

Evaluation Institutionnelle du Plan Stratégique APEFE 2017-2026

Rapport final

Avril 2026

Table des matières

Résumé exécutif	i
1. Introduction	1
2. Approche méthodologique	2
3. Contexte	7
3.1 Evolution du contexte de la coopération	7
3.2 Positionnement institutionnel et caractéristiques des interventions de l'APEFE	8
3.3 Cadre stratégique de référence de l'APEFE	8
4. QE1 : Cohérence stratégique	10
4.1 Alignement des interventions avec les priorités définies par la Wallonie, la FWB et le niveau fédéral	10
4.2 Alignement des interventions avec les priorités définies par les pays partenaires	11
4.3 Contribution au renforcement stratégique de l'APEFE	12
5. QE2 : Cohérence interne	13
5.1 Cohérence des rôles et responsabilités dans les partenariats multi-acteurs	13
5.2 Efficacité et clarté des mécanismes de gestion/coordination des partenariats multi-acteurs	17
5.3 Contribution de l'approche multi-acteurs à la pertinence, l'efficacité et la durabilité de l'intervention	18
6. QE3 : Cohérence externe	20
6.1 Cohérence avec les autres PTF	20
6.2 Cohérence des interventions de l'APEFE avec celles des autres acteurs belges	21
7. QE4 : Impact	23
7.1 Effets des interventions pour la Belgique, la Wallonie et la FWB	23
7.2 Effets des interventions pour les institutions belges (universités, centres de recherche, opérateurs publics)	24
7.3 Effets des interventions pour les partenaires dans les pays d'intervention	24
8. QE5 : Innovation	25
8.1 Alignement des interventions avec les priorités d'innovation des pays partenaires et de la Belgique	25
8.2 Types d'innovations développées et contribution à l'amélioration durable des interventions	26
9. QE6 : Décolonisation, équité, réciprocité	27
9.1 Eléments transversaux sur la décolonisation, l'équité et la réciprocité	27
9.2 Intégration des principes « décoloniaux » à chaque étape du cycle de projet	28
9.3 Perception par les partenaires du caractère équitable des partenariats avec l'APEFE	29
9.4 Perception par les partenaires du caractère mutuellement bénéfique des partenariats avec l'APEFE	29
10. Conclusions	30
11. Recommandations	33

ANNEXES	36
Annexe 1 – Matrice d'évaluation	37
Annexe 2 – Bibliographie	39
Annexe 3 – Liste des parties prenantes pour les entretiens dans les pays études de cas et en Belgique	43
Annexe 4 – Guides d'entretiens	45

Résumé exécutif

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation finale du Plan Stratégique (PS) 2017-2026 de l'APEFE.

L'objectif de cette évaluation est de fournir un bilan détaillé de la mise en œuvre du PS et de proposer des recommandations pour le prochain Plan Stratégique 2027-2037. Cette démarche s'inscrit dans un processus de capitalisation des leçons apprises, tout en tenant compte du contexte dynamique de la coopération internationale, marqué par des enjeux budgétaires, politiques et institutionnels croissants.

L'évaluation s'articule autour de six grandes questions d'évaluation. Ces questions portent sur la cohérence stratégique et l'alignement des interventions avec les priorités de la Belgique et celles des pays partenaires. Elles examinent également la cohérence interne des partenariats (au sein de l'APEFE et entre ses différents partenaires), la cohérence externe (avec les autres acteurs belges et internationaux), ainsi que les effets concrets générés tant pour les pays partenaires que pour la Belgique. En outre, l'évaluation explore les aspects d'innovation et de décolonisation des pratiques de coopération, permettant ainsi de dresser un portrait complet des axes stratégiques de l'APEFE et d'identifier les leviers pour renforcer son positionnement stratégique et son impact opérationnel.

L'évaluation s'est appuyée sur une approche méthodologique qualitative et participative. La diversité des informations collectées en Belgique et dans quatre pays partenaires, la triangulation de ses données et les échanges réguliers avec l'équipe APEFE ont permis d'assurer la cohérence des résultats à travers des perspectives multiples, de valider les constats et de générer une appropriation de ceux-ci par les collaborateurs APEFE impliqués.

L'approche combine analyse documentaire, entretiens et études de cas. Une analyse documentaire approfondie a d'abord permis de poser les bases du travail en examinant les documents stratégiques et opérationnels de l'APEFE. Cette étape a servi à définir un cadre de référence pour l'évaluation et à contextualiser les interventions dans les pays partenaires, en tenant compte des évolutions des contextes internationaux et locaux. En complément, des entretiens structurés ont été menés en Belgique avec les responsables de l'APEFE et les principaux acteurs de la coopération belge, y compris ses partenaires institutionnels. Ces échanges ont permis de recueillir des perceptions sur le positionnement stratégique de l'APEFE, sa valeur ajoutée et les défis auxquels elle est confrontée, notamment en lien avec des enjeux transversaux tels que l'équité, la décolonisation et les bénéfices mutuels des partenariats. Enfin, des études de cas ont été conduites au Maroc, au Burundi, au Bénin et au Sénégal afin d'analyser plus finement la mise en œuvre des partenariats dans différents contextes. Des entretiens réalisés sur le terrain avec les partenaires et acteurs clés ont permis d'apprécier concrètement les dynamiques de collaboration, les effets produits ainsi que les défis rencontrés selon les pays et les types de partenariats.

Des ateliers participatifs ont été organisés tout au long du processus d'évaluation, qui ont facilité l'émergence de recommandations pratiques et l'appropriation des résultats.

Conclusions

C1. L'APEFE présente un alignement stratégique solide, soutenu par une grande capacité d'adaptation et un positionnement hybride, à la fois gouvernemental et non gouvernemental, mais dont la lisibilité et la cohérence gagneraient à être davantage clarifiées et consolidées

L'APEFE bénéficie d'un alignement stratégique solide, tant avec les priorités fédérales de la coopération belge qu'avec celles des entités fédérées et des pays partenaires. Cet alignement, facilité par la flexibilité organisationnelle et une diversification des domaines d'intervention, permet à l'APEFE de s'adapter aux évolutions des agendas mondiaux tout en maintenant une continuité d'action.

