

Réponse managériale Évaluation intermédiaire 2024 DGD	
Titre du programme	Programme DGD « Former et Agir pour le Buen Vivir » - Outcome NORD (ligne ECMS Alphabétisation)
Dates de l'évaluation (du... au...)	03-05-24 au 10-12-24 Remise du rapport final 28 janvier 2025
Période de mise en œuvre du projet	Mi-parcours
Liste des partenaires impliqués	Associations d'alphabétisation : Maison de quartier d'Helmet, Lire et Écrire, Sima, Le Figuier de Bruxelles
Nom des évaluateurs.trices	Camille Rouaud et Olivier Haugustaine
Élaboration et validation	
Editeur.trice (responsable de la rédaction de la réponse managériale)	Frédérique Gudelj
Approuvé par le comité de pilotage de l'évaluation le	17/03/2025
Approuvé par le CA le	20/05/2025
Publication sur le site web	21/05/2025

Mise en contexte	
Brève description du contexte de l'évaluation	<p>L'évaluation mi-parcours s'est concentrée sur l'Outcome Nord (axe d'éducation citoyenne mondiale et solidaire) du programme, plus spécifiquement sur son volet destiné aux publics en alphabétisation des organisations partenaires de Frères des Hommes (FDH). Cette évaluation a offert à FDH l'opportunité de prendre du recul et d'approfondir sa réflexion sur cette ligne d'action centrale de ses interventions en Belgique.</p> <p>Au-delà de compléter le processus d'évaluation interne mené par l'équipe de FDH sur les modules d'animation, cette évaluation indépendante revêt une importance stratégique : elle servira de base pour ajuster la formulation du prochain programme (2027-2032), notamment dans son volet d'éducation citoyenne et mondiale.</p> <p>Les objectifs de l'évaluation étaient les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Comparer les résultats obtenus au regard des objectifs définis dans le programme DGD ; ● Apprécier les changements attribuables aux interventions du projet ; mesurer les progrès ; ● Identifier les contraintes pour la mise en oeuvres du projets ; ● Synthétiser les enseignements utiles ; ● Faire des recommandations visant à consolider les acquis.
Brève description du fondement de la réponse managériale	<p>Frères des Hommes reconnaît la rigueur de l'évaluation menée par Boost Us (OM) et salue la qualité de la collaboration. La méthodologie employée (observation de sessions, enquêtes,</p>

analyse documentaire) s'est globalement révélée pertinente, bien que certaines limites aient été notées, notamment dans la couverture de l'ensemble des activités.

En outre, certaines recommandations sont déjà mises en œuvre (certaines même avant le terme de l'évaluation) et l'équipe de Frères des Hommes devra renforcer des pistes existantes et consolider, pour le futur, sa réflexion sur la ligne d'éducation citoyenne mondiale et solidaire avec le public d'alphabétisation.

Le rapport d'évaluation externe relève nombre de points forts et certaines faiblesses du point de vue des critères CAD, évalué comme suit :

- Efficacité****
- Cohérence****
- Pertinence*****
- Efficience***
- Impact***
- Viabilité****
- Coordination et complémentarité****
- Suivi et évaluation ****
- Genre et inclusivité****.

L'évaluation de Boost us confirme que notre action comble un vide essentiel en liant alphabétisation et justice sociale. Les défis identifiés (formalisation, évaluation, capitalisation) sont autant d'opportunités de renforcer le modèle de Frères des Hommes. Certains des points faibles relevés et les recommandations qui en découlent, nous semblent importants de traiter quand d'autres peuvent être nuancés.

