

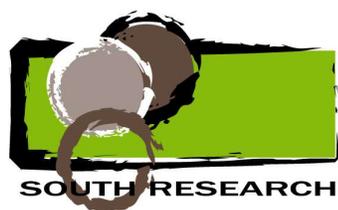
Accompagnement du processus de réflexion stratégique d'Educaid.be

Rapport final

1 juillet 2020

Søren Stecher-Rasmussen
Bob Peeters

JUILLET 2020



South Research CVBA - VSO
Leuvenestraat 5/2
B – 3010 Kessel - Lo
Belgium
T + 32 (0)16 49 83 10
F + 32 (0)16 49 83 19

www.southresearch.be
info@southresearch.be

TABLE DES MATIERES

1	INTRODUCTION	4
2	Brève introduction AU concept « plaidoyer »	5
3	Diversité dans le réseau	7
3.1	<i>Constatations</i>	7
3.2	<i>Recommandations</i>	8
4	Groupes de projet (GP)	9
4.1	<i>Constatations</i>	9
4.2	<i>Recommandations</i>	10
5	Incidence politique (plaidoyer)	11
5.1	<i>Constatations</i>	11
5.2	<i>Recommandations</i>	12
6	Le rôle du Secrétariat	13
6.1	<i>Constatations :</i>	13
6.2	<i>Recommandations :</i>	13
7	CSC : Cadre Stratégique Commun	13

1 INTRODUCTION

Ce présent document est un rapport de l'accompagnement d'Educaid.be par South Research (SR) entre février et juin 2020. Le lecteur y trouvera une synthèse des constatations et recommandations faites par South Research durant le processus, basé notamment sur les échanges faits lors des deux ateliers (le premier en février 2020 avec les membres lors de l'Assemblée Générale, le deuxième en juin 2020 avec le Comité de Pilotage, de façon digitale) et des échanges entre South Research et Maartje Houbrechts et Marije van Breda d'Educaid.be.

Le processus de réflexion s'est déroulé autour de 4 axes de réflexion – jugés cruciaux pour le réseau - qui avaient été formulés en amont par Educaid.be et South Research :

1. La diversité du réseau
2. Les Groupes de Projet (GP)
3. L'incidence politique (le plaidoyer)
4. Le rôle du Secrétariat

L'accompagnement avait surtout pour objectif de formuler des pistes de réflexion stratégiques afin d'alimenter le processus de réflexion d'Educaid.be autour de son prochain programme quinquennal.

Le consultant de South Research conseille de lire ce présent rapport en combinaison avec la présentation Powerpoint de l'atelier de juin, car ces 2 documents sont complémentaires.

2 BREVE INTRODUCTION AU CONCEPT « PLAIDOYER »

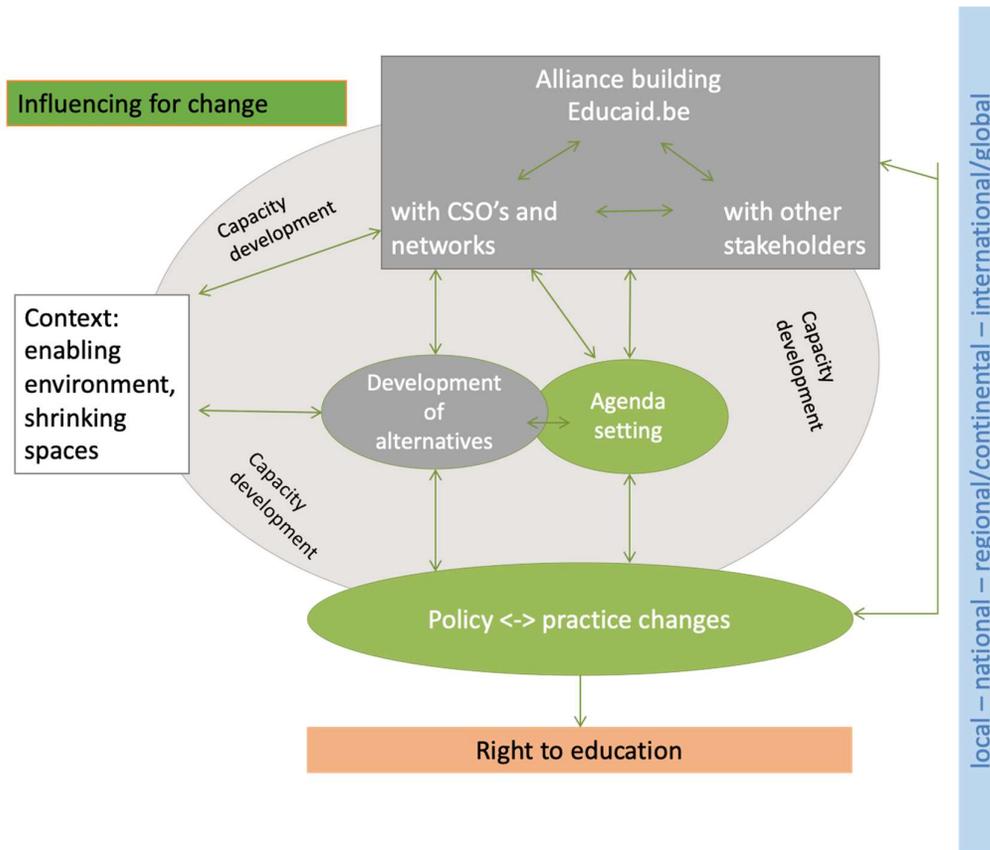
Les trois objectifs principaux d'Educaid.be sont les suivants :