Son positionnement unique à l'intersection des acteurs institutionnels et non gouvernementaux renforce son rôle de coordination et de facilitation, la rendant un acteur crédible et stratégique capable de mobiliser des partenariats variés. Toutefois, la lisibilité de son rôle dans un paysage belge complexe, avec de multiples

niveaux de décision et acteurs, demeure un défi, notamment dans les pays partenaires où des incompréhensions peuvent surgir concernant son statut.

Bien que l'alignement stratégique soit robuste sur le papier, sa mise en œuvre reste confrontée à des défis opérationnels, notamment dans les dispositifs de cogestion. Par ailleurs, il existe un risque de dispersion lié à la diversification des interventions et ainsi qu'un potentiel sous-exploité de capitalisation et d'apprentissage croisé.

C2. L'APEFE adopte une approche multi-acteurs, au cœur de son modèle, qui renforce la pertinence, l'efficacité et la durabilité de ses interventions, mais dont les dynamiques de collaboration autonome entre partenaires restent sous-exploitées

L'approche multi-acteurs est une composante fondamentale du modèle d'intervention de l'APEFE. Cette approche permet de créer des synergies entre acteurs parfois éloignés, en mode de co-construction, combinant ancrage institutionnel, expertise technique et proximité avec les besoins locaux.

La répartition des rôles et responsabilités est généralement bien comprise au sein des programmes. Cependant, les partenaires principaux bénéficient d'une plus grande clarté que les partenaires secondaires, dont l'implication varie selon les besoins et les contextes. Les mécanismes de coordination existants, tels que les comités de pilotage et techniques de suivi, sont jugés utiles, mais restent gourmands en temps, sont sensibles à des défis organisationnels comme le turnover au sein des structures partenaires, et laissent souvent les partenaires secondaires en marge des décisions.

L'approche multi-acteurs renforce la pertinence des interventions (meilleur alignement aux priorités locales), leur efficacité (mutualisation d'expertises) et leur durabilité (renforcement des capacités et ancrage dans les écosystèmes locaux). Toutefois, ces effets dépendent largement du rôle de "facilitateur" joué par l'APEFE, et pourraient être amplifiés par une meilleure circulation de l'information entre partenaires, une capitalisation plus systématique des connaissances, ainsi qu'une anticipation renforcée des conditions de pérennisation des actions menées.

C3. L'APEFE s'inscrit activement dans une logique de complémentarité avec les autres acteurs de la coopération internationale, mais la coordination reste structurellement limitée par la fragmentation du système et des mécanismes de concertation insuffisamment opérationnels

L'APEFE adopte une posture proactive dans ses interactions avec les autres acteurs de la coopération et est perçue comme un acteur flexible, capable d'éviter les duplications et de se positionner en complémentarité, en particulier grâce à sa longue présence dans les pays d'intervention et à sa connaissance des écosystèmes locaux. Néanmoins, la coordination des interventions se heurte à des contraintes externes (dispositifs nationaux de concertation peu opérationnels, une faible synchronisation des cycles de programmation, etc.).

Concernant la coordination avec les acteurs belges, la situation est marquée par une complexité institutionnelle et une multiplicité d'opérateurs, avec peu de mécanismes formels de concertation en Belgique. Sur le terrain, des espaces comme le « Team Belgium » favorisent surtout l'échange d'informations et la mise en relation, plutôt que la coordination opérationnelle, ce qui limite l'exploitation des synergies, y compris avec Enabel et WBI, en raison de calendriers et priorités différenciés.

Au sein des acteurs non gouvernementaux belges, les Cadres Stratégiques Communs sont utiles pour le partage d'informations, mais leur valeur ajoutée reste limitée dans la pratique. Dans ce contexte, l'APEFE apparaît comme un partenaire constructif, dont l'ancrage local et l'expertise sectorielle facilitent les complémentarités. Enfin, les relations avec le secteur privé, bien que présentes restent encore insuffisamment structurées et exploitées comme levier stratégique.

C4. Les interventions de l'APEFE génèrent des effets positifs, principalement en matière de renforcement de capacités, de structuration d'écosystèmes d'acteurs dans les pays partenaires, et pour les populations cibles, ainsi qu'en termes de valorisation d'expertises belges, mais, ces effets sont insuffisamment documentés et capitalisés.

Dans les pays partenaires, les effets les plus marquants concernent le renforcement des capacités techniques, organisationnelles et de gestion des acteurs locaux, ainsi que l'amélioration de leur positionnement sectoriel. Ces changements favorisent une meilleure qualité des services et créent davantage d'opportunités pour les populations cibles, confirmant ainsi la pertinence de l'APEFE dans le soutien institutionnel et l'animation des écosystèmes.

En Belgique, les retombées sont réelles mais plus diffuses, avec une visibilité accrue des expertises belges, la création de réseaux et l'ouverture à des collaborations. Cependant, ces retombées ne sont pas systématiquement suivies ni évaluées comme des résultats à part entière, ce qui limite leur reconnaissance.

La documentation et la capitalisation de ces impacts restent insuffisantes, ce qui réduit la lisibilité et la capacité à communiquer efficacement la valeur des interventions, tant dans les pays partenaires qu'en Belgique.

C5. L'APEFE est reconnue comme un acteur innovant et expérimentateur, mais l'absence de structuration de l'innovation limite sa capitalisation, sa diffusion et sa mise à l'échelle.

Les interventions de l'APEFE se distinguent par leur capacité d'expérimentation et d'adaptation, reposant sur une approche flexible et itérative. Cela se traduit par le développement de nombreuses innovations - organisationnelles, pédagogiques et techniques - dans des domaines variés, tels que la digitalisation, l'entrepreneuriat et le climat. Ces innovations, souvent en réponse aux besoins locaux, renforcent la pertinence et parfois la durabilité des interventions, surtout lorsqu'elles sont intégrées dans les systèmes institutionnels.

