoyer), le taux est faible et on constate que c'est principalement un mélange d'éducation et de mobilisation qui se fait.

Cible	Réalisé	%	Liste des actions
48 actions	7	14%	UNESCO, Masterclass, le répertoire pour les citoyen·nes du monde, l'échange interculturel entre pair·es Ouganda, Solidaire Hub, Solidare hack, Encourager l'engagement des jeunes dans des contextes vulnérables.

Tableau 4 : Nombre d'actions intégrant au moins 2 des 3 domaines (éducation, mobilisation et plaidoyer)

La lettre d'instruction

La Lettre de la Ministre Kitir[8] approuve le DTF en 'version provisoire' dans ses grandes lignes et demande à utiliser l'année scolaire 2021 comme année de transition afin d'affiner les pistes d'innovation proposées. Sa demande de mieux assurer le lien, la collaboration et la coordination des activités en les alignant sur une même vision que toutes les autres activités ECM au sein d'Enabel pour en maximiser la cohésion et l'impact s'est concrétisée.

Les différentes demandes de creuser les pistes d'innovation, d'affiner la ToC, d'élargir le focus à l'enseignement technique, professionnel et artistique ainsi que de créer un lab innovation et se rapprocher de l'actualité aussi bien du côté néerlandophone que francophone, se sont concrétisés dans le complément au DTF de 2023. Signalons toutefois que « Questions Vives »[9] est une activité très pertinente du côté francophone mais qui n'a pas été implémentée du côté néerlandophone. Trois personnes ont été recrutées pour augmenter les capacités en communication, d'autres se sont penchées sur la digitalisation. Cependant, ce focus sur la communication n'a démarré qu'en avril 2023 lors de la nouvelle dénomination du programme. Une stratégie de communication, demandée déjà en 2021, n'a été initiée que fin 2024. Enfin, l'approbation d'un nouveau cadre logique a permis de bénéficier d'un budget supplémentaire pour mettre en œuvre l'activité solidaire qui concrétise l'enjeu du lien entre sensibilisation, éducation, engagement et de la jeunesse.

8 Lettre datée du 23 juillet 2021 pour accord DTF ALC/KLB 2021-2022 et formulation 2022-2025
9 https://questionsvives.be

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.

L'ECM orientée vers une justice globale est envisagée, avec Amnesty International et des journalistes, dans les billets « Question Vives » rédigés pour soutenir les enseignant·e·s/formateur·rice·s.

La note stratégique ECM de la DGD

La note stratégique ECM émise par la DGD[10] reprend de la "Déclaration européenne sur l'éducation à la citoyenneté mondiale à l'horizon 2050[11]", un large éventail de prestations éducatives :

- BeGLobal touche aux trois composantes reprises dans la note stratégique[12] : a) l'éducation formelle dans les R1 et R2, l'éducation non formelle et informelle dans le R3, en ayant des activités dans le secteur de la jeunesse ainsi que dans la sphère des loisirs. b) la mobilisation individuelle et collective par les activités d'appui institutionnels aux ministères et fédérations des ONG ainsi que par l'opportunité offerte au sein du R3 de financements de projets de solidarité internationale à des acteur·ice·s non-habituel·le·s, c.) le plaidoyer faisant bien partie du R1 ainsi que de la stratégie de communication qui est en train d'être mise en place.
- BeGlobal ancré au sein d'Enabel est bien en ligne avec son identité[13]. C'est en effet au sein de la Coopération Internationale que l'ECM trouve pleinement sa place.
- Dans les activités de renforcement des enseignant·e·s, le premier objectif stratégique « Promouvoir l'approche critique et mobilisatrice » est pleinement et concrètement abordé et implémenté dans divers supports pédagogiques.
- Le deuxième objectif stratégique « Renforcer l'approche intégrée et cohérente » (cf. I1.1.2) est abordéeau sein du programme via, du côté francopohone, la mise en place d'une convention de collaboration (11/03/2024) entre Acodev, le Centre national de coopération au développement (CNCD) et BeGlobal et du côté néerlandophone la participation au MoVo, (Mondiale Vorming) ainsi qu'au Technische Werkgroep (TWG).
- L'approche LNOB (cf. I1.1.3), ainsi qu'une approche plus inclusive, sont prises en compte par des actions pilotées au sein du R2 avec un focus vers l'enseignement qualifiant/Education technique et Formation professionnelle (ETFP) ainsi qu'au sein du R3 avec un focus sur les '*non usual suspect*'. Ce sont déjà de bons exemples de ce qui peut être fait. Toutefois, ce focus LNOB mérite d'être mieux défini pour plus d'opérationnalité.
- Approfondir les complémentarités entre les différents acteur·ice·s belges, ainsi que travailler en partenariat est affiché comme un réel objectif de BeGlobal. Ceci semble d'ailleurs mieux apprécié depuis 2023, aussi bien au sein des plateformes de concertation comme le Cadre stratégique commun (CSC), que par la signature d'un accord de collaboration avec les fédérations ONG, et *last but not least* par l'entretien des contacts personnalisés. Les moyens humains de qualité ainsi que les moyens logistiques de BeGlobal sont importants et appréciés.
- De fait, BeGlobal apporte réellement une plus-value au scope d'action, tel que repris dans la note stratégique ECM. D'une part, son approche fédérale décloisonne l'ECM entre les différentes régions en Belgique, d'autre part, l'appui des expertises présentes au sein du Programme BeGlobal fait que la Belgique tient un rôle apprécié de pays innovateur au niveau des réseaux internationaux,

10https://diplomatie.belgium.be/fr/politique/cooperation-au-developpement-et-aide-humanitaire/qui-sommes-nous/notes-strategiques
11https://static1.squarespace.com/static/5f6decace4ff425352eddb4a/t/655f3f3ff443470609776f1e/1700740931937/GE2050-declaration_FR.pdf
12 4 L'éducation formelle renvoie au système éducatif structuré, qui s'étend du primaire (et dans certains pays du préscolaire) à l'université et qui englobe des programmes spécialisés de formation technique et professionnelle. L'éducation non formelle correspond aux programmes et processus planifiés et structurés d'éducation individuelle et sociale en dehors du cursus éducatif officiel. L'éducation informelle correspond à un processus d'apprentissage tout au long de la vie d'une personne qui se base sur les influences et ressources éducatives de l'environnement direct et de la vie quotidienne.
13 https://www.enabel.be/fr/qui-sommes-nous/notre-identite/

spécifiquement le Global Education Network Europe (GENE). Et finalement, c'est avec dynamisme que BeGlobal, comme centre d'expertise, réfléchit entre autres sur le sujet de la décolonisation de l'aide, ainsi qu'aux conditions de la promotion de l'ECM dans le Sud Global au départ de la Belgique.

Les nouvelles priorités politiques

La nouvelle cible de l'objectif global du programme BeGlobal est le jeune de 3 à 30 ans. Le programme ne doit donc plus s'orienter uniquement vers le monde scolaire. De ce fait, il est nécessaire de redéfinir les rôles et complémentarités (tels que proposé dans la convention BeGlobal avec les ONG francophones) et « en particulier de se concerter entre les parties prenantes francophones et néerlandophones avec BeGlobal" pour gagner en reconnaissance, en efficacité et en efficience.

L'implication du secteur de la Jeunesse est aussi primordiale car il poursuit la même finalité : la participation des jeunes est au cœur de la politique de jeunesse en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB). Son but est, notamment, de favoriser chez les jeunes une citoyenneté responsable active critique et solidaire (CRACS), aussi chez les jeunes de 15 à 30 ans.

3.2.2 QE2. Prise en compte des évolutions du contexte et des besoins et valeur ajoutée de BeGlobal

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

R	Intitulé	Taux de satisfaction
1.1	Les directions d'établissements scolaires et les équipes pédagogiques contribuent à un environnement plus favorable à l'ECM dans les écoles	87%
2.2	Les acteurs de l'éducation utilisent efficacement les savoirs-être et savoirs-faire acquis	96%

Tableau 5 : Taux de satisfaction des parties prenantes concernant la prise en compte de leurs besoins dans les objectifs de BeGlobal.

Au niveau du résultat 3, une enquête de satisfaction a été réalisée dans le cadre de l'activité Solidare Hub.

Bien que ces évaluations faites en fin d'action menées par BeGlobal soient partielles car elles n'ont pas été posées systématiquement lors de chaque action, elles reflètent une impression très positive des participant·e·s. Les partenaires institutionnels ont réellement été nourris par l'expertise de l'équipe BeGlobal ainsi qu'en ayant accès aux produits de connaissances (*voir QE5*).

D'une manière générale, les réseaux internationaux, les responsables de l'enseignement aussi bien du côté francophone que néerlandophone ainsi que les ONG confirment que le programme répond à leurs besoins d'avoir une structure de référence qui représente le secteur dans diverses instances, qui apporte un cadre, des outils et des méthodes, des informations mais aussi organise des événements qui sont de réelles opportunités de réseautage et de partage de pratiques.

Concernant les engagements institutionnels qui ont pu être pris grâce à l'appui à l'ECM, on constate :

Au niveau international

- Contribution à la nouvelle « Déclaration européenne sur l'éducation mondiale à l'horizon 2050 » et aux travaux du Centre Nord-Sud (Conseil de l'Europe) sur l'ECM.

- Les partenaires internationaux ont reconnu que la Belgique était déjà très avancée en matière de politique d'éducation pour tous.

Au niveau fédéral

- Réunions trimestrielles du CSC entre autres avec la Fédération francophone et germanophone des associations de coopération au développement (Acodev) et sa contrepartie flamande NGO-Federatie (depuis 2023).
- Engagement de collaboration au sein d'Enabel sur le programme jeunes et l'*onboarding*[14] des nouveaux engagés

Du côté francophone

- Convention de collaboration (11/03/2024) entre Acodev, le Centre national de coopération au développement (CNCD) et BeGlobal a été signée. Elle permet de renforcer formellement les synergies entre ces partenaires en se focalisant sur trois champs d'action : 1. Création d'un environnement propice, 2. Le renforcement des capacités des acteur·ice·s de l'ECM 3. Production et diffusion de l'offre pédagogique pour l'éducation formelle et non formelle.
- Avenant signé en septembre 2022 à la convention de 2017 entre les ministres de la coopération au développement et de l'éducation de la communauté française pour la valorisation et l'ancrage de l'ECM dans l'enseignement francophone pour alléger le fonctionnement du comité de suivi. Ce comité se réunit deux fois par an et peut proposer des projets concrets pour intégrer l'ECM dans l'enseignement en FWB.
- Introduction du guide d'activités en ECM pour l'enseignement primaire (P1-P2) qui accompagne la mise en place des référentiels du tronc commun, publication en février 2023.

Du côté néerlandophone

- BeGlobal participe d'une façon structurelle au MoVo, (Mondiale Vorming) ainsi qu'au Technische Werkgroep (TWG)
- L'ECM a pu pour l'instant être préservée et reste une thématique transversale au sein du ministère de l'Enseignement néerlandophone, même s'il y a de réels risques qu'on ne parle plus que de citoyenneté en laissant tomber l'aspect mondial. Les contacts, les publications de BeGlobal sont un vrai soutien pour les néerlandophones convaincus de l'importance de l'ECM dans un contexte sociétal parfois difficile quant à la globalisation.

3.2.3 QE3. Capacité du programme à s'adapter aux changements survenus et conséquences de l'ajout du Résultat 3

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)

Durant l'année 2023, faisant suite à la coupe budgétaire de 40% et aux réorientations du programmes vécues de manière difficile par l'équipe (manque d'implication et de transparence dans les prises de décision), cela a provoquéun *turn over* très important des ressources humaines: 90% du personnel actuellement présent a été engagé durant ces 2 dernières années.