1. Offrir un espace de rencontre thématique et un environnement d'apprentissage où les participants échangent des informations et renforcent leurs connaissances sur des enjeux spécifiques d'éducation dans le Sud, permettant ainsi aux membres de renforcer la qualité de leurs programmes dans le Sud.
2. Renforcer le plaidoyer pour l'éducation dans la coopération au développement en réunissant le secteur autour de recommandations contribuant à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des politiques belges (niveaux fédéral et fédérés) et en assurant le lien avec des initiatives internationales.
3. Encourager des complémentarités et des synergies sur le terrain.

Le concept « plaidoyer », qui correspond au deuxième objectif du réseau, occupe une place importante dans les constatations et recommandations de SR dans le présent document. Cependant, il ne s'agit nullement de la part de SR d'introduire une hiérarchie entre les objectifs : chaque objectif d'Educaid.be a une importance bien précise et ensemble, les objectifs font un ensemble cohérent.

Il y existe un large vocabulaire dans le domaine de l'influence politique qui ne fait pas nécessairement consensus parmi les organisations et théoriciens du secteur. Cependant, dans la théorie, le mot « plaidoyer » (« beleidsbeïnvloeding » en néerlandais, « advocacy » en anglais) tend à désigner un ensemble d'actions ayant pour but d'exercer une influence sur l'élaboration et la mise en œuvre de politiques (et par extension les décisions des politiques, dans un sens large) en une certaine thématique ; ceci est aussi appelé « incidence politique ». Les possibles actions de plaidoyer peuvent aller de la pression ouverte envers le politique – la confrontation – jusqu'à une participation non-critique à des espaces de dialogue ou de concertation avec les acteurs politiques, en passant par l'élaboration d'analyses et l'identification de problématiques, la sensibilisation de l'opinion publique et de parties prenantes, la construction d'alliances, pour en nommer juste quelques exemples. Il existe donc une multitude de possibles stratégies de plaidoyer, qui peuvent être traduites en de multiples actions. Dans la pratique, le mot « lobby » est souvent utilisé comme synonyme de plaidoyer. Cependant, dans la théorie de l'incidence politique, le lobby stricto sensu désigne l'action de rencontrer le décideur politique afin de l'influencer, souvent de façon informelle. Il n'est donc pas correct d'utiliser le mot lobby comme synonyme de plaidoyer, qui couvre un champ d'action plus vaste.

En ce qui concerne l'analyse du plaidoyer en tant que processus, SR travaille avec un schéma qui aide à identifier les « building blocks » du processus et leurs possibles interactions. Ce schéma a été présenté en détail par SR lors de l'atelier avec les membres de l'Assemblée Générale d'Educaid.be en février 2020 et la présentation en Powerpoint a été partagée avec le secrétariat d'Educaid.be. Le schéma a également le mérite « d'ouvrir » le concept du plaidoyer ; bien souvent, le plaidoyer est ressenti comme étant une affaire de spécialistes techniciens dans le « jeu politique », tandis qu'en réalité le plaidoyer – donc l'incidence politique – consiste d'un large éventail de possibles stratégies et actions, liées entre elles, dans lesquelles toutes sortes d'organisations peuvent jouer un rôle. Le schéma de SR aide donc à mieux comprendre le plaidoyer, à le sortir de la sphère trop réduite du lobby « pur et dur », et à construire des stratégies d'incidence intégrales et inclusives.



Les « building blocks » du schéma sont les suivants :

1. Analyse du contexte socio-politique et des thématiques
2. Élaboration d'alternatives (propositions, recommandations)
3. Mise à l'agenda (se faire entendre)
4. Changements de politiques (législatif)
5. Changements de pratiques
 - a. mise en œuvre des politiques
 - b. comportements et attitudes des parties prenantes
6. Construction d'alliances
7. Renforcement de capacités

En utilisant cette approche-ci, il devient clair que le plaidoyer peut être travaillé comme un processus ample et diversifié qui peut impliquer toutes sortes de stratégies, d'actions et d'activités, et donc d'acteurs. Le fait d'être un réseau multi-acteur – ce qui est le cas d'Educaid.be – ouvre des perspectives intéressantes pour le développement de stratégies de plaidoyer intégrales, dans le sens d'intégrer tous les building blocks et dans le sens d'intégrer tous les membres du réseau dans ce plaidoyer, ce qui fait sens étant donné le large éventail de capacités, contacts et visions différentes présentes dans le réseau, ce qui à son tour ouvre la porte à des multiples rôles à jouer par les membres du réseau et ses alliés, tout en partant de leurs identités, forces, expériences et centres d'intérêt.

Cette vision du plaidoyer ouvre donc la porte vers une transversalisation du plaidoyer dans le réseau, donc l'intégration d'éléments du plaidoyer dans d'autres Groupes de Projet (GP) que le Bi-Multi ; par ce biais, les GP viendraient alimenter et contribuer aux stratégies de plaidoyer définies au niveau du réseau dans son ensemble et les actions de plaidoyer de Bi-Multi en particulier. Bi-Multi construirait son travail davantage sur l'expertise des membres.