Toutefois, l'innovation reste davantage une pratique qu'un axe stratégique formalisé. L'absence de définition partagée, de critères communs et de dispositifs de suivi structurés limite la capacité à évaluer la portée des innovations, à en tirer des enseignements consolidés et à en assurer la diffusion. La capitalisation et la reproductibilité des innovations restent ainsi inégales et souvent confinées aux programmes, ce qui freine leur mise à l'échelle et l'apprentissage organisationnel, réduisant le potentiel de l'innovation comme levier stratégique.

C6. L'APEFE établit des partenariats perçus comme équilibrés et fondés sur la co-construction, mais la prise en compte explicite des rapports de pouvoir liés, entre autres, aux transferts financiers, et la formalisation des bénéfices mutuels restent à approfondir.

L'APEFE favorise des partenariats horizontaux, respectueux et inclusifs, fondés sur l'écoute et la reconnaissance des partenaires comme acteurs à part entière. Ce type de relation est saluée par les partenaires, se traduisant par une co-construction à différentes étapes du projet, et une attention particulière portée aux contextes locaux, ainsi qu'à la valorisation de l'expertise locale. Cela crée des relations de confiance durables et renforce l'appropriation des interventions.

Le concept de "décolonisation" est perçu différemment sur le terrain, où des termes plus concrets comme la souveraineté ou les partenariats équilibrés sont préférés. La qualité de la collaboration — notamment le dialogue, l'implication des partenaires dans les prises de décision et la reconnaissance des contributions — reste le facteur clé de la perception d'équité. Toutefois, des asymétries structurelles persistent, notamment concernant les flux financiers et les exigences des bailleurs.

Par ailleurs, la notion de bénéfices mutuels, bien que centrale dans le positionnement stratégique de l'APEFE, reste peu formalisée, avec des retombées clairement identifiées pour les partenaires des pays d'intervention mais plus floues pour la Belgique. L'absence de définition partagée, d'indicateurs et de mécanismes de suivi limite ainsi la capacité à piloter et à démontrer ces bénéfices de manière structurée.

Recommandations

R1. Clarifier et affirmer le positionnement stratégique de l'APEFE dans l'écosystème de la coopération belge

L'APEFE dispose d'un positionnement hybride reconnu et pertinent, à l'interface des acteurs institutionnels gouvernementaux et non gouvernementaux, qui constitue un avantage comparatif important en termes de flexibilité, de mise en relation et d'adaptation. Toutefois, ce positionnement reste encore insuffisamment explicité, ce qui nuit à sa lisibilité et à la pleine reconnaissance de sa valeur ajoutée.

L'évaluation recommande de :

- **Poursuivre les efforts de redéfinition du statut de l'APEFE**, afin de clarifier ses rôles et relations avec les différents acteurs de la coopération internationale en Belgique et dans les pays partenaires, mais aussi pour éventuellement avoir accès à d'autres sources de financement ;
- **Expliciter le positionnement hybride de l'APEFE** (institutionnel et ACNG) comme un levier stratégique, en précisant sa valeur ajoutée spécifique en matière de facilitation, de mise en réseau et d'appui aux politiques publiques ;
- **Renforcer la lisibilité des relations avec les autres acteurs institutionnels belges**, en particulier avec WBI, tant au niveau stratégique qu'opérationnel, afin de limiter les ambiguïtés et de favoriser des complémentarités plus visibles ;
- **Clarifier les rôles que l'APEFE peut jouer selon les contextes d'intervention**, en distinguant notamment ses fonctions d'opérateur de programmes, de facilitateur de partenariats, d'ensemblier stratégique ou, dans certains cas, de gestionnaire de fonds ;
- **Mieux structurer les choix stratégiques d'intervention**, en définissant des critères explicites pour la sélection des thématiques, des zones géographiques et des approches (y compris les logiques d'expérimentation ou de projets pilotes), afin de limiter les risques de dispersion ;
- **Intégrer ces éléments dans le futur Plan stratégique (2027-2036)**, en veillant à une cohérence entre le positionnement affiché, les priorités d'intervention et les modalités opérationnelles.
- **Renforcer la communication stratégique**, afin de mieux valoriser la contribution spécifique de l'APEFE au sein de la coopération belge et internationale.

R2. Consolider le modèle multi-acteurs en renforçant sa structuration, sa lisibilité et la qualité des dynamiques de collaboration

L'approche multi-acteurs constitue un pilier du modèle d'intervention de l'APEFE, mais elle nécessite une structuration accrue pour en maximiser les effets.

L'évaluation recommande de :

- **Clarifier et harmoniser les types de partenariats**, en s'appuyant sur une typologie partagée permettant de mieux définir les rôles, les niveaux d'engagement et les responsabilités des différents acteurs ;
- **Renforcer la sélectivité et la gestion des partenariats**, en adaptant le nombre de partenaires à leur valeur ajoutée effective ;
- **Améliorer la communication et le partage d'informations entre partenaires**, notamment en développant des espaces d'échange au-delà des cadres formels, avec une plus grande implication des partenaires secondaires ;
- **Adapter les modalités opérationnelles de partenariat**, en définissant des critères clairs pour le recours à des dispositifs tels que la délégation de fonds et en veillant à rationaliser les exigences administratives.
- **Maintenir une approche inclusive et équilibrée entre dynamiques top-down et bottom-up**, en renforçant la participation des acteurs locaux et en soutenant leur autonomisation progressive ;
- **Intégrer plus systématiquement une réflexion sur la durabilité des partenariats**, notamment à travers la définition d'« exit strategies » dès le début des programmes, tout en maintenant le renforcement des capacités des acteurs au cœur des interventions.

R3. Renforcer le positionnement de l'APEFE comme facilitateur de complémentarités et de coordination au sein des écosystèmes de la coopération

Dans un environnement marqué par la fragmentation et des mécanismes de coordination souvent limités, l'APEFE dispose d'atouts importants.

L'évaluation recommande de :

- **Maintenir et renforcer une approche proactive de complémentarité**, en poursuivant les efforts d'analyse des interventions des autres acteurs et en adaptant les actions de l'APEFE en fonction des besoins identifiés dans les écosystèmes locaux ;
- **Identifier des secteurs, thématiques ou contextes dans lesquels l'APEFE pourrait jouer un rôle plus structurant en matière de coordination**, en particulier là où elle dispose d'une expertise reconnue et d'un ancrage de long terme ;
- **Mieux exploiter les opportunités de collaboration avec les autres acteurs de la coopération belge, et aussi privés**, notamment Enabel, AWEX ou WBI, en identifiant des domaines prioritaires de convergence et en développant des modalités de collaboration plus structurées.