De ce fait, la mise en œuvre des actions planifiées a été un peu retardée. Il est clairement prématuré d'observer une diminution du *turn over* avec un taux si élevé de nouveaux arrivés au sein de l'équipe de BeGlobal. Toutefois, malgré ces difficultés, on observe un niveau positif de motivation et d'implication du

14 L'onboarding est le programme de formation des nouveaux employés chez Enabel pour faciliter leur arrivée, leur adaptation et leur engagement au sein de l'organisation.

personnel dus à une gestion d'équipe présente depuis quelques mois. Cela reste toutefois très fragile étant donné cet historique récent mentionné ci-dessus.

Comme évoqué à la question Q4, les outils de SE ne sont pas suffisamment développés pour disposer de chiffres complets et fiables concernant le respect des délais. Parmi les données disponibles, il existe l'échelle de mesure suivante :

1) Niveau 1: mis en œuvre comme prévu ;
2) Niveau 2: moins de 50 % mise en oeuvre dans les temps ;
3) Niveau 3: en grande partie hors délai.

Voici la moyenne des résultats pour l'année 2023 : R1.1 : 1 ; R1.2 : 1,46 ; R2.1 : 1,57 ; R2.2 : 1,55 ; R3 : 1,36

On observe que mis à part les activités du sous résultat 1.1. qui ont été réalisées dans les délais, les autres présentent des retards, toutefois assez légers de quelques mois, qui peuvent entre autres s'expliquer par le *turn over* important du personnel.

Les défis restants

Les ajustements apportés n'ont pas contribué à clarifier quelle était la finalité du programme en lien avec le fil rouge du concept actuellement protéiforme de centre d'expertise (et ses différentes déclinaisons). L'ajout d'un nouveau groupe cible, le jeune, et d'une approche LNOB, n'ont pas été accompagnés d'une restructuration des méthodes de mise en œuvre qui en découlent. Si la coordination unique, fusionnant les deux interventions (francophone et néerlandophone), a apporté une référence claire de leadership et si des réunions (quinzomadaires, mises au vert) ont permis de mettre en place un esprit d'équipe entre les acteurs des deux anciens programmes (ALC/KLB) et permis d'échanger et de s'inspirer de ces programmes, cette coordination a elle-même connu des changements conséquents ces deux dernières années jusqu'à il y a peu de temps (juillet 2024). Cela a perturbé clairement le leadership et entrainé un déficit de décisions en termes de rationalisation opérationnelle. Par exemple, dans le cadre de la mise en place du « Centre d'expertise/connaissance » et de la priorisation des activités. Certaines sont en effet issues du programme précédent: des activités supplémentaires ont été ajoutées pour répondre aux besoins du Résultat 3 sans mettre un terme aux anciennes activités. Ceci a provoqué du retard dans la mise en œuvre des actions et une saturation dans la charge de travail.

Les effets positifs

L'accent mis sur le caractère fédéral, par l'attribution d'un nouveau nom BeGlobal et la planification de plus d'activités communes aux néerlandophones et francophones a permis de rendre *in fine* l'équipe plus cohérente. Les partenaires interrogés (principalement les ONG francophones) ont aujourd'hui le sentiment d'être entendus et pris en considération par la nouvelle équipe lors des concertations.

La première édition de SoliDare Fest a été appréciée par les animateurs et les participants mais a toutefois connu un succès mitigé. Le nombre de jeunes présents était en dessous de ce qui était attendu. Réalisée dans l'urgence, les équipes de BeGlobal n'ont pas eu le temps suffisant pour impliquer les ONG partenaires. Ceci a provoqué de la frustration et vexation de la part de certaines ONG partenaires interrogées qui se sont senties réduites à un rôle de sous-traitant. Le suivi a été fait et l'organisation de la deuxième Solidare Fest a intégré soigneusement les constats faits.

Les enjeux sont d'assurer davantage la prise en compte de l'existant dans le secteur de la jeunesse en restant en phase avec les objectifs de l'ECM.

En effet, les politiques Jeunesse en FWB et en Flandre ont pour finalité de favoriser, chez les jeunes, une citoyenneté responsable, active, critique et solidaire. Les acteur·ice·s et partenaires actif·ve·s dans le secteur

de la jeunesse sont nombreux et un travail de réseautage a été fait pour tenter de toucher la plus grande diversité de publics possible.

SoliDare Hub a permis de renforcer les capacités de cinq jeunes sur leurs projets de mobilisation. C'est clairement un exemple de bonne pratique qui mérite toutefois quelques améliorations. En termes de renforcement des capacités et de trajet de coaching, renforcer les compétences de levée de fonds est essentiel car seul le lauréat bénéficie d'une bourse. Toutefois, l'approche doit être renforcée pour privilégier l'accompagnement de publics non habituels. Un processus de monitoring et de suivi a été mis en place.

Autres observations générales

- Une réflexion plus approfondie en termes de communication (en lien avec les canaux de communication existants touchant les jeunes et le secteur de la Jeunesse) n'a pas été suffisamment développée, de nouveau par manque de temps. Toutefois, consciente de cette fragilité, la coordination du programme a élaboré une nouvelle stratégie de communication, aboutie fin 2024. Ce document stratégique est un atout bien utile pour soutenir le nouveau programme dès 2025.
- Les actions ayant une finalité de laboratoire ne sont pas suffisamment élaborées en amont : pas de *baseline*, pas de comparaison avec des échantillons opposés, pas de stratégie de suivi, le lien entre les 3 principales actions de SoliDare (présentées ci-dessus) est à préciser.
- L'équipe est consciente que le premier cycle de *SoliDare* en cours, est un une première phase d'expérience pilote. C'est pourquoi les réflexions et évaluations en cours au niveau des acteur·ice·s associé·e·s sont importantes pour optimiser la deuxième édition de chacune de ces initiatives, ainsi que les liens entre elles (par exemple, établir un lien plus étroit entre SoliDare Hack et Solidare Hub afin de permettre que les *pitchs* de projets élaborés durant SoliDare Hack participent à la sélection de SoliDare Hub).
- Parallèlement au développement des initiatives SoliDare, BeGlobal a entrepris, via le Programme Junior, de contribuer à améliorer l'accueil des juniors durant la phase d'*onboarding* et à accompagner la·le junior dans le temps qu'iel doit consacrer sur le terrain à l'ECM. Alors que l'*onboarding* semble se dérouler sans heurt, cette initiative de leur demander de consacrer une partie de leur temps à l'ECM ne se met pas en place si facilement.

C'est en effet une activité qui se greffe aux autres. Il existe des exemples positifs comme les projets TVET et Hub. Par ailleurs, un des objectifs consiste à mettre en place une action de communication vers un public plus large sur des thématiques liées à l'ECM alors que la plupart des juniors ne sont pas des experts en communication. Même si certain·e·s utilisent les réseaux, l'appui individuel par l'équipe BeGLobal pour arriver à un contenu (réseaux, site web, vidéo, podcast) est considérable. Malgré ces difficultés, 26 sujets ont été réalisés jusqu'à présent, couvrant des sujets divers comme les inégalités, le changement climatique, le genre, la migration, les enjeux du futur, …

3.2.4 QE4. Performance du système de suivi-évaluation

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 ?

QE4.1 : Les indicateurs de SE sont-ils à jour et tiennent-ils compte des nouvelles orientations et des ajustements apportés au programme ? (Efficience)

Dans le premier DTF de 2021, la grande majorité des indicateurs relatifs à chaque output n'est pas quantifiée. Dans l'addendum au DTF de 2022, un cadre logique est ajouté, qui réaménage le résultat 3 de la première version dans le résultat 2 de l'addendum.

Tout en restant à un niveau de mesure d'atteinte de l'output, les indicateurs sont adaptés avec un public-cible précis et une valeur cible. Pour ce nouveau résultat 3, 7 nouveaux indicateurs au niveau des activités ont été ajoutés.

Restant au niveau des activités, ces indicateurs ne permettent pas d'apprécier l'atteinte des résultats et ne sont donc pas utiles pour le pilotage stratégique.

C'est dans l'outil de SE élaboré par un membre de l'équipe (après l'avenant au DTF) que des indicateurs, assez généraux, sont ajoutés au niveau des résultats et de l'objectif spécifique.

Un outil de SE a été développé en interne, en cours de programmation et de façon volontaire par un membre de l'équipe. De nombreux efforts ont été déployés pour inciter les collègues à le remplir régulièrement. Toutefois, il est exploité de façon non systématique et, concrètement, il est mis à jour au moment du rapport annuel. Plusieurs outils différents ont été utilisés de façon disparate (The *Education unit* utilise *Lofra; TECPRO et* l'Unité Jeunesse utilisent chacun leur propre outil). Malgré ces défis importants, le rapport de résultats sept 2021 - décembre 2022 (18 mois pour changer la temporalité d'une année scolaire à une année calendrier) a pu être établi sur base de la matrice de monitoring confirmée fin 2022. La structure de présentation des résultats dans le SE étant identique dans le rapport 2023 ceci a permis d'assurer avec succès la continuité du rapportage narratif des changements implémentés.

La majorité des indicateurs font référence à des données quantitatives sur les outputs attendus. Ceci permet d'apprécier la réalisation des activités mais pas l'atteinte des résultats et notamment le changement de comportement des bénéficiaires. Le plus grand défi a été d'inclure, en cours de programmation, une théorie du changement et un cadre logique et de rendre le tout le plus cohérent possible. Mis à part les indicateurs des sous-résultats 1.2 à 1.4 pour lesquels il n'y a pas de valeur cible, les autres résultats et sous-résultats présentent des indicateurs SMART mais ils ne sont pas adaptés à la mesure d'un changement de comportement.

De ce fait, le système n'a pas été exploité jusqu'à présent comme un outil d'aide à la décision car les données ne sont actuellement pas suffisamment fiables et complètes pour les exploiter dans un but de pilotage stratégique.

Chaque responsable de projet réalise des efforts pour assurer le suivi de son projet et comprendre ce qui pourrait être amélioré mais ce qui est récolté qualitativement ne coïncide pas toujours avec les indicateurs, et le manque de RH dédié ne permet pas de l'exploiter davantage.

3.2.5 QE5. Efficacité du programme BeGlobal

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

Le contexte

Un complément au DTF a été produit en mai-juin 2022, soit deux ans après la première formulation du programme démarré en juin 2021. Ce dossier complémentaire inclut des orientations stratégiques revues, des valeurs transversales pour le programme, une nouvelle théorie de changement, un cadre logique retravaillé et un système de suivi-évaluation plus élaboré. Ces ajustements substantiels, effectués au cours de la mise en œuvre du programme, ont engendré beaucoup de confusion dans le choix des critères qui sous-tendent la priorisation de certaines activités et de leurs bénéficiaires. Ces changements ont aussi impacté négativement la qualité du monitoring. Ceci est d'autant plus marqué que le management, au cours de cette même période, a connu de nombreuses modifications. Ces éléments ont créé un contexte d'instabilité et d'insécurité pouvant être à la source du turn-over élevé de l'équipe (90%).

Par ailleurs, comme évoqué à la question Q4, les outils de SE, développés en urgence en 2023, n'ont pas la maturité que l'on peut espérer d'une équipe stable et soutenue par de l'expertise spécifique. Néanmoins, les chiffres ont le mérite d'exister et ils peuvent donner une tendance.