	<p>Voici deux remarques qui nous semblent essentielles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Archivage : Le rapport s'appuie principalement sur une analyse de documents digitaux. Bien que nous reconnaissons les lacunes de notre système d'archivage, certains documents existent en version papier (au siège de FDH ou chez les formateurs-trices). - Partenariats et dynamique de formation : Les observations ne reflètent qu'en partie la réalité, omettant parfois les échanges constructifs entre partenaires, l'implication et l'intérêt des participant.e.s et l'engagement des formateurs-trices. Par exemple, le rapport d'évaluation mentionne une animation observée où peu d'apprenant.e.s étaient présent.e.s. Il convient de préciser que ce cas est une exception et ne reflète en aucun cas le niveau de participation à nos animations. Il s'agit d'un cas particulier, et d'un partenariat débutant (la question de la participation a été abordée et revue avec le formateur et le partenariat sera également évalué ensuite). <p>Encore une fois, nous remercions Boost us pour son accompagnement rigoureux et bienveillant. Cette évaluation est une étape clé pour consolider notre mission : que l'éducation soit un outil de transformation sociale et une opportunité d'apprentissage et de rétroalimentation sur une ligne essentielle du travail de Frères des Hommes en Belgique.</p>
<p>Engagement en termes de suivi de la réponse managériale <i>(fréquence indicative)</i></p>	<p>Après l'évaluation externe, des instances de suivi ont été renforcées, en équipe (avec Angélique Bert, animatrice ECMS et Gitana Nebel, récemment nouvelle chargée d'ECMS grand public).</p> <p>Une réunion sera mise en place tous les trois mois, à partir du mois de septembre, afin de suivre les améliorations décrites ci-dessous.</p>

Traitement des recommandations	
Recommandation 1 : Renforcer la stratégie pédagogique et de suivi-évaluation	
A qui est-elle adressée ?	Animatrice, Direction
Est-elle acceptée ? (Oui/Non/Partiellement)	Partiellement
Pourquoi ? (Bref narratif)	<p><i>1. Formaliser le cycle d'apprentissage des modules</i></p> <p>Il est important de nuancer cette réflexion : un programme structuré, avec des objectifs d'apprentissage définis, existe bel et bien. Toutefois, les modules sont adaptés en fonction des principes de l'éducation populaire, tenant compte des besoins spécifiques du public et des choix thématiques des formateur·rice·s.</p> <p>Un déficit existe effectivement dans la gestion digitale de l'information et de la planification (certaines planifications, bien qu'existant en version papier, n'ont pas été transmises aux évaluateur·rice·s). Dès décembre 2024, l'équipe ECMS de Frères des Hommes, en collaboration avec la coordination, a mis en place des stratégies pour améliorer cet aspect.</p> <p><i>2. Soutenir l'auto-évaluation régulière des apprenant·e·s</i></p> <p>Bien que cette recommandation soit pertinente, il convient de rappeler le contexte spécifique du public cible (apprentissage de la langue, de la lecture et de l'écriture).</p>

L'intervention de Frères des Hommes s'inscrit dans un projet conjoint et ne se présente pas comme une formation formelle.

Pour maintenir l'engagement des participant·e·s – souvent issu·e·s de publics marginalisés –, il est essentiel d'éviter une perception trop scolaire ou rigide des sessions. L'animatrice intègre déjà cette dimension à travers diverses pratiques (rappel des notions clés en début de session, questions interactives sur les sessions antérieures, activités de création et restitution, etc.), assurant ainsi une évaluation continue sans formalisme excessif.

3. Renforcer le lien entre la formation et la maison

Les supports d'apprentissage peinent à atteindre l'impact souhaité en raison des réalités quotidiennes du public cible (par exemple, les supports sont souvent conservés par les formateur·rice·s plutôt que par les apprenant·e·s). Les contraintes familiales et sociales limitent également la révision des modules à domicile.

Par ailleurs, comme mentionné précédemment, les apprenant·e·s sont en plein processus d'alphabétisation. Les supports traitant des inégalités Nord/Sud ne font pas l'objet d'évaluations formelles, et il reste crucial de préserver une approche souple pour ne pas décourager la participation.

Néanmoins, l'équipe de Frères des Hommes travaille actuellement à l'élaboration de dossiers pédagogiques réutilisables, disponibles en ligne. De nouveaux supports seront également proposés lors des modules prévus en 2025, afin d'encourager une meilleure appropriation des contenus.