Cette vision, et il est important d'y insister, n'a nullement pour objectif de réduire l'importance des deux autres objectifs du réseau, ni de faire tabula rasa : il s'agit plutôt de renforcer et de rendre plus cohérent le travail de plaidoyer et, simultanément, d'articuler d'avantage les différents objectifs du réseau. Le réseau ne se transformait donc pas en une organisation de plaidoyer ; il resterait inclusif et large, multi-acteur, micro-meso-macro, comme ce qui est le cas aujourd'hui, et ce qui constitue justement toute la particularité, la force et la valeur ajoutée du réseau.

En passant, cette proposition devrait renforcer les rôles joués par les différents membres et devrait donc – en théorie – avoir une influence positive sur la motivation des membres. En effet, le building block « changement de pratiques » fait référence entre autres aux changements au sein des parties prenantes sur le terrain, ce qui peut entrer dans la sphère du 3^{ème} objectif « Encourager des complémentarités et des synergies sur le terrain » et donc venir s'articuler au travail du 4^{ème} pilier. Très concrètement, l'expérience du 4^{ème} pilier sur le terrain y est pertinente si elle est systématisée pour ensuite venir enrichir les analyses de contexte et de thématiques et les réflexions autour des alternatives/recommandations.

3 DIVERSITE DANS LE RESEAU

3.1 Constatations

- Degré élevé de diversité organisationnelle parmi les membres d'Educaid.be :
 - 4^e piliers
 - ONG
 - universités
 - organisations parapubliques
 - organisations étatiques
- Points positifs de la diversité du réseau, entre autres:
 - Points de vue différents donc enrichissement du réseau
 - Diversité de capacités
 - Augmentation de la légitimité du réseau, ce qui peut renforcer le potentiel du plaidoyer politique du réseau
- Risques liés à la diversité du réseau, entre autres :
 - Différences de vision entre membres
 - Vision du réseau moins claire, plus floue
 - Différences d'attentes entre membres, plus difficile de satisfaire tout le monde
 - La présence de membres moins motivés ou actifs peut affaiblir le réseau
 - Communication difficile au sein du réseau
- La gestion des différences entre les membres est un défi, notamment la gestion des différences en termes de **capacités** et d'**attentes** :
 - Le défi d'utiliser les capacités de membres de manière optimale pour augmenter l'impact du réseau, pour arriver à un effet 1+1=3
 - Ceci ne se fait pas automatiquement
 - Le défi de répondre à toutes les attentes des membres
 - Ceci ne se fait pas automatiquement
 - Le niveau de satisfaction et d'engagement des membres :
 - Généralement parlant, il existe un bon niveau de satisfaction parmi les membres
 - Cependant, pas tous les membres ont le même niveau d'engagement

- Sait-on exactement pourquoi, au-delà du manque de temps et de moyens ?
 - Manque d'information parmi les membres en ce qui concerne les groupes de projet desquels les membres ne font pas partie
 - Moyen principal d'engagement des membres : les groupes de projets.
- Constatations faites lors de l'atelier de février concernant les Groupes de Projets :
 - Les Groupes de Projets sont opérationnels mais dans certains cas il existe un manque de dynamisme, sauf pour Bi-Multi
 - Les membres qui ne font pas partie de Bi-Multi ne savent pas bien ce qui se passe dans ce Groupe de Projet
 - Certains membres ne trouvent pas que le plaidoyer est fondamental ou ne pensant pas pouvoir contribuer. Ceci est souvent le cas parmi les organisations du 4^e pilier.
 - Pour les entités étatiques et parapubliques, il est parfois délicat d'adopter des positionnements critiques par rapport à l'État
- La conférence annuelle est fortement appréciée par les membres.

3.2 Recommandations

- Garder et stimuler la diversité des **membres** :
 - Réfléchir au type de nouveaux membres dont le réseau aurait besoin pour renforcer son travail (mener à bien ses objectifs et mandats)
 - De nouveaux membres potentiels doivent pouvoir contribuer aux objectifs et aux mandats du réseau
 - Organisations issues du secteur de l'enseignement :
 - faire un mapping pour les situer et identifier les acteurs les plus stratégiques pour Educaid.be
 - commencer des échanges avec ces organisations pour évaluer le potentiel de convergence
- Garder et stimuler la diversité des **alliances** (organisations externes dont la relation avec le réseau peut prendre plusieurs formes) :
 - Réfléchir aux types d'alliances dont le réseau aurait besoin pour renforcer son travail (mener à bien ses objectifs et mandats)
 - D'éventuelles nouvelles alliances doivent pouvoir contribuer aux objectifs et aux mandats du réseau
 - Réfléchir à la pertinence de construction d'alliances avec :
 - Acteurs issus de l'enseignement
 - Acteurs du Sud
 - Acteurs globaux (réseaux, coordinations, plateformes, ...)
- Comprendre les **attentes** des membres et alliances et savoir comment les gérer et utiliser. Prochains pas :
 - Faire un **mapping** des attentes existantes dans le réseau
 - Comment les Groupes de Projet peuvent-ils gérer ces attentes ?
- Comprendre les **capacités** (le potentiel, les atouts, les points forts) des membres et alliances et savoir comment les utiliser (1+1=3). Prochains pas :
 - Faire un **mapping** des capacités des membres et alliances du réseau
 - Définir comment concrètement les Groupes de Travail peuvent utiliser ces capacités
- Les Groupes de Projets doivent être capables de pouvoir répondre et utiliser la diversité d'attentes et de capacités des membres. Au besoin ils doivent être repensés en fonction des attentes et capacités des membres.
- Les Groupes de Projets doivent également :