R4. Structurer une approche stratégique de la création, de la mesure et de la valorisation de la valeur produite par les interventions de l'APEFE

Les interventions de l'APEFE génèrent une valeur réelle en termes d'impact, d'innovation et de partenariats, mais ces dimensions restent encore insuffisamment structurées et valorisées.

L'évaluation recommande de :

- **Renforcer la structuration et la mesure de l'impact**, en clarifiant les niveaux d'effets attendus et en consolidant les résultats à l'échelle des programmes ;
- **Mieux valoriser les contributions des partenaires des pays d'intervention**, notamment en reconnaissant leurs apports dans les dynamiques d'apprentissage et en renforçant leur visibilité au sein des programmes ;
- **Renforcer les dynamiques de réciprocité**, en développant les échanges d'expertise dans les deux sens et en poursuivant les initiatives de coopération Sud-Sud et triangulaire dans les secteurs pertinents ;
- **Faire de l'innovation un levier stratégique**, en la définissant plus clairement, en priorisant certaines initiatives à fort potentiel et en renforçant leur capitalisation et leur diffusion ;
- **Clarifier et opérationnaliser la notion de bénéfices mutuels**, en définissant des objectifs, des indicateurs et un narratif permettant de mieux rendre compte des contributions réciproques, y compris pour la Belgique ;
- **Améliorer la capitalisation et la communication stratégique**, afin de valoriser plus systématiquement les résultats, les apprentissages et la valeur ajoutée de l'APEFE auprès de ses différents publics, aussi en Belgique.

Acronymes

ACNG	<i>Acteurs de la Coopération Non Gouvernementale</i>
ADPME	<i>Agence de Développement des Petites et Moyennes Entreprises</i>
ANAPEC	<i>Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences</i>
APEFE	<i>APEFE</i>
ASBL	<i>Association Sans But Lucratif</i>
AWAC	<i>Agence Wallonne de l'Air et du Climat</i>
AWEX	<i>Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers</i>
CSC	<i>Cadre Stratégique Commun</i>
D4D	<i>Digital for Development</i>
DGD	<i>Direction Générale Coopération au développement et Aide humanitaire</i>
DTF	<i>Dossier Technique et Financier</i>
FEC	<i>Fonds Energie Climat</i>
FIT	<i>Flanders Investment & Trade</i>
FWB	<i>Fédération Wallonie-Bruxelles</i>
IFADEM	<i>Initiative Francophone pour la Formation à Distance des Maîtres</i>
JNT	<i>Jigéen Ñi Tamit</i>
NEET	<i>Not in Education, Employment or Training</i>
MIEPEEC	<i>Ministère de l'Inclusion Economique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences</i>
MPMEPE	<i>Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion de l'Emploi</i>
OECD	<i>Organisation de coopération et de développement économiques</i>
ODD	<i>Objectifs de Développement Durable</i>
OMS	<i>Organisation Mondiale de la Santé</i>
ONG	<i>Organisation Non Gouvernementale</i>
PAEFA	<i>Programme d'Appui aux Entreprises Féminines Artisanales</i>
PAD-PMR	<i>Programme d'Appui au Développement de la Médecine Physique et Réadaptation</i>
PS	<i>Plan Stratégique</i>
PTF	<i>Partenaire Technique et Financier</i>
QE	<i>Question d'évaluation</i>
RASERA	<i>Rapport Annuel de Suivi Evaluation Redevabilité Apprentissage</i>
RTIA	<i>Regional Teachers Initiative in Africa</i>
UE	<i>Union Européenne</i>
VVOB	<i>Education for Development ONG</i>
WBI	<i>Wallonie-Bruxelles International</i>

1. Introduction

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation finale du Plan Stratégique (PS) 2017-2026 de l'APEFE.

Cette évaluation vise à établir un bilan global de la mise en œuvre du Plan Stratégique de l'APEFE, en analysant son positionnement stratégique, la cohérence de ses interventions, son approche partenariale ainsi que les effets de ces orientations stratégiques dans les pays d'intervention et en Belgique. Elle s'inscrit dans une double démarche de capitalisation des enseignements et d'aide à la décision stratégique, afin d'alimenter la réflexion stratégique de l'APEFE et de contribuer à d'éventuels amendements du prochain Plan Stratégique 2027-2036.

L'évaluation s'inscrit dans un contexte de coopération internationale en évolution rapide et marqué par des incertitudes croissantes. Celui-ci se caractérise notamment par une contraction des financements, ainsi que par une remise en question plus générale de la coopération au développement et des bénéfices qu'elle génère, tant pour les pays partenaires que pour les pays donateurs. Par ailleurs, l'APEFE intervient à l'interface de différents niveaux de décision en Belgique (fédéral et fédéré) et dans des contextes nationaux variés, ce qui soulève des défis spécifiques en matière d'alignement stratégique, de coordination et de positionnement.

L'analyse est structurée autour de six Questions d'Évaluation (QE). Elle porte sur (1) la cohérence stratégique des interventions avec les priorités belges et celles des pays partenaires ; (2) la cohérence interne de l'approche multi-acteurs, notamment en termes de gestion et de coordination des partenariats ; (3) la cohérence externe et l'harmonisation avec les autres partenaires techniques et financiers, belges et non belges ; (4) les effets des interventions, tant dans les pays partenaires qu'en Belgique ; (5) l'innovation, entendue dans un sens large ; et (6) l'intégration des principes de décolonisation, d'équité et de bénéfices mutuels.

L'évaluation couvre la période 2017-2026 et repose sur une approche méthodologique qualitative combinant plusieurs sources de données. Elle s'appuie sur une analyse documentaire, des entretiens structurés avec les principales parties prenantes en Belgique et dans quatre pays partenaires, avec des études de cas au Bénin, au Burundi, au Maroc et au Sénégal. Ces études de cas permettent d'approfondir l'analyse à partir d'interventions représentatives de la diversité des contextes et des partenariats. L'ensemble de la démarche repose sur une approche participative et formative, impliquant les acteurs clés aux différentes étapes du processus.