Parmi les données relevées, il existe une échelle d'appréciation sur 3 niveaux :

- Niveau 1: objectif atteint
- Niveau 2: objectif à moitié atteint
- Niveau 3: objectif pas (assez) atteint

Voici la moyenne des résultats (2023) : R1.1 : 1 ; R1.2 : 1,26 ; R2.1 : 1 ; R2.2 : 1 et R3 : 1,18

On pourrait conclure que les résultats sont atteints quasiment comme planifiés. Toutefois, ces chiffres donnent une vue d'ensemble et, en effet, les résultats sont globalement atteints tels que planifiés annuellement mais des nuances sont à apporter en fonction des activités. L'action ciblant l'enseignement technique et professionnel a été arrêtée pendant de longs mois, ainsi que pour « Questions vives ».

Pour refléter plus concrètement ce qui s'est produit, une appréciation des résultats, plus qualitative, est présentée ci-dessous.

Résultat 1 : Un environnement propice qui encourage les acteur·ice·s de l'éducation à intégrer l'ECM et les ODD dans leurs agendas et initiatives est soutenu.

Bilan des principales activités

1) Les directions et les équipes pédagogiques dans les écoles

- Pour accompagner les écoles Unesco (2022, 36 nl + 16 fr - 2023, 36 nl + 17 fr) en lien avec d'autres acteur·ice·s de l'enseignement[15] chaque année, des journées d'échanges (4 nl + 2 fr) sont organisées. Une visioconférence et des vidéos de promotion des nouvelles approches ECM adoptées dans les classes sont produites en parallèle. Cette activité organisée et facilitée par BeGlobal est très appréciée aussi bien côté néerlandophone que francophone car ce sont des moments de réflexions documentés.

15 ASP Netwerk, RéSEAU, Haute Ecole Artevelde, Vlaams Departement onderwijs en vorming, Haute Ecole UCLL, DGEO, CNAPD, CNCD

- Ces moments de partage sur l'implémentation de l'ECM au niveau des écoles se nourrissent de la réalité du terrain et sont très utiles à l'équipe BeGlobal dans le cadre du Centre d'Expertise/Connaissance.
- L'organisation des Masterclass ECM a comme objectif d'accompagner les processus de trajets durables ECM dans les écoles. Chaque année scolaire, 5 jours de formation élaborés avec l'ONG Schoolmakers sont proposés en néerlandais à des « facilitateurs intervenants accompagnants » (2022, 16 participants - 2023, 16 participants) de processus. L'objectif est de mettre en place des stratégies pour intégrer l'ECM au sein des écoles. Une rencontre avec les participant·e·s est organisée l'année suivant la formation par l'équipe BeGlobal. Il faudra voir si cela est suffisant, en sachant qu'un suivi direct avec la direction, ou autres intervenant·e·s dans les écoles ne semble envisageable ni par l'ONG, ni par BeGlobal, car le suivi dans les écoles relève de la responsabilité d'acteur·ice·s de l'enseignement nl.
- Accompagner, avec l'aide de la Haute École Louvain en Hainaut (HELHa) et de l'Institut inter réseaux de la Formation professionnelle continue (IFPC), les équipes pédagogiques francophones à la demande des écoles (2022, 43 personnes) et intervenir aussi dans la formation initiale des directeurs d'écoles (2022, 33 - 2023, 20 - 2024, 36 personnes) a permis la mise en projet de l'ECM dans les écoles. Cela permet aussi à l'équipe BeGlobal de rester en contact avec les acteur·ice·s clés dans l'enseignement. L'intervention sous forme d'un module d'une demi-journée par an dans la formation initiale des directeurs permet d'une année à l'autre d'avoir une influence sur un nombre important d'écoles, une influence modeste, mais bien claire sur la place de l'ECM.

2) Gestion des cadres pédagogiques du secteur éducatif

- La participation en français et en néerlandais à des concertations, des échanges au sein de plateformes et réseaux[16] ainsi que des rencontres ponctuelles avec (et souvent à la demande) d'acteur·ice·s institutionnel·le·s ont permis de contribuer au plaidoyer pour d'une part garder l'ECM comme thématique dans l'enseignement néerlandophone et d'autre part pour contribuer à l'implanter plus efficacement du côté francophone.
- En 2023, des contacts plus formalisés et réguliers (4x/an) ont été mis en place avec les acteur·ice·s de l'enseignement et du développement dans des groupes de travail de Acodev et NGO-Federatie. Ils sont essentiels et ont été apprécié car ils permettent d'articuler les activités au service des acteur·ice·s ECM.

3) Politique de l'enseignement formel et institution

- Appui en partenariat[17], à la formalisation de collaborations[18], à la diffusion de recherches[19] à la constitution des catalogues de formation et à la publication du guide d'activités pour la mise en place de réformes. BeGlobal a eu un impact au niveau de l'ancrage institutionnel de l'ECM dans l'enseignement francophone.
- Du côté néerlandophone, à côté de recherches et partenariats académiques[20] essentiels pour nourrir l'expertise, des concertations régulières sont organisées. Elles sont appréciées par le ministère de l'Enseignement et indispensables pour maintenir l'ECM comme thématique.

16 VLOR, MoVo, DGEO, Departement Omgeving en Onderwijs, NGO-Federatie, ACODEV, Be-Education, Educaid
17 FWB, Acodev, HELHA, ARES Projet FREMA (Formation continue des formateurs d'enseignant·e·s)
18 Signature addendum à la convention cadre entre Min. Développement et Enseignement obligatoire fr, 2022
19 Transformons ces réformes en opportunité pour la citoyenneté mondiale, G. Lenoir, publié par ACODEV/ALC 2022
20 Exploration Odyssée, UCLL, Metaforum KUL,

4) Réseaux nationaux et internationaux

BeGlobal soutient la politique belge de l'ECM et facilite le réseautage, le partage d'information au niveau du secteur de l'ECM en lien avec le CSC[21] concernant la thématique ECM.
La motivation pour l'ECM est plus largement endossée grâce à l'identité maintenant clairement fédéralisée de BeGlobal. Dans le même sens BeGlobal est partie active de la note DGD stratégique ECM et porte la prise en compte transversale de l'ECM au sein d'Enabel.
BeGlobal reste un partenaire actif et apprécié au niveau international, et ceci toujours en synergie avec les responsables institutionnels (DGD, Cabinets, ministère de l'Enseignement et de la Jeunesse) contribuant à des actions structurantes telles queEuropean Declaration on Global Education to 2050, Workshops Educaid, Forum ODD Belgique, Input au Conseil de l'Europe, Centre Nord/Sud.
Publications et participations aux conférences de l'Academic Network on Global Education (ANGEL) ainsi qu'aux tables rondes de Global Education Network Europe (GENE) et au Forum Education et Developpement (UKFIET).

Le résultat 1 est atteint globalement

1) Directions et équipes pédagogiques des écoles partenaires Unesco

Les directions et équipes ont été renforcées dans l'éducation au développement durable, l'éducation à la citoyenneté mondiale, l'apprentissage interculturel et du patrimoine grâce aux moments d'échanges, aux réflexions et aux formations organisées. Les MasterClass ECM n'ont pas touché le nombre de personnes formées prévu (16 à la place de 50), mais d'un point de vue qualitatif, elles ont été appréciées et le suivi est documenté. Les interventions pour la formation des enseignant·e·s au sein des écoles francophones ont connu un succès en 2022, mais cela n'a pas été repris en 2023. Cependant le module de formation d'une demi-journée au sein de la formation initiale des enseignant·e·s a bien pris une place structurelle et devrait influencer ainsi indirectement ce qui se passe dans les écoles.

2) Les cadres pédagogiques de réseaux scolaires ainsi que les politiques de l'enseignement

Ils sont réellement influencés (dans les référentiels de compétence des enseignants par exemple du côté francophone), à différents niveaux, par la participation active, dans les deux réseaux (fr et nl) de BeGlobal aux concertations informelles et formelles (aux réseaux, conférences, etc). Ces contacts facilitent de plus la diffusion des produits BeGlobal (recherches, outils, bonnes pratiques, …).
BeGlobal, en tant que Centre d'Expertise en continuité des programmes précédents a, en complémentarité des autres acteur·ice·s du secteur, efficacement aidé les acteur·ice·s belges (DGD, Ministères, fora) à assurer une place pertinente par rapport à l'ECM au sein de réseaux et conférences internationales. Comme résultat important, on relève que la Belgique a fait partie du comité de rédaction de la Déclaration de Dublin, a approuvé en 2022 la Déclaration et la définition ECM[22] y reprise sans qu'elle n'ait été questionnée lors des phases de consultation.

21 Cadre Stratégique Commun, Gemeenschappelijk Strategisch Kader : Un des maillons de la chaîne de contrôle qui doit permettre de gérer les risques lors de l'attribution de subsides par la DGD aux acteur·ice·s non gouvernementaux liés aux contextes (géographiques ou thématiques) dans lesquels les organisations accréditées interviendront, de même que les mener à identifier des objectifs collectifs et des opportunités de synergies/complémentarités. A l'heure actuelle, il y a 26 CSC géographiques et 4 CSC thématiques. Ceux-ci concentrent environ 96% des subventions octroyées.
22 La définition de l'ECM dans la Déclaration européenne sur l'éducation à la citoyenneté mondiale à l'horizon 2050 est la suivante : « L'éducation à la citoyenneté mondiale est une éducation qui permet aux personnes de réfléchir de façon critique au monde et à la place qu'elles y occupent ; d'ouvrir leurs yeux, leur cœur et leur esprit à la réalité du monde aux niveaux local et mondial. Elle donne aux personnes les moyens et le pouvoir de comprendre, d'imaginer, d'espérer et d'agir pour créer un monde fait de justice sociale et climatique, de paix, de solidarité, d'équité et d'égalité, de préservation de la planète et de compréhension internationale. Elle implique le respect des droits humains et de la diversité, l'inclusion et une vie décente pour tous et toutes, dès à présent et pour l'avenir. L'éducation à la citoyenneté mondiale englobe un large éventail de prestations éducatives : formelles, non formelles et informelles ; tout au long de la vie et dans tous les domaines. Nous considérons qu'elle est essentielle au pouvoir transformateur de l'éducation et à la transformation de l'éducation. »

Résultat 2 : Les acteurs de l'éducation sont renforcés et offrent une Information, Education et Communication (IEC) de qualité sur l'ECM et les ODD

Activités :

Ce domaine de changement se concentre sur le renforcement des « prestataires de services », d'une part, les acteur·ice·s en contact avec les jeunes dans l'éducation formelle (enseignant·e·s, directions, conseiller·ère·s pédagogiques, futur·e·s enseignant·e·s, etc.) ; d'autre part, les acteur·ice·s de la société civile, principalement les agences de développement et ONG actives en ECM et les associations de la société civile ayant un mandat éducatif. Au sein d'un environnement favorable, les acteur·ice·s de l'ECM renforcent leurs capacités individuelles et organisationnelles. Ils ont de plus accès à des connaissances actualisées pour pouvoir développer les outils, les accompagnements et les projets pertinents liés à l'ECM. Ils travaillent en réseau multidisciplinaire, collaborent et échangent connaissances et bonnes pratiques.