- Avoir des objectifs clairs, cohérents et motivants qui s’inscrivent explicitement dans les 3 objectifs du réseau
- Être participatifs
- Avoir de la légitimité chez les membres
- Fonctionner de manière transparente et participative
- Faire un exercice annuel avec les membres pour identifier des **success stories** afin de mieux comprendre ce qui a fonctionné pour les membres et en tirer des leçons concernant les perceptions des membres. P.ex. lors de l’Assemblée Générale.
- Améliorer la **communication** envers les membres (la rendre plus adéquate), notamment en ce qui concerne les Groupes de Projets :
 - En fonction des attentes différentes des membres : de quel type d’information ont-ils besoin ? Sous quelle forme ? Qui a besoin de quoi ?
 - Les attentes et besoins des membres en termes d’information et de communication doivent être explicités
 - La communication doit être digeste, inclure des techniques plus légères comme podcast, videocast
 - Quand il se passe quelque chose de particulier dans un Groupe de Projet : communication ad hoc.
 - “Newsletter” trimestriel entre les Groupes de Projet. Ceci peut être succinct.
 - Attention : le trop d’information ne fonctionne pas
- Si la conférence est faite online, opter pour une version hybride, ce qui peut inclure :
 - Des activités parallèles, éventuellement dans les régions/villes/villages des membres 4^e pilier
 - Activités dirigées vers le niveau politique régional, ce qui peut inclure davantage les organisations 4^e pilier ?

4 GROUPES DE PROJET (GP)

4.1 Constatations

- Les Groupes de Projet sont opérationnels et font des activités.
- La majorité des membres fait partie de Groupes de Projet, ce qui est très positif.
- Les membres présents dans les Groupes de Projet souffrent tous d’un manque de temps. Pour une bonne quantité d’entre elles il est donc difficile d’assumer des responsabilités de manière significative.
- La diversité entre membres qui font partie de Groupes de Projet fait en sorte que leur contribution au Groupe de Projet varie sensiblement entre membres.
- Le fonctionnement des Groupes de Projet (timing des réunions, etc.) n’est pas toujours adapté au timing des membres du 4^e pilier.
- Leadership relativement faible dans les Groupes de Projet, sauf Bi-Multi. Difficile de trouver des membres qui sont prêts à assumer ce rôle.
- Quand un Groupe de Projet n’a pas de leadership (ou de lead) clair, celui-ci s’affaiblit.
- Souvent les membres ne sont pas mandatés par leurs organisations et viennent plutôt par initiative personnelle. Dans ces cas, le réseau ne peut pas compter sur l’engagement de l’organisation, avec ses moyens, son réseau à lui, ses connaissances, etc.
- Les Groupes de Projet coexistent de manière relativement parallèle, dans le sens qu’il y a peu d’interactions entre eux.

- Bi-Multi :
 - Groupe de Projet très actif
 - Difficile pour les membres 4^{ième} pilier d'y participer et pas tous les membres 4^{ième} pilier y voient une réelle valeur ajoutée
 - Doubles casquettes : pour les organisations parapubliques et les entités publiques il peut par moment s'avérer difficile d'assumer une attitude critique vis-à-vis du gouvernement

4.2 Recommandations

- Faire un **SWOT** avec les membres pour mieux comprendre leur perception des Groupes de Projet. Éventuellement lors de l'Assemblée Générale.
- Renforcer le processus de **sélection** des projets et des Groupes de Projet suivant des critères clairs (pertinence des projets, représentativité de la diversité des membres, faisabilité, nombre suffisant d'intéressés disponibles, présence active d'un leader actif).
- **Transversaliser le plaidoyer politique** : les GP travailleront sur des thèmes et des projets qui alimenteront le plaidoyer politique du réseau. GP Bi-Multi assumera toujours le plaidoyer « pur et dur », restera le GP spécialisé en plaidoyer, mais le travail des GP apportera du contenu au GP Bi-Multi.
- GP Bi-Multi, quant à lui, accompagnera et appuiera les GP dans leurs démarches et dans leur travail.
- Les GP travaillent également l'objectif de la recherche de **synergies**, de coordination **sur le terrain** entre membres.
- Augmenter la **synergie entre les GP** en les articulant pour qu'ils échangent entre eux, apprennent les uns des autres, s'informent et se renforcent entre eux. Un membre avec une connaissance ou information spécifique pourra servir de personne ressource à d'autres GP que le sien.
- Lors des prises de décisions concernant les **nouveaux GP et projets**, les membres prendront donc en considération les objectifs du réseau en termes d'incidence politique et de synergies sur le terrain entre GP.
- Un GP doit avoir un **lead** qui le coordonne, qui veille à ce que le GP poursuive ses objectifs. Cette personne doit être **mandatée** par son organisation. Cependant, le **lead** peut aussi être **partagé** entre différents membres d'un GP (p.ex. en binôme, ou même entre plus de personnes), ce qui diminuera la charge de travail du leadership.
- De même, en fonction des objectifs des GP, il sera demandé que des membres de GP assument un **rôle spécifique** dans leur GP, seuls, ensemble ou en alternance, en partant de leurs capacités et spécificités. Ceci devrait contribuer à "activer" les membres de GP et à éviter que toutes les responsabilités des GP ne continuent à tomber sur les épaules du lead ou du Secrétariat.
- **Expertise:**
 - Tous les membres des GP ne devront pas nécessairement apporter de l'expertise, d'autant plus que l'expertise se construit. Néanmoins, les GP auront besoin d'un niveau **minimum** d'expertise, qui doit être assuré pour que le GP puisse fonctionner.
 - L'expertise peut aussi être trouvée dans des alliances, c-à-d des organisations, réseaux ou personnes **externes**. Dans ce cadre, l'expertise d'acteurs du **Sud** est cruciale ; davantage impliquer des organisations du Sud dans les GP, p.ex. lors de leur passage en Belgique.
 - Proposer des sujets d'études, de travaux de fin d'étude, de stage, de mémoire ou de thèse aux hautes écoles et universités, en fonction des besoins et objectifs du réseau
 - L'appui externe peut également être très ponctuel, plus limité, en fonction de certaines données dont le réseau aurait besoin pour une certaine action.