Le rapport est structuré en plusieurs sections. Après cette introduction, il présente brièvement l'approche méthodologique et le contexte, avant de développer les résultats de l'évaluation organisés selon les QE. Il conclut par une synthèse des constats et une série de recommandations.

2. Approche méthodologique

2.1 Approche méthodologique globale

L'évaluation repose sur une approche méthodologique qualitative, structurée autour de six QE, déclinées en critères de jugement (Tableau 1 et Annexe 1). Cette approche vise à analyser de manière approfondie le positionnement, les modalités d'intervention et les dynamiques partenariales de l'APEFE, en s'appuyant sur une compréhension fine des perceptions des acteurs impliqués et des différences de contextes d'intervention.

Tableau 1 – Questions d'évaluation et critères de jugement

QE1 – Cohérence stratégique : Dans quelle mesure les interventions de l'APEFE reflètent-elles ses orientations stratégiques et s'alignent-elles sur les priorités politiques belges et des pays partenaires ?
CJ1.1 : Alignement des interventions avec les priorités définies par la Wallonie, la FWB et le niveau fédéral
CJ1.2 : Alignement des interventions avec les priorités définies par les pays partenaires
CJ1.3 : Contribution au renforcement stratégique de l'APEFE
QE2 – Cohérence interne : Dans quelle mesure l'APEFE conçoit, gère et met en œuvre de manière cohérente ses partenariats multi-acteurs ?
CJ2.1 : Cohérence des rôles et responsabilités dans les partenariats multi-acteurs
CJ2.2 : Efficacité et clarté des mécanismes de gestion et de coordination
CJ2.3 : Contribution de l'approche multi-acteur à la pertinence, efficacité et durabilité des interventions
QE3 – Cohérence externe : Dans quelle mesure les interventions de l'APEFE s'articulent-elles de manière cohérente et complémentaire avec les interventions des autres PTFs, belges et non belges ?
CJ3.1 : Cohérence avec les autres PTF et leurs partenaires
CJ3.2 : Cohérence avec les autres acteurs belges
QE4 – Impact : Dans quelle mesure les interventions de l'APEFE ont-elles généré des effets concrets pour ses partenaires dans les pays d'intervention et en Belgique ?
CJ4.1 : Effets pour la Belgique, la Wallonie et la FWB
CJ4.2 : Effets pour les institutions belges (universités, centres de recherche, opérateurs publics/privés)
CJ4.3 : Effets pour les partenaires dans les pays d'intervention
QE5 – Innovation : Dans quelle mesure les interventions de l'APEFE intègrent-elles l'innovation et contribuent-elles au développement, à la diffusion et à la mise à l'échelle de pratiques innovantes ?
CJ5.1 : Alignement avec les priorités d'innovation des pays partenaires et de la Belgique
CJ5.2 : Types d'innovations développées et contribution à l'amélioration des interventions
QE6 – Décolonisation/équité/réciprocité : Dans quelle mesure les interventions de l'APEFE intègrent-elles les principes de réciprocité et d'équité et favorisent-elles des partenariats perçus comme équilibrés et mutuellement bénéfiques par les partenaires ?
CJ6.1 : Eléments transversaux
CJ6.2 : Intégration des principes « décoloniaux » à chaque étape du cycle de projet
CJ6.3 : Perception par les partenaires du caractère équitable des partenariats avec l'APEFE
CJ6.4 : Perception par les partenaires du caractère mutuellement bénéfique des partenariats avec l'APEFE

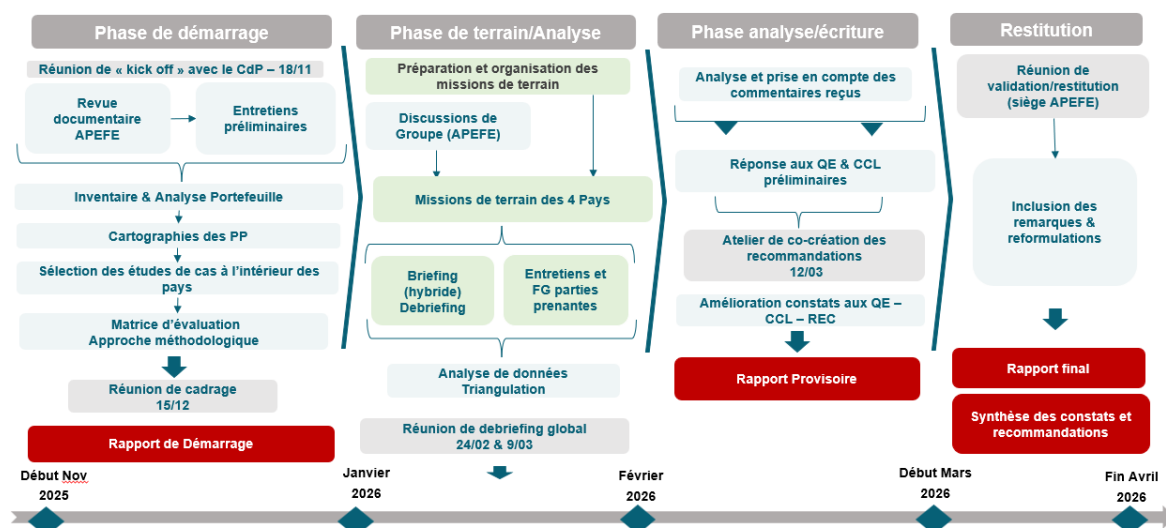
L'évaluation adopte une logique d'analyse croisée des sources. Les informations ont été collectées via une revue documentaire (documents stratégiques, programmatiques et opérationnels), et via des entretiens à différents niveaux (siège, pays partenaires, partenaires institutionnels, partenaires de mise en œuvre) afin de confronter les points de vue et de renforcer la robustesse des constats. Cette triangulation permet de limiter les biais liés aux perceptions individuelles et d'identifier des tendances convergentes ou divergentes.