1) **Les acteur·ice·s de l'éducation utilisent efficacement les savoirs acquis**

- Publication *d'issue papers* autour de défis précis en ECM (2022, 4 *issue papers*, total 1724 lecteurs - 2023, 1 *issue-paper*, 451 lecteurs)
- Publication de recherches effectuées en partenariat
- Magazine annuel donne la parole aux acteur·ice·s du secteur (2022, 612 lecteurs - 2023, 429 lecteurs)
- Les webinars (2022, 9 webinars, total 978 participants)
- Podcast (2022, 22, 1059 écoutes)
- Guides et outils (2022, Evaluation compétences ECM, 550 lecteurs - 2023, Creating Space for Action, 45 lecteurs), chargés par site KlasCement (2023, chiffres ?), par portail BeGlobal (2023, 27 nouveaux outils)
- Journées d'étude (2023, 60 personnes)
- Recherches en partenariat [23](2022, 4 recherches, 620 lecteurs - 2023, lancement 1 recherche)
- Le Baromètre ECM veut mesurer l'intégration de l'ECM dans l'enseignement (mis en route en 2022 en collaboration HIVA, KUL)

2) **Les acteur·ice·s de l'éducation utilisent efficacement les savoir-être et savoir-faire acquis**

- Global Teachers Academy, organisation de 4 journées de formation très qualitatives pour enseignant·e·s et accompagnateur·ice·s nl/fr/en (débuté en 2022, 35 participants - 2023, 87 participants).
- Questions Vives (fr) : Dossiers éducatifs à destination directe des enseignant·e·s sur des points brûlants d'actualité (collaborations avec Amnesty International (AI), Radio Télévision Belge Francophone (RTBF) et le Conseil Supérieur Education aux Médias (CSEM) (2022, 6 fiches, 5909 téléchargements - 2023, 3 fiches, 7857 téléchargements)
- Teach Up, nl : Journée d'inspiration mise en place avec Duurzaam Educatiepunt (MOS), Archives Enseignement, Djapo, AP Hogeschool Antwerpen, ea. (2022, 217 participants - 2023, 235 participants)
- Cercle de pratiques en pédagogie critique, Communauté de pratique, en partenariat avec ITECO (débuté en 2021, 2023, 3ème cercle, 18 participants, terminé fin 2024) ;
- Série de 6 leçons et documentaire pilote sur la décolonisation dans l'enseignement de l'Histoire, 10 professeurs en partenariat avec la Katholieke Universiteit Leuven (KUL) et les National Teachers Colleges (NTC) en Uganda (2023, 845 vues de série leçons et 354 vues du documentaire, article repris dans Klasse - 2024). Activité à coût important, mais intérêt marqué.

23 University of British Columbia, Canada, University College London, UK, Örebro University en Mälardalen University, Zweden en Gesturing Towards Decolonial Futures Collective, …

- L'ECM dans l'enseignement qualifiant : projet laissé en suspens depuis 2021 mais repris en 2024 comme projet innovant menant à des apprentissages à partager (construction de connaissance/expertise).

Le résultat 2 a été atteint en 2022 par la publication, l'édition du nombre d'outils et de produits visant le renforcement des compétences pédagogiques prévus. En 2023 la publication de produits de connaissances comme les *issue papers*, et les publications annuelles ont pu être assurées et la mise en place du Baromètre, outil essentiel de mesure de l'impact ECM, a pu démarrer effectivement, avec l'implication de l'expertise du Research Institute for Work and Society (HIVA).

Questions Vives reste une activité phare car suscitant la réflexion sur des questions d'actualité sensibles et le nombre d'abonnés augmente. Teach-up[24] (nl), correspond à un réel besoin et le Cercle de pédagogie critique achève sa troisième année en étant reprise par un autre acteur.

Resultat 3 : Les jeunes, 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.

Enabel, les ONGs, les organisations de jeunesse, les organisations de la diaspora collaborent pour atteindre, ensemble, les jeunes de 15 à 30 ans, principalement hors contexte scolaire pour, d'une part, les conscientiser et les informer sur les défis globaux et, d'autre part, pour les amener à s'engager en faveur de la solidarité internationale. Les différentes activités ont été menées en partenariat avec un focus sur l'engagement international des jeunes tout en favorisant un esprit de citoyenneté mondiale.

Activités :

- 2022 : Design et Développement d'un nouveau concept d'Infocycle démarré en concertation avec des acteur·ice·s ECM mais qui n'a pas mené à un consensus dans un premier temps. Le projet, repris par des consultants, a ensuite mené à l'approche articulée SoliDare construite sur les conclusions de deux études. La première « S'engager quand on est jeune » a permis d'identifier les façons dont les jeunes s'engagent et les compétences qui leur manquent pour s'engager efficacement. Ensuite, une note conceptuelle « Creating space for action » a servi à documenter la manière dont un groupe de jeunes a conduit un projet de solidarité internationale. Ces études révèlent qu'il leur manque : 1. de la confiance en eux, 2. des compétences d'action, 3. Un accès à des opportunités de s'engager, 4. des opportunités de réseautage.
- 2023 : mise en place du cycle SoliDare (2 workshops de préparation, 20 participant·e·s)
- SoliDare Festival pour des jeunes d'une plus grande diversité, des jeunes qui peuvent parfois avoir différents niveaux de connaissance de ce qu'est le monde de la Solidarité Internationale (SI), 1ère édition-novembre 2023 avec 286 participant·e·s, 2 jours, 2ème édition prévue en février 2025.
- SoliDare Hub: sur base d'un appel à projets (40 reçus), une présélection de 10 a mené à la sélection finale de 5 projets qui en 2024 ont été accompagnés par des formations/coaching ayant comme but d'augmenter leur sentiment d'efficacité personnelle. A la fin de cette trajectoire de 9 mois, chaque projet a été présenté à un jury externe qui a sélectionné le projet gagnant (prix de 15.000 € pour sa mise en oeuvre).
- SoliDare Hack : projet prévu pour une rencontre de jeunes avec des responsables politiques. Une rencontre a eu lieu à Anvers en 2024 et la suite est prévue pour 2025.
- 2023 : Échanges interculturels : Échange entre organisations, (2022, Ouganda, 10 participant·e·s).
- 2023, Documentaire de rencontre avec des jeunes de Gaza, (10 participant·e·s).

24 Ce sont des journées d'inspiration qui encouragent les (futurs) enseignants et le personnel scolaire à s'engager dans des questions durables et mondiales à l'école (https://teachup2030.be/)

- Collaborations Programme Junior : 5% du temps à consacrer à l'ECM + *onboarding* Junior experts 2/an (28 en 2023) + intervision 5-6 juniors sur 5% temps ECM (difficulté à démarrer)
- Le projet ECM dans l'enseignement qualifiant est relancé en 2023 avec une approche de type Recherche-Action.
- Cartographie débutée par BeGlobal en 2024 : 'Empower youth' dans la programmation des nouveaux programmes bilatéraux Enabel.

Le résultat 3, démarré seulement en 2023 n'atteint pas encore ses objectifs.

Le démarrage ardu et innovant de Solidare Fest, SoliDare Hub et SoliDare Hack a été fait en urgence et n'a pas pu impliquer dans son démarrage les autres acteur·ice·s de l'ECM qui travaillent déjà dans le secteur ECM. Les résultats recherchés par l'approche SoliDare sont trop nombreux pour être atteints en seulement deux ans :

Toucher les jeunes avec une approche LNOB:

1. Un groupe de jeunes, dont une petite partie de jeunes en situation de vulnérabilité et d'exclusion a quand même été atteint par le SoliDare Fest et ce principalement le deuxième jour de l'évènement.
2. 40 dossiers ont été rentrés pour SoliDare Hub. Seulement 5 porteurs de projets ont bénéficié d'un renforcement de capacités.

Augmenter la confiance en soi pour oser entreprendre des actions:

3. L'objectif SoliDaire Hub d'augmenter la confiance en soi chez les jeunes sélectionné·e·s pour la trajectoire de formation/coaching a été atteint.

Trois Solidare Fest prévus:

4. Un seul lancement de la SoliDare Fest a eu lieu, à Bruxelles. Ceux prévus en Flandre et en Wallonie n'ont pas été organisés. Toutefois, une deuxième édition est programmée pour février 2025. SoliDare Hack est aussi planifié pour deux sessions en 2025.

Les nouvelles activités d'échanges culturels avec l'Ouganda et des jeunes de Gaza ont atteint leurs objectifs en mettant en valeur l'ECM dans les programmes Sud d'Enabel. Les collaborations avec le Programme Junior ont une plus-value pour atteindre l'objectif de BeGlobal mais peut-être pas de manière suffisamment approfondie avec les priorités sur terrain des juniors.

3.2.6 QE5.2. Efficacité de l'approche inter-communautés

QE5.2 : Est-ce qu'une approche homogène inter-communautés est efficace au regard des spécificités des acteur·ice·s de l'enseignement des deux communautés ? (Efficacité)

Depuis l'union des deux anciens programmes, une série de réflexions et de mise en application allant dans le sens de l'homogénéité inter-communautés ont été observées.

Le premier élément, le plus exemplaire, est la mise en place de programmes conjoints :

- Des actions conjointes sont apparues: TECPRO, Global Teachers Academy, les 3 actions du résultat 3, réunissant simultanément des jeunes des deux communautés;
- La volonté de traduire directement dans l'autre langue les productions écrites;
- L'accord-cadre avec Artevelde Hogeschool pour mener des recherches conjointes;
- Certaines initiatives ne sont pas conjointes, mais « en miroir» entre les Communautés flamande et francophone:

- BeGlobal fait partie des comités de pilotage des réseaux UNESCO dans les deux régions (bien que la manière dont BeGlobal les soutient est légèrement différente);
- Des formations des enseignant·e·s à l'ECM se fait dans les deux communautés linguistiques ;
- Soutien de l'accès au matériel pédagogique (par l'intermédiaire de KlasCement en Flandre, par l'intermédiaire du propre site de BeGlobal en FWB).

Par ailleurs, les acteur·ice·s de l'enseignement, des 2 communautés linguistiques, ont clairement dit, que ce programme fédéral était une valeur ajoutée car iels apprécient les échanges qui nourrissent une réflexion globale déjà au niveau des 2 communautés linguistiques. C'est considéré comme un exemple de bonne pratique d'unifier les 2 communautés dans une Belgique fédérée.

Toutefois, certaines limites d'une programmation conjointe complète ont été relevées :

- Le contexte éducatif avec ses réformes, ses programmes et ses parties prenantes est différent entre les deux communautés qu'il faut tenir compte des spécificités lors de la programmation et la mise en œuvre d'activités entièrement conjointes sont pas toujours possible. A ce moment, on peut trouver des activités semblables. Il s'agira donc de moduler l'approche commune dans ses grandes lignes pour chaque région.
- En fonction des profils et de l'organisation (par exemple, des groupes de discussion spécifiques aux langues), la question de la traduction peut être plus ou moins réalisable. Même si cela un coût, il semble que c'est important de le faire;
- Il est clair que l'échange et l'apprentissage mutuel entre les acteur·ice·s de l'éducation des deux communautés linguistiques (comme dans le cadre du GTA) constituent une valeur ajoutée;
- L'échange sur les initiatives, l'apprentissage commun, la réflexion et la planification au sein de l'équipe BeGlobal (par le biais d'échanges lors des réunions d'équipe ou de la mise au vert) est perçue comme une valeur ajoutée, par la richesse des échanges de pratiques, au sein de l'équipe. Un esprit d'équipe BeGlobal se met en place.

3.2.7 QE6. Les ressources et moyens disponibles pour atteindre les résultats (Efficience)

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 atteint 68% du total du budget alloué à l'intervention soit un solde de 2.722.782€ pour réaliser les activités prévues en 2025 (sur un total 9 M d'€).