Actions envisagées	Personne responsable	Calendrier	Acteurs.trices impliqué.es (Partenaires, départements, services, etc.)	Etat d'avancement (Réalisé/En cours/En préparation/Non débuté)	Commentaires
Gestion digitale de la planification et suivi systématique avec la coordination	Angélique Bert, Frédérique Gudelj	À partir de décembre 2024		En cours	Accord pris en décembre 2024
Approfondissement de la réflexion sur le programme général et ses thématiques (avec les formatrices.teurs)	Angélique Bert, Frédérique Gudelj	Novembre 2025-Mars 2026	Formatrices.teurs des associations d'alphabétisation, équipe FDH	En cours	
Révision des conventions de partenariats pour systématiquement incorporer réunion brève après chaque intervention. Insistance sur la planification avec les formateurs.trices. Ces réunions aborderont la question de l'évaluation.	Angélique Bert	À partir de janvier 2025	Formatrices.teurs des associations d'alphabétisation	En cours	

Amélioration du journal de suivi ECMS et alimentation du drive partagé	Frédérique Gudelj	Septembre 2025	Angélique Bert	En préparation	
Révision systématique des stratégies et supports d'évaluation (point d'attention en réunion d'équipe ECMS)	Angélique Bert, Frédérique Gudelj	Depuis septembre 2024		En cours	
Fiche de suivi des indicateurs à destination des formateurs.trices	Angélique Bert	Depuis septembre 2024		En cours	
Réflexion stratégique en équipe sur la formulation des indicateurs et la conception du changement attendu	Angélique Bert, Frédérique Gudelj, Gitana Nebel	À partir de décembre 2025	Toute l'équipe (éventuellement, associations alpha)	En préparation	
Mise en place du journal de l'apprenant.e.s	Angélique Bert	À partir de septembre 2024	Apprenant.e.s - Formateurs.trices	En cours	

Recommandation 2 : Renforcer la mémoire institutionnelle et la capitalisation	
A qui est-elle adressée ?	Animatrice, Direction
Est-elle acceptée ? (Oui/Non/Partiellement)	Partiellement
Pourquoi ? (Bref narratif)	<p><i>1. Systématiser de manière détaillée et informatisée la documentation de chaque session.</i> Cette recommandation est acceptée. Elle est d'autant plus importante que l'absence d'archivage numérique systématique rend l'action dépendante d'une animatrice clé et complexifie la capitalisation.</p> <p><i>2. Développer une bibliothèque commune « clé en main ».</i> Un effort sera fait en ce sens (création de nouveau matériel, en équipe), mais la capacité en termes de ressources humaines ne nous permet pas de prioriser ce point dans l'immédiat.</p> <p><i>3. Renforcer les réunions de capitalisation entre partenaires.</i> Les rencontres entre les formateurs.trices des associations d'alphabétisation existent, elles ont lieu une fois par an. Il est difficile d'augmenter leur nombre. En effet, les contextes des organisations dans lesquelles nous travaillons sont variables mais les obligations institutionnelles des formateurs.trices empêchent leur participation à ce genre d'instance, pourtant reconnues comme utiles. Frères des Hommes proposent de maintenir une rencontre par an et de consolider le suivi des modules lors des espaces prévus dans les conventions (avant ou après les sessions d'animations).</p>

Actions envisagées	Personne responsable	Calendrier	Acteurs.trices impliqués.es (<i>Partenaires, départements, services, etc.</i>)	Etat d'avancement (<i>Réalisé/En cours/En préparation/Non débuté</i>)	Commentaires
Mise en place d'un drive partagé pour renforcer la mémoire digitale sur base de matériel existant en papier (interne d'abord).	Frédérique Gudelj, Angélique Bert	À partir de septembre 2023 mais renforcement du suivi de l'utilisation : 2024-2025 et 2025-2026	Équipe	En cours	
Renforcement du travail sur les supports, création d'outils pédagogiques de Frères des Hommes en collaboration avec l'équipe : FALC « Humanité en mouvement », souveraineté alimentaire, module genre.	Angélique Bert, Gitana Nebel	À partir de janvier 2025	Gitana Nebel	En cours	