L'évaluation a été conçue comme une analyse à la fois globale et contextualisée. Elle combine une lecture transversale du Plan Stratégique avec des approfondissements à travers des études de cas, permettant de tenir compte de la diversité des contextes d'intervention et des configurations partenariales.

Ces études de cas ont été sélectionnées pour leur pertinence au regard des priorités stratégiques de l'APEFE et leur capacité à induire des dynamiques d'intervention dans différents secteurs.

L'approche retenue est à la fois participative et formative. Elle vise non seulement à produire une analyse, mais également à alimenter un processus de réflexion stratégique au sein de l'APEFE et avec ses partenaires. Les interactions régulières avec les parties prenantes ont permis d'affiner progressivement les constats et d'assurer leur appropriation.

Figure 1- Approche Globale



2.2 Analyse documentaire

L'analyse documentaire constitue une étape structurante de l'évaluation, permettant d'établir un cadre de référence pour les analyses. Elle a permis de comprendre les orientations stratégiques générales de l'APEFE mais aussi celles sous-jacentes aux programmes, les évolutions dans la mise en œuvre des interventions et les modalités de partenariat développées dans différents contextes sur la période couverte. Elle a permis également d'alimenter l'analyse des différentes dimensions couvertes par les QE. En particulier, elle a fourni des éléments sur l'alignement des interventions avec les priorités belges et celles des pays partenaires, sur la structuration des partenariats, ainsi que sur les dynamiques d'articulation avec les autres acteurs de la coopération.

Cette analyse a porté sur un ensemble de documents stratégiques, programmatiques et opérationnels. Elle inclut notamment les documents stratégiques de l'APEFE (PS 2017-2026, PS 2027-2036, politique de partenariats), ainsi que les documents programmatiques (DTF, conventions de partenariat et de collaboration, rapport d'activités depuis 2017 ainsi que les RASERA des différents programmes). Les cadres stratégiques de la coopération belge et wallonne, le profil de coopération pour le développement de la Belgique de l'OCDE¹, les plans stratégiques de développement des pays partenaires, les rapports de suivi et de progrès des programmes ainsi que les évaluations antérieures ont également été mobilisés (cf. Bibliographie en Annexe 2).

Dans les pays des études de cas, l'analyse documentaire a été complétée par une analyse du portefeuille des interventions et une cartographie des parties prenantes. Cette analyse a permis de caractériser les programmes de l'APEFE dans ces contextes, notamment en termes de répartition sectorielle, de types de partenariats et de modalités de financement. Elle a également permis d'identifier les principaux acteurs impliqués, leurs rôles respectifs et les relations entre eux.

¹https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2025/06/development-co-operation-profiles_02ffa45c/belgium_561d9aeb/588d807e-fr.pdf

Enfin, l'analyse documentaire a servi de base à la préparation des outils de collecte de données et à la sélection des études de cas. Elle a permis d'identifier les principaux enjeux à approfondir lors des entretiens sur le terrain.

2.3 Entretiens structurés en Belgique

Les entretiens structurés menés en Belgique constituent un pilier central de la collecte de données qualitatives. Ils ont permis de recueillir les perceptions et analyses des principaux acteurs impliqués dans la conception, le pilotage et le financement des interventions de l'APEFE.

Ces entretiens ont été réalisés auprès d'un ensemble diversifié de parties prenantes. Ils incluent notamment des représentants de l'APEFE et les acteurs clés de la coopération belge, y compris les décideurs, des bailleurs et des acteurs de mise en œuvre (cabinets ministériels, DGD, AWAC, WBI, Enabel, Fiabel). Les acteurs se sont montrés disponibles et très intéressés par cette étude (cf. Liste des acteurs rencontrés en Annexe 3).

Les entretiens ont abordé les thèmes des différents critères de jugement au sein des QE (cf. Guides d'entretiens en Annexe 4). Ils ont permis d'aborder de manière systématique les principales dimensions de l'évaluation, en particulier l'alignement stratégique de l'APEFE avec les priorités des différents niveaux de pouvoir en Belgique (fédéral, Wallonie, Fédération Wallonie-Bruxelles), la cohérence de l'approche multi-acteurs, ainsi que l'articulation avec les autres acteurs de la coopération belge. Les entretiens ont également permis d'analyser le positionnement de l'APEFE dans l'écosystème belge de la coopération internationale, y compris en matière d'intégration de principes tels que l'équité, la décolonisation et le caractère mutuellement bénéfique des partenariats.

2.4 Etudes de cas

Les études de cas constituent l'autre élément central de l'évaluation, permettant une analyse approfondie et contextualisée des interventions en lien avec la vision stratégique de l'APEFE. Elles visent à compléter l'analyse en apportant un éclairage détaillé sur des configurations d'intervention spécifiques, dans des contextes institutionnels, sectoriels et partenariaux variés.

Quatre pays ont été sélectionnés pour les études de cas : Bénin, Burundi, Maroc et Sénégal. Les interventions sélectionnées dans chaque pays l'ont été sur la base de l'analyse du portefeuille des interventions en visant à assurer la représentativité de chaque bailleur, de chaque secteur et des modèles différenciés de partenariat. Cette sélection (cf. Tableau 2) a été réalisée en concertation avec le siège, les administrateurs de programmes et les responsables pays, afin de garantir l'appropriation du processus d'évaluation. Comme tout choix implique des limites, cette sélection n'inclut pas d'intervention dans le secteur de l'éducation, ni d'intervention financée par l'Union Européenne. Cependant, la question du financement européen a été abordée de façon institutionnelle via nos discussions avec Enabel et les cabinets, mais aussi via nos échanges au Sénégal où chaque chargé de projet a participé à un atelier de réflexion organisé à Dakar, et via nos entretiens avec les collaborateurs au siège de l'APEFE. Le secteur éducation est également couvert bien que de façon plus superficielle via les entretiens avec le siège et au Sénégal lors de cet atelier multi-acteurs. L'analyse de portefeuille et une description détaillée des interventions dans les quatre pays est présentée dans le rapport de démarrage. Les financements des interventions sélectionnées s'étalent sur des périodes différentes, un ou deux cycles DGD (2017-2021 et 2022-2026) ou sur des cycles plus courts de l'AWAC pour le projet Niowan Saloum. Cette sélection présente donc des partenariats variés comprenant systématiquement un partenaire institutionnel, mais aussi des organisations locales de la société civile, et des ONG académiques belges.