Si l'on s'en tient à la projection des dépenses faite pour l'année 2025 qui s'élève à 1 803 630€, on peut en déduire que le solde en fin de programme serait alors inférieur à 10% du budget total. Ceci semble être du à une sous-exploitation des couts de personnel durant les années 2023 (499.930 €) et 2024 (661.021). Ce qui fait sens avec le très haut taux de turnover durant ces années au sein d'Enabel).

Le graphique, ci-dessous, présente le taux de décaissement différencié entre les coûts de personnel et les coûts liés aux activités. La proportion reste quasi identique au fil des ans Par exemple, pour le montant total dépensé entre 2021 et 2024, 72% ont été dédiés aux frais généraux (soit 3 938 398 € comprenant les frais de personnel), et 28% (1 458 213€) sont consacrés aux activités. Le personnel est la ressource la plus importante et la ressource clé du programme.

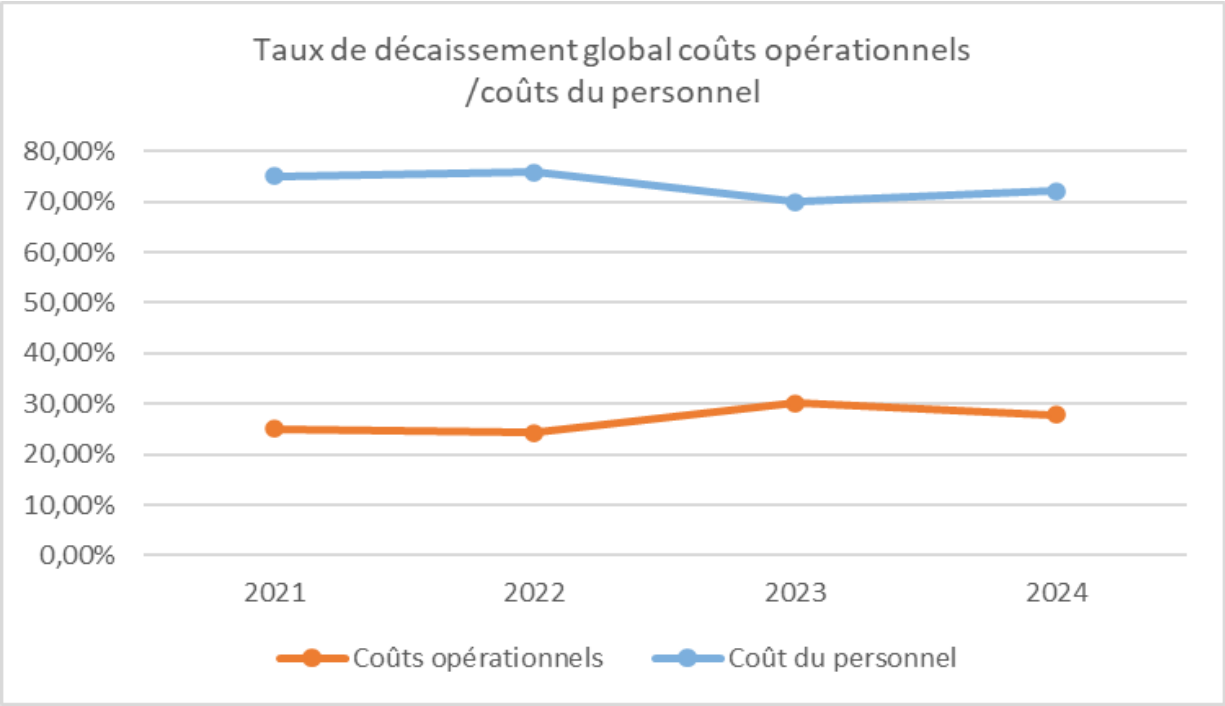

Figure 1 : Taux de décaissement global : coûts opérationnels vs coûts du personnel au 31 décembre 2024 (Source : BeGlobal))

Taux de décaissement par résultat

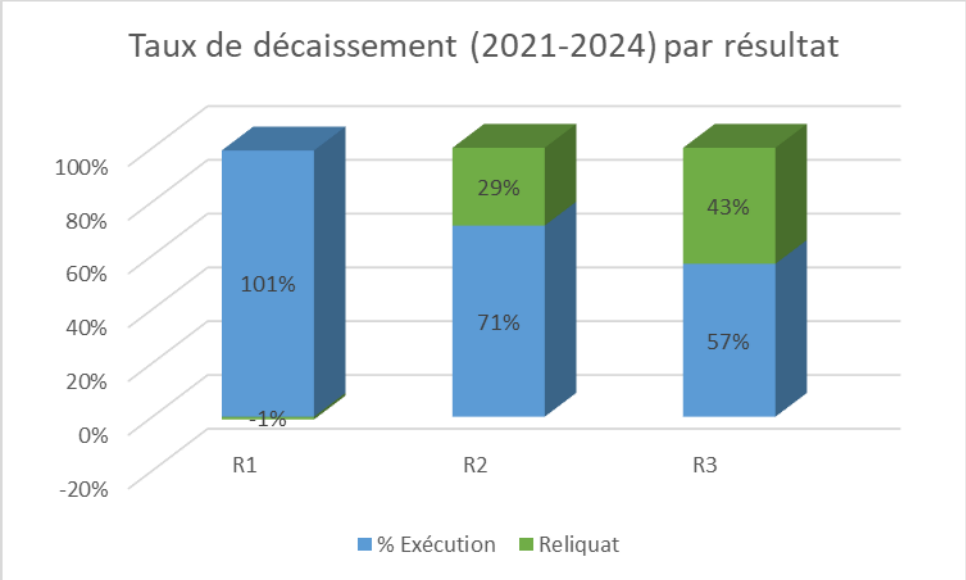

Figure 2 : Taux de décaissement par résultat au 31 décembre 2024 (Source : BeGlobal)

Résultat 1 :

Ce résultat 1 consomme le plus petit budget (Budget total prévu: 158.300€). Toutefois, il a un taux de décaissement qui dépasse quelque peu les 100 % à la fin 2024. Cela semble être dû à la sous-estimation d'un certain nombre de postes. Par exemple, en 2024, la MasterClass, les initiatives dans le cadre du Réseau des écoles de l'Unesco et la participation à des conférences internationales ont entraîné un solde final négatif.

Il reste l'année 2025 à financer : un montant de 21.000€ est estimé pour mener les activités. Il faudra aller le chercher dans un des deux autres résultats mais cela reste une somme relativement modeste.

Résultat 2 :

Le taux de décaissement en 2024 est de 71% (sur un budget total prévu de 520.000€). Les dépenses incluent les coûts du nouveau site web (2023-2024), la conception de la première (2023) et de la deuxième (2024) édition du baromètre. Toutefois, la plus grande partie des dépenses est consacrée à des activités récurrentes telles que la GTA, les journées d'inspiration dans les deux parties du pays, la publication du guide pédagogique P3-4 dans la partie francophone du pays, mais aussi de nouvelles activités telles que la création d'un réseau d'apprentissage pour la formation des enseignant·e·s et un nouveau partenariat pour l'approche globale de l'école dans la partie néerlandophone du pays.

Avec le budget planifié pour l'année 2025 (63.000€), le taux de décaissement devrait atteindre les 83%.

Résultat 3 :

Le taux de décaissement en 2024 est de 71% (sur un budget total prévu de 520.000€). Les dépenses incluent les coûts du nouveau site web (2023-2024), la conception de la première (2023) et de la deuxième (2024) édition du baromètre. Toutefois, la plus grande partie des dépenses est consacrée à des activités récurrentes telles que la GTA, les journées d'inspiration dans les deux parties du pays, la publication du guide pédagogique P3-4 dans la partie francophone du pays, mais aussi de nouvelles activités telles que la création d'un réseau d'apprentissage pour la formation des enseignant·e·s et un nouveau partenariat pour l'approche globale de l'école dans la partie néerlandophone du pays.

Avec le budget planifié pour l'année 2025 (63.000€) , le taux de décaissement devrait atteindre les 83%.

3.2.8 QE7. Les défis en matière de RH et l'impact sur le programme

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)

QE7.1 : Les acteur·ice·s (membres de l'équipe de coordination, collaborateurs éducatifs des provinces) sont-ils motivés pour réaliser ces activités ? Quelles sont les sources potentielles de démotivation ? Quelles actions mener pour y remédier ? (Efficience)

Les constats qui suivent sont tirés des entretiens conduits lors de la collecte des données. Aucune donnée relative à la motivation n'est disponible dans le cadre de l'outil de suivi.

Comme déjà mentionné, l'année 2023 a été marquée par une situation compliquée sur le plan des ressources humaines, avec plusieurs départs et remplacements.Les responsables des RH ont redoublé d'efforts pour accélérer les recrutements mais les retards engrangés et le manque de temps disponible pour accompagner les nouvelles recrues ont retardé à un certain moment la mise en œuvre des activités au rythme prévu. Les responsabilités vis-à-vis des activités ont été redistribuées et un accompagnement intensif des nouvelles personnes a été mis en place. Néanmoins on a assisté à une perte de lamémoire institutionnelle et des réseaux personnels, ce qui a conduit à de la confusion, certaines frustrations et par la suite quelques retards dans la mise en oeuvre. Durant l'année 2023 et encore en 2024, d'importants efforts ont été investis dans la restructuration de l'équipe, la remise d'une bonne ambiance, de la collégialité et plus de clarté sur les fonctions de chacun et chacune. Cet investissement a porté ses fruits car aujourd'hui BeGlobal c'est une équipe solidaire et confiante en elle-même.

Néanmoins certains sujets restent à creuser et à résoudre dans le nouveau programme.

1. La coordination pédagogique n'est présente que du côté néerlandophone et pas du côté francophone car aucun recrutement n'a abouti. Cette coordination pédagogique francophone est ad interim reprise par la coordination générale. Certains ont regretté que les coordinations pédagogiques restent scindées.

Cela semble être contreproductif par rapport à certains choix stratégiques fédéraux. La coordination du résultat 3 semble, quant à elle, claire car probablement plus naturelle au sein d'une petite équipe qui démarre un nouveau projet avec enthousiasme.

2. Malgré les efforts pour éclaircir les différences de statuts et les différences dans les descriptions de fonction, les difficultés à comprendre ces différences existent toujours au sein de l'équipe. Certaines de ces fonctions, comme celle de coordinateur pédagogique, d'expert ECM, et de project manager semblent être anachroniquement figées alors que le programme a évolué.
3. En général, les collaborateur·ice·s sont très motivé·e·s par le contenu de leur travail ainsi que par la collégialité qui semble se recréer. Ils adhérent vraiment aux valeurs défendues par l'ECM. (Certaines nouvelles recrues se sont senties très seules face à des projets à reprendre faute de passation de dossier).
4. Un travail reste à faire vis-à-vis des collaborateur·ice·s pour mieux expliquer certains choix ou réorientations stratégiques que le programme a du faire (demande des ministres).
5. Tout en gardant une attention concrète aux différences culturelles et linguistiques indispensables entre les parties francophone et néerlandophone, l'accent stratégique sur le fait d'être un programme fédéral englobant les deux communautés linguistiques est tout à fait accepté, voire apprécié par les membres de l'équipe.