- Davantage impliquer des **acteurs externes** aux GP (en regardant spécifiquement le niveau international), pour :
 - Élargir le spectre d'analyse du GP et du réseau
 - Se poser de nouvelles questions
 - Stimuler les membres et dynamiser les GP
 - Construire de l'expertise
- Renforcer la **communication** concernant les activités et résultats des GP, tant en interne qu'en externe :
 - Renforcer la présence sur les réseaux sociaux (LinkedIn...) afin de communiquer plus sur les activités réalisées
 - Facebook, WhatsApp, ...
- Davantage adapter les **rythmes** des GP aux rythmes des membres, notamment du 4^e pilier (p.ex. plus de réunions en weekend et en soirée).
- **Bi-Multi** :
 - Résoudre la situation de la double casquette des membres parapublics et publics de manière transparente et participative ("organisation ressource" ? Observateur ?)
 - Impliquer davantage les membres 4^e pilier dans le plaidoyer :
 - En introduisant les niveaux régional et local dans les stratégies et actions de plaidoyer. P.ex. :
 - Articuler des actions d'incidence d'Educaid.be avec le niveau régional/local, traduire des outils d'incidence vers le niveau local ("traduire" les lettres d'incidence vers le niveau local, travailler avec des groupes politiques locaux, participer à des déjeuners avec échevins, ...).
 - Réunions avec décideurs politiques fédéraux en invitant des membres 4^e pilier
 - Participation des membres d'Educaid.be à des activités comme journées Nord-Sud, Afrikalia, etc.
 - La présence d'un représentant du 4^e pilier dans Bi-Multi qui fait le lien vers les autres membres 4^e pilier ?
- Lancer un processus de **capitalisation d'apprentissages** au sein des GP pour tirer des leçons de leurs expériences.

5 INCIDENCE POLITIQUE (PLAIDOYER)

5.1 Constatations

- Différences d'**attitudes** entre membres du réseau concernant le plaidoyer (4^e pilier – ONG qui ne font pas de plaidoyer – ONG qui font du plaidoyer – organisations parapubliques – entités publiques)
- Bi-multi compte peu de **membres** mais est très actif
- **Lead** de Plan joue rôle de moteur
- **Secrétariat** manque de moyens pour s'y impliquer davantage.
- Bi-multi développe des activités de plaidoyer mais pas de véritable **stratégie et plan de plaidoyer**.
- Certains membres (au moins une ONG) pourraient jouer un plus grand rôle dans Bi-multi si ce GP comptait d'une stratégie et plan d'incidence.
- Certains membres aimeraient recevoir une formation en plaidoyer.

- Vision et identité ne sont pas suffisamment claires selon certains membres (“il faut trancher”, “qu’est-ce qu’on défend réellement ?”).