Révision des conventions de partenariats pour systématiquement incorporer réunion brève après chaque intervention. Insistance sur la planification avec les formateurs.trices.	Angélique Bert	À partir de janvier 2025	Formatrices.teurs des associations d'alphabétisation.	En cours	
Organisation annuelle d'une rencontre formateurs.trices (capitalisation).	Angélique Bert	À partir de 2025	Frédérique Gudelj et Gitana Nebel	En préparation	Pour des raisons d'organisation et de gestion des ressources humaines, la rencontre a été postposée en novembre 2025.

Recommandation 3 : Renforcer la co-construction et l'engagement des parties prenantes	
A qui est-elle adressée ?	Animatrice, Direction
Est-elle acceptée ? (Oui/Non/Partiellement)	Partiellement

Pourquoi ? (Bref narratif)

1. *Impliquer les parties prenantes des modules alpha dans la conception de la stratégie de FDH envers le public alpha (DGD et EP).*

Cette recommandation est tout à fait prise en compte.

2. *Renforcer le lien entre le programme DGD et le reste du parcours d'apprentissage*

Ce point est important pour consolider la cohérence et la pertinence de l'intervention. Nous avons pu observer que les modules de FDH sont souvent un point de départ pour les formateurs.trices et que l'effort de cohérence est souvent fait du côté des organisations participantes. Toutefois, le contexte de travail souvent surchargé rend parfois difficile la collaboration (en dehors du temps dédié aux modules) et le travail de planification. Des mesures sont prises pour essayer de remédier à ce problème.

3. *systématiquement impliquer les apprenants dans la sélection des thèmes. Selon les contextes institutionnels des différentes organisations avec lesquelles nous travaillons.*

Bien qu'il soit possible de systématiser plus encore cette pratique, il convient de préciser qu'elle est présente dans la plupart des modules mis en place. Certains modules sont définis avec les formatrices en fonction de leur connaissance du terrain et de leur planification ou encore de leurs définitions institutionnelles.

4. *Soutenir et concrétiser les actions avec les apprenant.e.s et mettre en réseau.*

			<p>Cette recommandation est pertinente et a déjà été prise en charge, dans une certaine mesure (exemple, action de solidarité effectuée avec <i>Lire et Écrire</i> en 2024). Il convient toutefois de signaler que le contexte d'apprentissage et celui des organisations varient. Certains permettent plus de flexibilité et sont propices à un travail plus approfondi avec les apprenant.e.s, d'autres sont plus rigides et il existe des contraintes pour la mise en place d'autres initiatives ou de prolongements.</p>		
Actions envisagées	Personnes responsables	Calendrier	Acteurs.trices impliqué.es (Partenaires, départements, services, etc.)	Etat d'avancement (Réalisé/En cours/En préparation/Non débuté)	Commentaires
Révision des conventions de partenariats pour systématiquement incorporer réunion brève après chaque intervention. Insistance sur la cohérence du module et les liens à réaliser avec le cursus Alpha/fle et le projet institutionnel des organisations avec les formateurs.trices.	Angélique Bert	À partir de janvier 2025	Formatrices.teurs des associations d'alphabétisation.	En cours	
Entretiens avec des acteurs/actrices clés pour le renouvellement du programme DGD	Angélique Bert, Gitana Nebel	Novembre 2025-Mars 2026	Formateurs.trices. Associations ALPHA	En préparation	



**FRÈRES
DES HOMMES**
Cultivons le partage de notre terre

Identification de pistes de travail conjoint dans les rencontres avec les formateurs.trices à venir.	Angélique Bert	Novembre 2025	Formateurs.trices. Associations ALPHA	En préparation	Pour des raisons d'organisation et de GRH, la rencontre a été postposée en novembre 2025.
--	----------------	---------------	---------------------------------------	----------------	---