3.2.9 QE7.2. Impact de la rotation du personnel sur la capitalisation et les bonnes pratiques

QE7.2 : En quoi la rotation élevée du personnel des travailleur.euses est-elle un frein à la capitalisation et la progression des pratiques ? (Efficience)

Le taux de rotation entre 2022 et fin 2023 a été important. C'est un pourcentage conséquent et l'effet de contagion de la démotivation est clair :

- En 2023, 11 collaborateurs ont quitté le programme pour différentes raisons comme l'insatisfaction (5 personnes), un nouvel emploi (3 personnes), suivi du partenaire à l'étranger (2 personnes) et autres raisons (1 personne).
- En 2023, 10 nouveaux collaborateurs ont été recrutés (2 coordinateurs, 5 responsables d'appui à la pratique pédagogique, 2 responsables communication et 1 responsable projets et événements).
- Le recrutement d'un coordinateur R1/R2 francophone n'a pu se faire.

Le temps consacré à la remotivation de l'équipe et au recrutement de nouvelles forces de travail n'est pas négligeable. Cela a bien évidemment pris du temps au personnel de management qui aurait été plus utilement utilisé pour affiner les nouveautés dans l'approche du programme. Cela a aussi produit un effet négatif sur les partenariats et sur la réputation du programme dans un premier temps. Si le cadre lui semblait parfois confus et instable, le nouveau personnel semble s'être impliqué dans le programme avec beaucoup d'énergie, ce qui a produit un effet positif sur l'implication des partenaires. Les activités ont pu se dérouler.

La rotation élevée au sein de l'équipe BeGlobal a bien évidemment freiné la capitalisation des bonnes pratiques d'une part comme repris ci-dessus par le temps consacré à la mise en place d'une nouvelle équipe, d'autre part par la perte d'une part de la mémoire institutionnelle et des réseaux personnels de certaines personnes ayant quitté le programme.

3.2.10 QE8. Utilisation des bases de données en ligne

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 actuellement disponibles donnent le nombre de visiteurs cumulé des connexions annuelles pour les bases de données (Répertoire et KlasCement) mais aussi le page d'accueil, le guide P1/P2, les fiches des Questions vives:

- 2021: 2160
- 2022: 3749
- 2023: 7857

Nous n'avons pas obtenu de données concernant le nombre de connexions mensuelles uniques à la base de données par groupe d'utilisateurs (enseignant·e·s, institutions, etc.) ni de données sur le pourcentage de matériaux consultés plus d'une fois par utilisateur, permettant de mesurer l'intérêt et la portée.

Recensement des autres initiatives et comparaison avec la base de données des matériaux didactiques

Les bases de données (BD) francophones et néerlandophones se distinguent pour deux raisons. D'une part, le contenu est propre et spécifique à chacune des communautés. D'autre part, les bases de données sont hébergées selon des stratégies différentes:

- La BD néerlandophone (KlasCement) est centralisée sur un site du ministère de l'enseignement néerlandophone qui regroupe tous les contenus pédagogiques scolaires. Cette centralisation optimise la visibilité et la fréquentation des contenus.
- La BD francophone (Répertoire) est quant à elle directement hébergée sur le site de BeGlobal alors que d'autres activités pédagogiques de la FWB sont rassemblées à d'autres endroits. En effet, plusieurs acteur·ice·s de l'ECM s'occupent, séparément, de rassembler des actions pédagogiques:
    1. Iles de paix: regroupe un catalogue d'actions vers un monde plus durable;
    2. CNCD: développe des mallettes pédagogiques ECM;
    3. Acodev: regroupe les actions de formations ECM avec le calendrier de ces actions;
    4. Répertoire: regroupe les outils pédagogiques ECM *screenés* sur base d'une grille critériée pour en valider la qualité.

Le turn over en ressources humaines au sein de BeGlobal et la saturation d'activités qui s'en est suivie ont causé durant un moment des retards dans la mise à jour de la validation des outils pédagogiques présents dans le Répertoire.

La centralisation de ces outils reste un réel enjeu pour en assurer la meilleure visibilité et le meilleur accès. C'est une des missions prioritaires du comité BeGlobal-Acodev et CNCD de mettre en place une plateforme regroupant ces initiatives avec une réflexion sur l'opportunité d'utiliser e-classe. Depuis 2019, cette plateforme de ressources éducatives est la plateforme la plus connue du monde de l'enseignement francophone. E-classe met à disposition des membres des équipes éducatives et des Centres psycho-médico-sociaux (CPMS) en Fédération Wallonie-Bruxelles des milliers de ressources pédagogiques.

3.2.11 QE9. Les bonnes pratiques sur lesquelles capitaliser

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 qui méritent d'être capitalisées pour la prochaine programmation sont : :

- Le programme Unesco est présent depuis plusieurs années dans les deux communautés linguistiques du pays. Cette action renforce les compétences en ECM des directions et des enseignant·e·s de différentes écoles du pays depuis plusieurs années et ont assuré, également grâce aux échanges au sein de leur réseau Unesco, une durabilité dans les pratiques ;
- Les actions de plaidoyer ont permis de davantage formaliser la collaboration entre BeGlobal et les ministères de l'enseignement tant francophone que néerlandophone ;
- BeGlobal est apprécié et reconnu pour ses productions écrites (*issue paper*, magazine, baromètre, « Questions vives »,...) qui nourrissent les acteur·ice·s des 2e et 3e lignes en leur apportant connaissances et des espaces de réflexion critique à propos de l'ECM en général ou de certaines thématiques particulières est une bonne pratique à capitaliser pour la consolidation du centre d'expertise ;
- « Questions Vives », les dossiers éducatifs à destination directe par abonnement mail des enseignant·e·s sur des points brûlants d'actualité de qualité issus d'un partenariat AI, la RTBF et le CSEM touchent vraiment beaucoup de monde avec plus de 7800 téléchargements en 2023. Une initiative similaire pourrait être dupliquée dans la partie néerlandophone du pays.

Les façons de faire dans la mise en œuvre du programme qui sont à garder et/ou à valoriser sont :

- L'approche « Centre d'expertise/de connaissances » qui est d'une grande plus value pour les autres acteurs du secteur de l'ECM en Belgique et au niveau des réseaux internationaux ;
- L'approche Recherche-Action qui est vraiment très intéressante pour pouvoir mettre en valeur et partager les expériences innovantes ;
- Le baromètre[25] est un outil de monitoring unique car il permet de mesurer l'impact des actions de l'ECM auprès des bénéficiaires ;
- Les actions SoliDare ont ouvert la collaboration avec des partenaires inhabituels à savoir les acteur·ice·s du 4e pilier et des jeunes de la diaspora de la région bruxelloise ;
- La mise en place de programmes bilingues (TECPRO, Global Teachers Academy, les actions SoliDare du résultat 3,...) réunissent simultanément des jeunes des deux communautés ;
- La volonté de traduire directement dans l'autre langue nationale les productions écrites ;
- La méthode d'appels à projets pour sélectionner le prestataire des projets pilotes (SoliDare Fest, Hack et Hub) permet d'activer des prestataires externes comme des consultant.e.s, et/ou des organisations ;
- L'activité « Rentrée des classes » a été considérée comme une bonne pratique car la dernière édition (2024) s'est réellement co-construite avec les partenaires qui, de fait, se sont sentis réellement considérés comme des partenaires et non des prestataires de services ;
- La présence de BeGlobal et son implication dans les rencontres internationales liées à l'ECM donnent une visibilité des actions ECM qui ont lieu en Belgique. Le fait d'avoir une notoriété et d'être reconnu comme une référence à l'étranger est une source de motivation et de fierté du secteur ;

25 Enquête qui recueille des données de base sur l'éducation à la citoyenneté mondiale dans le secteur de l'éducation

- La convention de collaboration (11/03/2024) entre Acodev, CNCD 11.11.11 et BeGlobal permet de renforcer formellement les synergies (assurer la complémentarité des actions, la co-construction d'initiatives communes comme le baromètre) entre ces partenaires et renforce l'implication des partenaires dans les projets.

3.2.12 QE10. Valeur ajoutée

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

D'une manière générale, les réseaux internationaux, les responsables de l'enseignement aussi bien du côté francophone que néerlandophone ainsi que les ONG confirment que le programme BeGlobal apporte une réelle valeur ajoutée au secteur ECM.

BeGlobal, perçu comme un acteur "neutre" et se situant au niveau fédéral, se retrouve souvent à représenter le secteur dans les ministères de l'enseignement, dans les cabinets ministériels mais aussi au niveau international, tant via Enabel directement qu'avec le réseau GENE. Cela reflète le succès de son positionnement en tant que point focal du secteur. BeGlobal est vu comme un interlocuteur privilégié, un porte-parole qui apporte visibilité et est un acteur important pour le plaidoyer. Sa notoriété permet d'ouvrir des portes, notamment au groupe cible des formateur·rice·s d'enseignant·e·s et des réseaux d'écoles, ainsi qu'au secteur de la jeunesse. Tous ces acteur·rice·s en sont conscient·e·s et en tirent profit.

L'ensemble des acteur·ice·s rencontré·e·s reconnaissent l'expertise acquise au fil des années d'ALC/KLB et maintenant de BeGlobal. Les acteur·ice·s de terrain apprécient le fait qu'une entité fédérale puisse prendre du recul pour produire des réflexions, des études qui nourrissent le terrain (issue paper, magazine, baromètre, questions vives,...) et dont la mission est dédiée à 100% à l'ECM.

Son rôle fédérateur est aussi apprécié, particulièrement par la 3e ligne ; il rassemble autour des rencontres et des conférences sur des thématiques diverses qu'il organise. Enfin, BeGlobal se trouvant au sein des infrastructures d'Enabel, il est apprécié pour son rôle de facilitateur logistique, le siège de l'agence disposant de multiples salles de réunion bien équipées et d'un service autour.

3.2.13 QE11. Effets non intentionnels

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

Effets non intentionnels positifs

L'introduction de l'ECM, via le projet Unesco, a permis de remettre en place une dynamique d'équipe au sein d'un établissement qualifiant (Athénée Royal de Rochefort-Jemelle). Le projet Unesco a permis d'instiller des valeurs de solidarité au sein de l'école, ce qui a favorisé la création d'un esprit de groupe. En outre, le projet a mis à disposition des outils facilitant la collaboration entre élèves et enseignants qui les mettent sur un pied d'égalité: au cours de certaines animations par exemple, les élèves sont devenus de réels partenaires en assumant la responsabilité des activités. Cela a permis d'améliorer l'appréhension que les enseignants avaient vis-à-vis de l'élève et du niveau de relation. Ce type d'approche est valorisante. L'Athénée de Rochefort-Jemelle est un établissement à indice socio-économique négatif. Le nombre d'élèves inscrits était en baisse mais grâce au projet, l'école a connu une évolution positive ; le projet Unesco jouant un véritable rôle de vitrine sur l'extérieur. L'école a connu par la suite une recrudescence du nombre d'inscription.

Enfin, certain·e·s acteur·ice·s de l'ECM ont observé qu'il était plus percutant d'aborder les acteur·ice·s de l'enseignement en utilisant des termes qui leur sont familiers et qui répondent à leurs besoins (Peace

Education, Gestion de conflits, Diversité, Inclusion, animation de débats,...) plutôt qu'avec le terme ECM qui est un concept moins bien connu de la population en général (cf. les conclusions du baromètre) et suscite moins l'intérêt.

Effets non intentionnels négatifs

Il est à noter que BeGlobal est perçu par certain·e·s acteur·ice·s de terrain comme une structure qui n'est pas suffisamment stable, en termes de lignes directrices, de ressources humaines et de financement. Cela a pour conséquence que certains acteurs hésitent à lui donner le rôle de leadership.