5.2 Recommandations

- Les personnes qui participent à Bi-Multi sont mandatées par leur organisation pour assurer un véritable lien avec elle.
- Les membres qui le désirent reçoivent une formation en plaidoyer
- Educaid.be développe une **stratégie et un plan d’incidence** :
 - Bi-Multi prend le **lead** dans ceci. La stratégie et le plan incluent des éléments comme évoqués par le schéma présenté par South Research dans l’atelier de février.
 - La stratégie d’incidence va au-delà de Bi-Multi : elle englobe l’ensemble du réseau, ce qui inclut les GP.
 - Assurer l’*ownership* au sein des membres de la stratégie d’incidence (participation, communication, etc.).
- Clarifier **vision et identité** d’Educaid.be de manière participative et inclusive.
- Renforcer et élargir les **alliances** (ceci fait partie du plan d’incidence intégral que South Research propose), en analysant le lien avec (entre autres):
 - Acteurs de l’enseignement belge
 - Organisations qui travaillent sur les ODD et qui participent à des activités comme p.ex. le European Semester (shadow report sur les ODD)
 - Organisations qui travaillent le genre, le climat, la santé
 - Global Campaign
 - Jeunesse (élèves)
 - syndicats
- Dans notre proposition, le plaidoyer se **transversalise** et les autres GP s’articulent davantage aux objectifs d’incidence du réseau. **Bi-Multi** appuie les GP dans ce processus. Plus de membres assument des responsabilités dans ce processus, selon leurs spécificités, leurs forces (profils, capacités, sphères d’influence, contacts et réseaux, etc.).
 - Tout en respectant les **limites** des membres (temps, capacités, disponibilités, ...), mais en tentant de les **renforcer**.
 - Bi-Multi contribue au développement d’outils et d’actions de plaidoyer pour le niveau local, en collaboration avec les membres 4^e pilier.
 - Le réseau élabore un **mapping** des membres en termes de profil de plaidoyer (type d’organisation, type de public, contacts et réseaux, niveau “politique”, liens avec médias, réseaux sociaux, alliances, points forts et points faibles, ...)
 - Ce mapping est utilisé dans la stratégie de plaidoyer
- Feedback sur le plaidoyer une fois par an.
- Outils de communication légers pour les membres : vidéos courtes, etc.
- Proposer des sujets d’études, de travaux de fin d’étude, de stage, de mémoire ou de thèse aux hautes écoles et universités :
 - Aussi pour faire développer certaines données plus ponctuelles dont le réseau a besoin dans son travail de plaidoyer
- **L’intégration des thèmes transversaux dans les programmes de coopération consacrés à l’éducation** (genre, environnement, digitalisation, secteur privé...)
- Les stratégies **post Covid** dans la coopération et les programmes et projet des membres afin de concevoir une stratégie harmonisée de riposte à la crise
- La conférence deviendra davantage un outil et un moment d’incidence. Si elle implique la participation d’autres acteurs (réseaux globaux, acteurs, du Sud, ...), alors en profiter pour des actions d’incidence avant ou après la conférence.

6 LE ROLE DU SECRETARIAT

6.1 Constatations :

- Responsable de la communication du réseau vers les membres et vers l'extérieur
- Organise les évènements du réseau
- Lien direct avec les membres
- Facilite les GP
- Manque de moyens (temps) pour jouer un plus grand rôle dans le plaidoyer
- Renforcement récent (mi-temps communication)
- Le nom « Secrétariat » ne couvre pas réellement les responsabilités qu'il assume actuellement ou qu'il devrait assumer actuellement

6.2 Recommandations :

- Lien plus fort avec les acteurs externes et (possibles) alliances
- Appui aux GP reste important
- Prendre soin de la dynamique du réseau
- Assurer la bonne communication vers l'intérieur et l'extérieur
- Gérer les conflits entre membres
- Dialogue avec les membres
- Rôle plus fort à jouer dans le plaidoyer, si suffisamment de temps et de moyens. Rôle à définir avec les membres du réseau et en fonction des actions et stratégies de plaidoyer.
 - Porte-parole vers l'extérieur ? Avec certains membres ?
- Le Secrétariat devrait recevoir des formations pour renforcement de capacités si nécessaire
- Recruter des experts junior ENABEL et des stagiaires de l'enseignement supérieur
- Remplacer le nom de « Secrétariat » par un nom qui couvre plus clairement ses responsabilités, p.ex. « Coordination ». Ce changement de nom n'est pas anodin, il contribue à souligner la dimension stratégique du réseau et le besoin d'articuler les éléments qui le constituent.

7 CSC : CADRE STRATEGIQUE COMMUN

Si le réseau obtenait le CSC thématique, ceci pourrait offrir un excellent cadre pour donner forme aux recommandations. Ce serait le cadre global du réseau, « le Nord » du réseau, qui articulerait les objectifs et les GP.

Cependant, les conséquences, avantages et désavantages, entre autres en termes de charge de travail pour le Secrétariat et les membres, devraient être analysés en amont par le réseau.

RÉPONSE DE GESTION¹ : I Diversité dans le réseau

Pays : Belgique

Programme : Educaid.be

Date de l'évaluation : février – juin 2020 (évaluation mi- terme sous forme d'auto évaluation encadrée par South Research)

Pays : Belgique

Date rédaction: 1^{er} juillet 2020

Rédigé par : South Research (SR)

Recommandation d'évaluation 1. : Garder et développer la diversité des membres et des alliances				
Réponse du comité de pilotage : La diversité de ses membres est une des richesses de la plateforme. Cette richesse est à préserver et à développer.				
Mesure(s) principale(s)	Calendrier	Groupe(s) responsable(s)	Suivi ²	
			Commentaires :	Statut ³ :
1.1 Faire une cartographie complète des membres existants, redéfinir les critères de membership d'EDUCAID.BE (ceci implique également la représentation des différents membres dans le GP et le CP).	Réflexion sur la cohérence statut membres et mandat Educaid – février 2021 Elaboration du cadastre des membres en cours de réalisation	Enabel -FASI - Coordinatrice Coordinatrice		En cours
1.2 Revoir le contenu du règlement d'ordre intérieur par rapport à la structure d'organisation et les statuts des membres	2021	Coordination + CP	Parallèle à la rédaction du PPA	
1.3 cfr. 2.1 & 2.2 recommandation 4				

¹ Tiré des pratiques du PNUD en matière d'évaluation

² Suivi par le CP ou autre organe- durée du suivi en fonction du calendrier des actions

³ En cours – clôturé...