Tableau 2 - Sélection des études de cas

Pays	Programme choisi	Thématique	Type de Partenariat	Financement
Bénin	PAEFA (2022-2026)	Entrepreneuriat féminin	Multi-Acteurs (Ministère, Agence)	DGD, AWAC, WBI
Burundi	PAD-MPR (2017-2026)	Santé	Multi-Acteurs (Ministère, Agence, Association Burundaise)	DGD, WBI
Sénégal	Niowan Saloum (2024 – 2027)	Climat/ Environnement	Multi-Acteurs (Ministère, association sénégalaise et ONG académiques belges)	AWAC
Maroc	Min Ajliki (2017-2026)	Autonomisation économique (Femmes et NEETs)	Multi-Acteurs (Ministère, Agence, associations marocaines)	DGD

Au Bénin, le programme PAEFA a été sélectionné, financé par la DGD, en raison de ses liens avec d'autres programmes soutenus par WBI (Wbex) et l'AWAC (FEC), deux bailleurs clés de l'APEFE. Ce programme se caractérise par des partenariats principaux avec le MPMEPE et une agence nationale ADPME et par des collaborations avec et sans transferts financiers avec de nombreux ACNG et acteurs belges et internationaux.

Pour le Burundi, nous avons choisi d'analyser le programme PAD-MPR, financé par la DGD et WBI. Ce programme a été retenu en raison de la diversité des partenariats qu'il mobilise et sa forte proximité avec les partenaires principaux, le ministère de la santé et un acteur de la société civile (COPEP). Le programme agit en forte collaboration avec d'autres acteurs tels que Enabel, WBI et plusieurs ACNG belges. Il présente également des synergies avec l'OMS et des complémentarités avec différents acteurs, notamment des acteurs universitaires. Par ailleurs, la dimension de collaboration Sud-Sud est aussi présente à travers des échanges avec le programme santé du Bénin et du Burkina Faso.

Au Sénégal, le projet Niowan Saloum (1 et 2) a été choisi, financé par l'AWAC, en raison de son modèle de partenariat reposant aussi sur une association sénégalaise (Nébédjay) et de deux ONG académiques belges (ULB-Coopération et Eclodio), en plus du partenaire institutionnel, avec le Ministère de l'Environnement et de la Transition Ecologique. Ce projet présente une approche différente car il est conçu dans une logique « bottom-up » et l'APEFE finance directement l'ONG sénégalaise pour la mise en œuvre. Il présente des complémentarités avec de nombreux acteurs universitaires et ACNG belges. Lors des entretiens préliminaires, il a été décidé d'organiser une discussion de groupe réunissant l'ensemble des points focaux (partenaires) et les chargés de programme de l'APEFE de l'ensemble des interventions en cours, afin d'approfondir les questions de l'approche multi-acteurs (QE2) et celle du mutuellement bénéfique (QE6).

Pour le Maroc, le programme Min Ajliki, financé par la DGD, a été choisi pour la richesse et la diversité de ses partenariats tant au niveau central que décentralisé dans tout le pays. Il repose sur un partenariat avec un ministère, le Ministère de l'Inclusion Economique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences (MIEPEEC), une agence, l'ANAPEC et une organisation de la société civile, le RESOFEM. Aux niveaux décentralisés, le programme a signé de nombreuses conventions de collaboration avec des associations marocaines de la société civile et académiques. Dans le cadre de ce programme, de multiples complémentarités avec d'autres partenaires techniques et financiers sont aussi développées. Vu la dimension régionale forte de ce programme, un atelier participatif a été organisé dans trois villes différentes (Rabat, Tanger et Casablanca) rassemblant des représentants des associations régionales et des pouvoirs publics décentralisés.

Chaque étude de cas combine une analyse documentaire préalable et des entretiens avec les parties prenantes clés : équipes projets, partenaires institutionnels (ministères et agences), autorités publiques décentralisées et représentants des associations partenaires (Annexe 3). Comme mentionné, ci-dessus, au Sénégal, un atelier participatif rassemblant l'ensemble des partenaires institutionnels et des chargés de projet au sein de l'APEFE a eu lieu à Dakar pour approfondir les QE2 et QE6 ; au Maroc, trois ateliers participatifs ont été organisés au niveau régional pour approfondir les QE2-QE3-QE6.

Rappelons que ce rapport synthétise les principaux constats à un niveau stratégique. Les enseignements issus des études de cas ont, quant à eux, été partagés en détail lors des débriefings organisés en fin de mission dans chaque pays. Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse croisée, permettant d'identifier des tendances, des convergences et des spécificités. Les constats propres à chaque étude de cas ont donc été présentés aux équipes locales de l'APEFE et discutés sur la base d'un support PowerPoint qui leur a été transmis.



Ateliers participatifs organisés, respectivement à Rabat, Casablanca, Tanger et Dakar.²

2.5 Limites

Bien que l'évaluation ait été menée de manière rigoureuse, certaines limites doivent être prises en compte dans l'interprétation des résultats.

Premièrement, l'analyse repose sur un nombre limité d'études de cas et un nombre limité de rencontres pendant la semaine de mission. Les investigations approfondies ont été menées sur quatre interventions, ce qui ne permet pas de couvrir l'ensemble de la diversité des actions de l'APEFE. Par ailleurs, même si les évaluateurs et l'APEFE ont organisé de nombreuses rencontres pertinentes avec les acteurs clés pendant la semaine de mission de terrain. Les études de cas offrent néanmoins des éclairages pertinents sur différentes configurations d'intervention et permettent d'identifier des tendances et des enseignements transférables à l'APEFE dans son ensemble.

Deuxièmement, l'évaluation repose principalement sur une approche qualitative. Elle ne vise pas à mesurer de manière quantitative les effets ou les impacts des interventions, mais à analyser les dynamiques, les modalités d'intervention et les perceptions des acteurs. Cette approche est cohérente avec le caractère stratégique et institutionnel de l'évaluation.