3.2.14 QE12. Les défis de l'approche LNOB

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 mentionne que "Le Leave No One Behind" (LNOB) est un point d'attention pour l'ensemble de la coopération internationale. La Déclaration européenne sur l'éducation à la citoyenneté mondiale à l'horizon 2050 pose également le droit de toutes les personnes en Europe à avoir accès à une ECM de qualité. Malgré les difficultés à réaliser un analyse fine des bénéficiaires des actions de l'ECM, il a été constaté que l'offre en ECM est habituellement centrée sur certains publics : les catégories socio-professionnelles moyennes, le milieu urbain, des personnes aux origines culturelles peu diversifiées, un public de 12 à 30 ans, des personnes sans enfants, l'enseignement secondaire et général, etc.

De ce fait, dans l'addendum au DTF, une nouvelle orientation stratégique et dictée par les instructions de la Ministre, invite à faire de l'ECM une éducation "à large spectre » capable de toucher tous les jeunes et de ne laisser personne de côté et d'inclure le plus de jeunes possibles dans les activités de BeGlobal.

On retrouve cet objectif présent dans le nouveau résultat 3 de l'addendum au DTF[26] et si 81%[27] des actions dans le résultat 3 mettent en place une approche visant à toucher un plus large spectre de jeunes, il peut être conclu qu'en effet un public 'not usual suspect' a été touché plus largement :

- SoliDare Fest a réussi à toucher des jeunes le vendredi par la venue d'élèves du secondaire technique et professionnel bruxellois accompagnés de leurs enseignants et le samedi par la participation de jeunes venus en dehors de tout cadre scolaire, même si le nombre total des participants était encore trop bas pour cette première édition.
- SoliDare Hub: parmi les 40 dossiers reçus pour la première sélection, ceux retenus concernaient des jeunes déjà engagés dans des actions de solidarité internationale, ce qui a limité la diversité du public visé. Mais l'appui apporté aux 5 projets retenus a été très utile et très apprécié, surtout dans la manière dont il a permis aux jeunes porteurs de projet de gagner confiance en eux-mêmes ainsi qu'à agrandir leur réseau de contact. Le rapportage et monitoring de qualité de l'activité SolDare Hub jette les fondations pour que l'expérience soit capitalisée et enrichie avec les acteurs de l'ECM dans le secteur de la Jeunesse.Il faut toutefois noter que ce résultat 3, lancé récemment en avril 2023, a été conçu dans un contexte d'urgence. Dans ce cadre, ces nouveaux concepts ont été développés par une équipe disposant d'une expérience et d'un réseau encore limités dans le secteur de la jeunesse. De plus, l'équipe n'a pas eu le temps nécessaire pour s'accorder précisément sur la typologie de jeunes à cibler, pour consulter de manière approfondie ni le secteur ECM, ni le secteur Jeunesse, afin de recueillir leurs avis et garantir une approche LNOB optimale. Il est aussi important de noter qu'il n'y a eu que des projets pilotes jusqu'à présent. Chacune de ces initiatives (Solidare Fest, Hack et Hub) n'ont été réalisées qu'une fois, mais ont permis de tester les approches.

26 Les jeunes, 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
27 Source : Indicateur I1.1.3. (Actions dans le résultat 3 qui mettent en place une approche LNOB) de la question 1 du rapport.

Cette situation illustre un défi majeur de l'approche LNOB et de la difficulté de diversifier les publics et d'aller au-delà des groupes traditionnellement touchés par l'ECM. En outre, étant donné le large spectre de profils entrant dans une approche LNOB, le risque de perte d'énergie à vouloir toucher ces différentes cibles et en faire un monitoring est très élevé.

3.2.15 QE13. Intégration des thèmes Genre et Environnement

> 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)

D'après les entretiens menés avec la coordination de BeGlobal, il n'existe pas de stratégie d'approche inclusive ni de stratégie de protection de l'environnement spécifiques au programme. Par ailleurs, ni le DTF, ni les rapports annuels ne font référence aux thèmes transversaux Genre et Environnement.

Toutefois, on observe quelques initiatives en matière d'intégration du Genre tel que l'usage de l'écriture inclusive, une mention à la non-discrimination notamment basée sur le Genre dans le processus de recrutement, …). En matière de protection de l'environnement, des dispositions semblent prises lors des catering par exemple (usage limité du plastique, pas de vaisselles jetables,...) sans toutefois être répertoriée. Il faut enfin noter que ces deux thématiques transversales se retrouvent dans l'ECM (et les ODD) et sont un sujet traité dans de nombreuses productions et formations.

4 Conclusions

Conclusion 1 : instabilité structurelle, surcharge de travail et clarté stratégique insuffisante qui nécessitent un meilleur cadrage du programme.

Depuis 2017, les programmes ALC/KLB et BeGlobal ont connu de nombreux changements, affectant le public cible, la Théorie du changement (ToC) ainsi que le cadre logique à tous les niveaux. Touchant à ces aspects essentiels, ces ajustements fréquents ont entraîné une perte de sens et de visibilité renforcée par un sentiment de manque de transparence des décisions et postures prises au niveau management par l'équipe de BeGlobal.

Par ailleurs, la coordination du programme a été modifiée à quatre reprises, ce qui a fragilisé la continuité des décisions stratégiques. En conséquence, l'équipe de BeGlobal s'est retrouvée confrontée à des orientations et des concepts instables, tout en devant gérer simultanément de nouvelles activités découlant des récentes orientations stratégiques et un héritage d'anciennes actions toujours en cours. Cette multiplicité d'activités a généré une surcharge de travail considérable pour les équipes. Ces défis ont conduit à un turnover important du personnel, mais il est à constater que la plupart des résultats ont été atteints malgré quelques retards. La suite des changements parfois abrupts combinée avec un management changeant a créé une image fragmentée et confuse du programme, rendant sa compréhension parfois difficile aussi pour les partenaires.

Malgré cela, les collaborateur·ice·s sont très motivé·e·s par le contenu de leur travail ainsi que par la collégialité qui s'est recréée. Iels adhérent vraiment aux valeurs défendues par l'ECM.

Le principal enjeu de la nouvelle programmation réside donc dans la stabilisation et le cadrage clair des orientations stratégiques du programme. Il est impératif de s'appuyer sur les acquis existants tout en intégrant les enjeux actuels de l'ECM pour garantir une mise en œuvre efficiente et efficace.

Conclusion 2 : un manque de clarté de certains concepts clés qui maintient le côté flottant de la stratégie d'intervention du programme

La nécessité de clarifier les orientations stratégiques découle en partie du manque de définition précise de certains concepts et mots-clés censés structurer le programme BeGlobal, à savoir : centre d'expertise/connaissances, Inclusion, Jeunesse, LNOB, Recherche-action, etc.

Conclusion 3 : une réflexion en matière de communication qui mérite d'être approfondie

La réflexion en termes de communication n'a pu être menée que fin 2024, retardant ainsi la finalisation des outils nécessaires à une bonne communication. Ce travail qui aboutit début 2025 devrait aider à améliorer l'efficacité du programme dans sa capacité à toucher des publics diversifiés, notamment les jeunes selon l'approche LNOB, à travers des canaux adaptés. De plus, la communication, tout en étant au niveau fédéral, doit répondre aux attentes distinctes des deux communautés linguistiques, ce qui complexifie davantage les enjeux.

Conclusion 4 : un système de suivi et d'évaluation défaillant

Les changements substantiels survenus au cours du programme ont engendré une confusion importante dans la mise en œuvre du système de suivi-évaluation.

Deux principaux problèmes ont particulièrement nui à la qualité du monitoring : d'une part, l'élaboration tardive et a posteriori (en 2022) de la Théorie du changement, du cadre logique et du système de suivi-évaluation, et les modifications apportées par rapport à la conception début 2021 du programme (DTF) ; d'autre part, un turnover élevé au sein des équipes.

Ainsi, l'opérationnalisation de la matrice de suivi du complément au DTF repose sur un outil de suivi en cours de développement, réalisé de manière volontaire par un membre de l'équipe. Cet outil se concentre sur les données quantitatives (mesurant les outputs des activités), mais les outils nécessaires pour collecter des données qualitatives (évaluant les outcomes des résultats et de l'objectif spécifique) n'ont pas été élaborés. En conséquence, le système de SE reste incomplet et n'est pas systématiquement utilisé, d'autant plus que plusieurs outils de monitoring, développés indépendamment pour des actions spécifiques, coexistent sans être intégrés.

Enfin, les données recueillies ne correspondent pas toujours aux indicateurs définis, ce qui entrave une évaluation précise des différentes actions, des résultats obtenus et de l'atteinte de l'objectif spécifique. Cela limite également la capacité à piloter efficacement le programme sur la base d'informations cohérentes et documentées.

Conclusion 5 : La concertation et l'implication des partenaires en cours de stabilisation

Certains praticien·ne·s (lONG, acteurs de l'enseignement et consultant·e·s) expriment un sentiment de frustration et d'insatisfaction, se sentant trop peu associé·e·s aux orientations et stratégies des programmes. Cependant, des progrès sont à noter : la nouvelle équipe semble davantage impliquer les partenaires et la convention de collaboration entre Acodev, CNCD-11.11.11 et BeGlobal (mars 2024) ainsi que la bonne collaboration avec NGO-federatie, renforcent les synergies. Néanmoins, des actions supplémentaires auprès des acteur·ice·s de terrain sont nécessaires pour atténuer ce sentiment de frustration, persistant depuis trop longtemps.

Conclusion 6 : Une stratégie embryonnaire pour mettre en place une approche LNOB

Le résultat 3 vise à atteindre un public jeune et plus diversifié que ceux des résultats 1 et 2. Il s'inscrit également comme un exemple d'approche "Leave No One Behind" (LNOB) dans l'engagement pour la solidarité internationale.

Ce résultat 3, lancé récemment en avril 2023, a été conçu dans un contexte d'urgence. Par ailleurs, les nouveaux concepts de SoliDare Fest, Hack et Hub ont été développés par une équipe disposant d'une expérience et d'un réseau encore limités dans le secteur de la jeunesse. De plus, l'équipe n'a pas eu le temps nécessaire pour consulter de manière approfondie ni le secteur ECM, ni le secteur Jeunesse, afin de recueillir leurs avis et garantir une approche LNOB optimale.

Cette situation a eu des conséquences négatives :

- La première session de SoliDare Fest a touché un nombre restreint de jeunes et a partiellement répondu aux attentes vis-à-vis du profil ciblé.
- Parmi les 40 dossiers reçus pour la première sélection dans le cadre de SoliDare Hub, ceux retenus concernaient certains jeunes déjà engagés dans des actions de solidarité internationale, ce qui a limité la diversité du public visé.

Cette situation illustre un défi majeur de l'approche LNOB : toucher les publics qui sont difficilement touchés par l'éducation à la citoyenneté mondiale, un objectif que la DGD s'efforce de promouvoir.

La DGD insiste sur l'inclusivité et la diversification des publics dans ses programmes, en particulier en soutenant des projets qui visent des groupes sociaux et géographiques moins atteints.

Bien que des efforts aient été réalisés en Belgique pour toucher des publics plus variés, l'ECM reste encore concentrée sur des catégories socio-professionnelles moyennes, des jeunes urbains et peu diversifiés culturellement[28]. Pour surmonter cette limitation, la DGD encourage la concertation entre les acteur·ice·s, le financement de projets-pilotes et l'apprentissage collectif, afin de renforcer l'impact de l'ECM.