Recommandation d'évaluation 2. : Favoriser/faciliter l'expression des membres pour mieux rendre en compte les attentes et les capacités des membres et de partenariats				
Réponse du comité de pilotage : il faudra mettre en œuvre un plan de communication afin de faciliter l'accès aux informations pour tous les membres .				
Mesure(s) principale(s)	Calendrier	Groupe(s) responsable(s)	Suivi	
			Commentaires :	Statut
2.1 Faciliter l'accès à l'information en utilisant Microsoft Teams au sein d'Educaid.be.	Mars 2021	Coordinatrice	Tenir compte du fait que tous les membres n'ont pas accès à Teams et donc prévoir un autre canal plus classique pour atteindre ses membres (ce volet informatique fait également partie du mapping – le profil des membres)	en cours
2.2 Renforcer la communication concernant les activités et résultats des GP, tant en interne qu'en externe en exploitant davantage le site internet et les réseaux sociaux d'Educaid .be	Continu	Coordinatrice		

RÉPONSE DE GESTION⁴ : II Renforcer les groupes de projet

Pays : Belgique

Programme : Educaid.be

Date de l'évaluation : février – juin 2020

Pays : Belgique

Recommandation d'évaluation 1. : Clarifier les mandats et le fonctionnement de chaque GP (ambitieux et motivant pour pousser les membres à participer)				
Réponse du comité de pilotage : Les GP existent car il y a une demande claire de les faire exister par le biais d'une publication ou l'organisation d'un évènement ou autre. Le GP ne doit pas exister pour exister.				
Mesure(s) principale(s)	Calendrier	Groupe(s) responsable(s)	Suivi ⁵	
				Statut ⁶ :

⁴ Tiré des pratiques du PNUD en matière d'évaluation

⁵ Suivi par le CP ou autre organe- durée du suivi en fonction du calendrier des actions

1.1 Clarifier les mandats de chaque GP	Pour la réalisation du PPA 2022-2026	CP		À faire
Recommandation d'évaluation 2. : Renforcer le processus de sélection des projets suivant des critères clairs (pertinence, représentativité de la diversité des membres, faisabilité, nombre suffisant d'intéressés disponibles, présence continue d'un leader actif, budget).				
Réponse du comité de pilotage : Lors de la sélection des projets il faut se rassurer de la pertinence, mais aussi de la faisabilité (lead disponible) avec des objectifs clairs et éventuellement un budget pour réaliser un projet. La digitalisation ouvre des possibilités.				
Mesure(s) principale(s)	Calendrier	Groupe(s) responsable(s)	Suivi	
			Commentaires :	Statut
2.1 Promouvoir des formes de participation différentes pour les membres. Les participants peuvent aussi être des membres ou des partenaires issus du terrain. Il faut être innovatif.	2021	Tous	Lors d'une réunion du GP FTP, des membres APEFE du terrain y ont assisté. Une proposition est faite de faire participer le PM Haïti au GP D4E Enabel participe également du terrain (Palestine & Rwanda) au GP D4E. La crise sanitaire a créé cette opportunité.	en cours
2.3 Davantage impliquer acteurs externes dans les GP	2021	GP	Par exemple VETtoolbox et expertise K. Hempel pour le GP EFTP	en cours
2.4 Expertise: Assurer un minimum d'expertise dans les GP parmi les membres. L'expertise se construit, pas tous les membres doivent l'avoir en amont. Mapper les besoins en expertise dans les GP S'approcher de possibles alliances: - Dans les pays partenaires - Réseaux internationaux	2021	GP	Par exemple : - formation en plaidoyer par un membre du GP BI/MULTI pour les autres membres du GP. - présentation de la stratégie genre par Enabel pour les	en cours

⁶ En cours – clôturé...

- Universités, hautes écoles, étudiants, experts juniors pour les projets Nord...(en proposant des sujets d'étude, de stage, de thèse,...)			membres du PG Genre & Inclusion	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	---------------------------------	--

RÉPONSE DE GESTION⁷ : III Incidence politique : Plaidoyer

Le groupe plaidoyer doit continuer à exister, mais n'est pas le seul objectif d'Educaid.be. Renforcement des capacités, le partage des connaissances et la création des synergies et complémentarités sur le terrain sont aussi importants pour Educaid.be. Pour le plaidoyer il faudra parler de complémentarité et pas de transversalité.