Conclusion 7 : Les forces pérennes de BeGlobal

Sur la base des constats établis et des retours recueillis auprès des différentes parties prenantes, il apparaît que les forces pérennes de BeGlobal sont d'être :

1. Reconnu comme acteur clé dans le secteur de l'ECM tant en Belgique qu'à l'étranger;
2. Apprécié pour son expertise approfondie en ECM, apportant un cadrage clair et des éclairages pertinents sur des concepts complexes et des problématiques variées;
3. Valorisé pour sa neutralité et sa position au niveau fédéral, faisant de lui un interlocuteur central et incontournable à tous les niveaux de décision;
4. Soutenu lorsque les partenaires se sentent impliqués dans les orientations stratégiques et que leurs besoins sont pris en compte;
5. Identifié comme un centre d'expertise/connaissances au service des acteur·ice·s de terrain, notamment des décideur·euse·s et des praticien·ne·s;
6. Capable d'intervenir dans le secteur de l'Education et, tout récemment, celui de la Jeunesse.
7. BeGlobal est ancré au sein d'Enabel est bien en ligne avec son identité. C'est en effet au sein de la Coopération Internationale que l'ECM trouve pleinement sa place.

28 NOTE STRATÉGIQUE-Education à la citoyenneté mondiale en Belgique (DGD)-https://diplomatie.belgium.be/sites/default/files/2024-05/Note-strategique-Education-citoyennete-mondiale.pdf).

5 Recommandations

Recommandation 1	Conclusion(s) liée(s)	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau[29]	Priorité	Type[30]
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

Détails :

Il est recommandé de définir un objectif spécifique pour le programme, centré autour du développement de BeGlobal en tant que centre d'expertise/connaissances ECM/ODD. Ce centre doit servir tant le secteur de l'éducation formelle que non formelle et informelle, en proposant des solutions concrètes, des outils pratiques, des approches adaptées et des méthodes innovantes répondant aux besoins exprimés par les acteur·ice·s des 3e et 4e lignes.

La gestion des connaissances/expertises consiste dans la collecte, le traitement, l'analyse, le partage et le développement des connaissances (internes et externes) afin de rendre accessibles les « leçons apprises » accessibles au secteur, dans le but ultime d'accroître l'impact de la citoyenneté mondiale dans les pays en développement (Strategie Kennismanagementstrategie klb-alc,2019).

La stratégie se base sur trois piliers :

- Personnes : collaboration et implication des acteurs.
- Processus : structuration des échanges et apprentissage collectif.
- Plateformes : outils numériques et ressources.

Cette démarche nécessite une identification concertée des besoins de clarification de concept, d'élaborations d'outils et des approches avec les partenaires acteur·ice·s de l'ECM, dans une logique de partenariat projet. Cela pourrait également inclure la mise en œuvre d'actions pilotes sur le terrain, éventuellement en collaboration avec les 1ère et 2e ligne, pour tester et ajuster les réponses apportées de manière collaborative et structurée.

Nous suggérons des critères qui pourraient guider les équipes du programme lors de la sélection des actions clés tels que les projets pilotes de type recherche action et/ou des productions écrites de référence ou des rencontres/colloques. Nos suggestions sont les suivantes:

1. L'action répond à un besoin du terrain (processus de concertation avec les partenaires des 3e et 4e ligne) censé apporter une valeur ajoutée[31] aux décideur·euse·s et praticien·ne·s dans leurs interventions;
2. Un système de monitoring efficace et robuste est mis en place, comprenant autant que possible des données de suivi des bénéficiaires afin de mesurer l'impact du programme sur leur comportement;
3. Une stratégie de communication (et idéalement de upscaling) est planifiée et les ressources pour sa mise en œuvre sont prévues.

29 Niveau 1 – Projet/Programme ; Niveau 2 - Représentation/pays ; Niveau 3 - Organisationnel Enabel ; Niveau 4 - Cadre global coopération (DGD/Cabinet/SE S)
30 STR : Stratégique/ OPR : Opérationnelle
31 clarification d'un concept, élaboration d'outils et/ou processus innovant, …

Critères additionnels:

1. Mélanger les publics parmi les 4 lignes par exemple (enseignant·e·s, formateur·ice·s d'enseignant·e·s, secteur de la jeunesse,..);
2. Mélanger les finalités (plaidoyer, renforcement des capacités, engagement, ….);
3. Approche fédérale.

Critères spécifiques aux projets de recherche-action:

1. Celui-ci doit correspondre aux principes et processus de recherche action tels que définis par le programme;
2. La mise en oeuvre est réalisée avec des partenaires de la 3e et/ou 4e ligne en lien avec leur champ d'expertise.

Concrètement, voici les éléments/concepts identifiés et nécessitant une clarification. Tous n'ont pas le même degré d'importance mais nous les listons par ordre alphabétique:

- **Centre d'expertise/connaissances** (défini plus haut):

Considéré comme le fil rouge de la logique d'intervention actuelle du programme ou de la posture de BeGlobal, il fait référence à divers aspects : la base de données, les différentes publications, la recherche action au service des décideurs et praticiens, 3e et 4e ligne.

Ce concept est décliné sous différentes appellations. C'est le cas dans les 2 langues (le français et le néerlandais). Il est donc nécessaire de s'assurer que la même appellation est donnée à ce concept de part et d'autre de la frontière linguistique (centre d'expertise/connaissances - expertise/kennis centrum).

- **Innovation**: le caractère innovant d'une action peut être multiple: toucher un autre public-cible, développer une nouvelle approche ou un outil,...
- **Jeunes** : Ce terme utilisé dans l'objectif général concerne la tranche 3-30 ans, dans le résultat 3 cela varie, mais les limites 17-36 ans est reprise dans le rapport annuel 2023.
- **LNOB**: concept clé et hautement pertinent qui est présenté clairement dans la note stratégique mettant en avant l'enjeu de toucher des personnes qui n'ont pas l'habitude d'être impliquées et engagées dans des actions d'ECM, toutefois atteindre tous les publics visés par cette approche est difficile. Le risque de perte d'énergie à vouloir toucher ces différentes cibles est très élevé. Par souci d'efficience et d'efficacité, il faut prioriser en mettant le focus sur un nombre limité de profils permettant de développer une stratégie de communication spécifique centrée sur ces profils.
- **Recherche action**: la recherche action est une des stratégies d'actions clés du centre d'expertise. Il est nécessaire de la définir en termes d'objectifs, de procédure, de monitoring et évaluation, ainsi que de stratégie de déploiement.

Recommandation 2	Conclusion liée	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
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 Coordination BeGlobal	1	Moyen-terme	STR

Détails :

Pour assurer une communication efficace, fédératrice et alignée sur les objectifs stratégiques du programme, nous recommandons:

1) Analyser les publics cibles
   - Identifier les segments prioritaires parmi les adolescents, jeunes adultes et autres groupes diversifiés.
   - Recueillir des données sur leurs attentes, préférences et comportements numériques.
2) Améliorer les outils de communication (Site Internet, réseaux sociaux, répertoire…)
   - Développer une stratégie de contenu et d'approche aussi LNOB pour les réseaux sociaux
   - Créer une base de données interactive pour un suivi précis des interactions avec les acteur·ice·s clés.
3) Partenariats stratégiques
   - Collaborer avec des influenceurs pour amplifier la portée.
   - Intégrer des canaux utilisés par des groupes ciblés mais sous-représentés.

Recommandation 3	Conclusion liée	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
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 Coordination BeGlobal	1	Moyen terme	OPR

Détails :

- Diagnostic initial : analyser les outils existants pour identifier les lacunes par rapport aux bonnes pratiques d'Enabel et les doublons.
- Conception d'un outil de suivi et d'évaluation intégré : développer un outil combinant suivi des outputs, de l'utilisation des outputs et des outcomes, avec des champs dédiés aux données qualitatives et quantitatives.
- Impliquer l'équipe : élaborer l'outil avec l'équipe pour assurer l'appropriation et la correcte utilisation.
- Ressources humaines : recruter ou redéployer une personne à temps plein, spécialisée en suivi-évaluation, pour animer le système et accompagner les équipes.
- Validation continue : mettre en place des points réguliers pour ajuster l'outil et s'assurer de son appropriation par l'équipe.

Recommandation 4	Conclusion liée	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
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 Management Enabel	1 et 3	Court terme	OPE

Détails :

- Organiser des réunions bi-mensuelles de l'équipe BeGlobal pour des consultations, des réflexions et des communications stratégiques, afin de suivre l'avancement des actions en cours, résoudre les problèmes éventuels, et définir les priorités. Ces réunions garantissent la transparence, le renforecement de la confiance mutuelle et permettent un bon partage d'informations;
- Continuer à organiser des réunions de supervision stratégique hebdomadaires entre la coordination BeGlobal et le manager des relations institutionnelles pour discuter des priorités stratégiques, évaluer l'avancement des relations avec les partenaires institutionnels et explorer de nouvelles opportunités de financement;
- Eviter le morcellement des activités qui limite les échanges d'informations et les synergies car le manque de coordination réduit les opportunités de collaboration. Pour ce faire, il est essentiel d'instaurer une plateforme de coordination centralisée ou d'organiser des réunions régulières entre les différents acteur·ice·s pour assurer un suivi efficace, renforcer les synergies et maximiser l'impact des actions.

Recommandation 5	Conclusion(s) liée(s)	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
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 Equipe BeGlobal	1	Moyen terme	STR

Détails :

Impliquer les acteur·ice·s de terrain dans la mise en œuvre des actions : Tout au long de l'implémentation des actions, il est crucial d'assurer une implication active des acteur·ice·s de terrain. Leur expertise et leur connaissance sont déterminantes pour la réussite des initiatives et pour ajuster les actions en fonction des besoins et des défis rencontrés.

Recommandation 6	Conclusion(s) liée(s)	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
Renforcer l'opérationnalisation de l'approche LNOB	2 et 6	Coordination BeGlobal Equipe BeGlobal	1	Court terme	OPE

Détails :

Renforcer l'accompagnement structurel et financier des jeunes difficilement atteignables : Assurer un soutien continu, incluant un coaching personnalisé et un appui financier, pour les aider à concrétiser leurs projets dans le domaine de l'ECM et de la solidarité internationale.

Ce soutien devrait être adapté aux besoins spécifiques des jeunes issus de milieux trop peu représentés, en particulier ceux ayant peu accès à l'information.

Impliquer et renforcer les capacités des organisations de jeunesse travaillant dans les domaines de l'ECM et de l'ODD : Collaborer étroitement avec les organisations de jeunesse ayant une expertise avérée dans le travail avec les publics cibles visés par l'approche LNOB. Ces organisations devraient être intégrées dès la phase de conception du programme afin de garantir des actions adaptées et bien ciblées.

Renforcer les compétences des jeunes en collecte de fonds pour leurs projets : Fournir un accompagnement spécifique pour développer les compétences des jeunes dans la recherche de financements pour leurs projets de solidarité internationale, en leur offrant des outils et des formations sur la gestion de projets, la rédaction de propositions et la mobilisation de ressources.

6 Leçons apprises

L'équipe d'évaluation n'a pas identifié de leçons apprises durant l'évaluation au sens du terme défini par Enabel. Toutefois, il est important de noter que la question QE9 liste une série de bonnes pratiques sur lesquelles le prochain programme pourrait capitaliser. Par ailleurs, l'équipe d'évaluation a relevé 2 témoignages intéressants qui ont particulièrement attirer leur attention: 1) L'appréciation très positive faite de l'action « Rentrée des Classes » qui a permis aux partenaires de se sentir bien impliqués et ainsi de les tensions apaisées et l'introduction de l'ECM, via le projet à l'Athénée Royal de Rochefort-Jemelle qui a permis de remettre en place une dynamique d'équipe au sein d'un établissement qualifiant avec pour conséquence plus de visibilité « positive »et une augmentation des inscriptions.