Pays : Belgique

Programme : Educaid.be

Date de l'évaluation : février – juin 2020

Pays : Belgique

Recommandation d'évaluation 1. : Formation collective en plaidoyer pour les membres du GP bi/multi par le coordinateur du groupe projet BI/MULTI.				
Réponse du comité de pilotage : Le CP est favorable à une formation pour les membres du GP				
Mesure(s) principale(s)	Calendrier	Groupe(s) responsable(s)	Suivi ⁸	
				Statut ⁹ :
Formation pour les membres du GP	Septembre 2020	Plan International Belgique		réalisé
Recommandation d'évaluation 2. : Educaid.be développe un plan de plaidoyer (2021 et ensuite 2022-2026 dans le cadre du PPA d'Educaid.be) pour bien cadrer le groupe plaidoyer et ses objectifs.				
Réponse du comité de pilotage : favorable pour un plan d'incidence. Dans ce plan il faudra scinder quelles sont les revendications singulières et lesquelles sont plurielles portées par un collectif tel qu'Educaid.be et définir les priorités afin d'identifier les ressources nécessaires parmi les membres, le mapping est important dans ce sens pour également valoriser les initiatives ou l'apport de chacun au sein d'Educaid.be et également important en préparation de la prochaine programmation de chacun				
Mesure(s) principale(s)	Calendrier	Groupe(s)	Suivi	

⁷ Tiré des pratiques du PNUD en matière d'évaluation

⁸ Suivi par le CP ou autre organe- durée du suivi en fonction du calendrier des actions

⁹ En cours – clôturé...

		responsable(s)	Commentaires :	Statut :
Mapping des toutes les activités de plaidoyer au sein de la plateforme	En cours			
Recommandation d'évaluation 3 : Clarifier la vision et identité du plaidoyer au sein d'Educaid.be en respectant la diversité des membres et la difficulté d'y associer certains membres (institutionnels ou du 4^e pilier).				
Réponse du comité de pilotage : Etablir un plan plaidoyer pour Educaid.be				
Mesure(s) principale(s)	Calendrier	Groupe(s) responsable(s)	Suivi ¹⁰	
				Statut ¹¹ :
3.1 Changer le nom du GP BI/MULTI en GP Plaidoyer/PG Beleidsbeïnvloeding	Septembre 2020	GP Plaidoyer		ok
3.2 Le plan plaidoyer, rédigé au mois de novembre 2020 sera discuté lors de la réunion du GP BI/MULTI et du CP du mois de janvier 2021.	Novembre 2020 – janvier 2021	Roméo		ok
Recommandation d'évaluation 4. : Renforcer et élargir les alliances au niveau Européen et avec d'autres acteurs (comme GCE) (fait partie du plan d'incidence politique)				
Réponse du comité de pilotage : Ce point fait partie du plan de plaidoyer dans le cadre de la formulation globale du PPA 2022-2026				
Mesure(s) principale(s)	Calendrier	Groupe(s) responsable(s)	Suivi	
			Commentaires :	Statut
Formuler dans le cadre du PPA 2022-2026, le volet destiné au plaidoyer avec les partenaires internationaux.	2021	Roméo/Marije		

Remarque :

- Ouvrir une réflexion sur l'intégration des thèmes transversaux dans les programmes de coopération consacrés à l'éducation (genre, environnement, digitalisation, secteur privé,...)
- Les stratégies post-covid dans la coopération et les programmes de projet des membres afin de concevoir une stratégie harmonisée de riposte à la crise

¹⁰ Suivi par le CP ou autre organe- durée du suivi en fonction du calendrier des actions

¹¹ En cours – clôturé...

RÉPONSE DE GESTION¹² : IV Rôle secrétariat

Pays : Belgique

Programme : Educaid.be

Date de l'évaluation : février – juin 2020

Pays : Belgique

Recommandation d'évaluation 1. : Le secrétariat a un rôle plus important à jouer dans le plaidoyer. Rôle à définir avec les membres du réseau et en fonction du plan de plaidoyer.				
Réponse du comité de pilotage : La coordinatrice est la porte-parole officielle de la Plateforme. C'est elle qui représente et s'exprime au nom d'Educaid.be				
Mesure(s) principale(s)	Calendrier	Groupe(s) responsable(s)	Suivi ¹³	
				Statut ¹⁴ : en cours
Recommandation d'évaluation 2. : Créer des liens plus forts avec les acteurs (individus, institutions, organisations) externes et chercher des opportunités pour des partenariats				
Réponse du comité de pilotage : Favorable, dans ce cas par exemple Educaid.be fait partie du taskforce COVID créé par le CNCD/11 pour le secteur de l'éducation et la formation continue				
Mesure(s) principale(s)	Calendrier	Groupe(s) responsable(s)	Suivi	
			Commentaires :	Statut
2.1 Le secrétariat fait une démarche pro-active pour chercher de nouveaux partenariats	Avant fin 2021	Marije		
2.2 Le secrétariat contacte les université et hautes écoles pour stages, mémoires, TFE ou recherches	Avant avril 2021	Marije VLIR-UOS ARES	Benoit partage une liste de contacts FR	

¹² Tiré des pratiques du PNUD en matière d'évaluation

¹³ Suivi par le CP ou autre organe- durée du suivi en fonction du calendrier des actions

¹⁴ En cours – clôturé...

Recommandation d'évaluation 3. : Remplacer le nom de « Secrétariat » par un nom qui couvre plus clairement ses responsabilités, p.ex. « Coordination ».				
Réponse du comité de pilotage : favorable				
Mesure(s) principale(s)	Calendrier	Groupe(s) responsable(s)	Suivi ¹⁵	
				Statut ¹⁶ : en cours
Adapter le règlement d'ordre interne et toutes les autres publications.	2021	Coordinatrice		
Informers les membres lors de la réunion des membres	Février 2021	Coordinatrice		

¹⁵ Suivi par le CP ou autre organe- durée du suivi en fonction du calendrier des actions

¹⁶ En cours – clôturé...