Les QE 4 (impact) et 5 (innovation) ont reçu relativement moins d'attention que les autres QE. En effet, dans la durée de cette étude, il n'a pas été possible d'approfondir ces deux QE, car elles demandent une

² Photos prises par Tatianna Goetghebuer. Accord oral obtenu des personnes figurant sur ces photos pour leur utilisation dans ce rapport.

analyse plus systématique et mieux documentée des impacts observés et innovations concrètes identifiées au sein de chaque programme. Les constats présentés dans ce rapport restent donc au niveau général.

Enfin, la collecte de données s'est davantage concentrée sur les parties prenantes impliquées dans la conception et la mise en œuvre des interventions. Les échanges avec les groupes cibles et détenteurs de droit finaux ont été plus limités, ce qui peut restreindre la diversité des perspectives recueillies, notamment en ce qui concerne l'appréciation des effets au niveau des ayants droits .

3. Contexte

Cette section présente les principaux éléments de contexte utiles à la lecture des résultats de l'évaluation. Elle ne vise pas à reprendre de manière exhaustive l'ensemble des documents stratégiques de l'APEFE, mais à mettre en évidence les repères institutionnels, stratégiques et sectoriels qui éclairent les constats formulés dans les sections suivantes. Une présentation plus détaillée du cadre institutionnel et stratégique de l'APEFE figure dans le rapport de démarrage.

3.1 Evolution du contexte de la coopération

Le contexte de la coopération internationale a connu des évolutions importantes au cours de la période couverte par l'évaluation. L'émergence de nouveaux acteurs, la diversification des instruments de financement et la remise en question croissante des modèles traditionnels de l'aide ont contribué à transformer les modalités d'intervention de la coopération au développement. Dans ce paysage en mutation, les approches fondées uniquement sur une logique de transfert d'aide tendent à être progressivement remplacées ou complétées par des formes de coopération davantage centrées sur les intérêts mutuels, les partenariats stratégiques et la recherche de solutions adaptées aux priorités des pays partenaires.

Cette évolution s'accompagne d'une attention accrue portée à la souveraineté, à l'appropriation et à l'équilibre des relations partenariales. Dans de nombreux contextes, les gouvernements partenaires et les acteurs de la société civile expriment des attentes plus fortes en faveur de formes de coopération qui respectent davantage les priorités nationales, limitent les relations de dépendance et renforcent la capacité d'initiative des acteurs locaux. Les débats relatifs à la décolonisation de la coopération, à la localisation de l'aide et au transfert de pouvoir vers les acteurs nationaux et locaux s'inscrivent dans cette dynamique plus large.

Du côté des bailleurs, les évolutions politiques, budgétaires et institutionnelles contribuent également à redéfinir les cadres de la coopération. La contraction des financements publics dans plusieurs pays donateurs, la pression accrue sur la démonstration de la valeur ajoutée des interventions, ainsi que l'évolution des priorités politiques nationales conduisent à privilégier des approches plus ciblées, plus intégrées et plus stratégiques. Dans ce contexte, les partenariats multi-acteurs, l'innovation, la mobilisation d'expertises diversifiées et la recherche de bénéfices mutuels occupent une place croissante dans les discours et les pratiques de coopération.

Ces transformations concernent directement l'APEFE, dont le positionnement repose précisément sur une logique partenariale et multi-acteurs. En tant qu'agence des partenariats internationaux des gouvernements francophones de Belgique, l'APEFE évolue dans un environnement où les attentes sont plus fortes à la fois en matière d'alignement avec les priorités des pays partenaires, de cohérence avec les orientations belges, d'innovation, de réciprocité et de démonstration de la valeur ajoutée spécifique. Ces évolutions de contexte constituent donc un cadre important pour l'analyse de son positionnement stratégique, de ses modalités d'intervention et de ses partenariats.

3.2 Positionnement institutionnel et caractéristiques des interventions de l'APEFE

L'APEFE s'inscrit dans le paysage de la coopération belge comme l'agence des partenariats internationaux des gouvernements francophones de Belgique. Elle intervient dans un cadre institutionnel caractérisé par la coexistence de compétences fédérales et fédérées en matière de coopération au développement et de relations internationales. Dans ce paysage institutionnel, l'APEFE évolue aux côtés d'autres acteurs belges de la coopération, notamment Enabel, VVOB, acteurs académiques et organisations de la société civile.

Son action s'articule avec les politiques et les instruments de la coopération belge, tant au niveau fédéral qu'au niveau des entités fédérées. L'APEFE bénéficie principalement de financements de l'État fédéral belge via la Direction générale Coopération au développement (DGD). Elle mobilise également des ressources issues de la Wallonie (via l'Agence wallonne de l'Air et du Climat – AWAC), de la Fédération Wallonie-Bruxelles (via Wallonie-Bruxelles International – WBI), ainsi que d'autres partenaires tels que l'Union européenne via Enabel.

L'approche multi-acteurs constitue un élément central de ses modalités d'intervention depuis de nombreuses années. En effet, les interventions de l'APEFE se caractérisent par une approche partenariale structurante, fondée sur la mobilisation d'une diversité d'acteurs issus des secteurs public, académique, associatif et, dans certains cas, privé.

Sur le plan géographique, l'APEFE met en œuvre ses interventions dans huit pays : la Belgique, le Bénin, le Burkina Faso, le Burundi, le Maroc, la Palestine, la République démocratique du Congo et le Sénégal.

Ses activités couvrent un ensemble de secteurs d'intervention. Au départ, très focus sur l'éducation et la formation, l'APEFE s'est diversifiée à d'autres secteurs : l'emploi, la santé, l'environnement et la gouvernance. Ces interventions sont adaptées aux priorités et aux contextes spécifiques de chaque pays partenaire.

3.3 Cadre stratégique de référence de l'APEFE

Les éléments présentés ci-dessous synthétisent les principaux repères issus des documents stratégiques de l'APEFE, en particulier le Plan stratégique 2017–2026, le Plan stratégique 2027–2036 ainsi que la Politique de partenariat (2024). Une présentation détaillée de ces documents figure dans le rapport de démarrage.

Plans stratégiques

Le Plan stratégique 2017–2026 définit l'orientation générale de l'action de l'APEFE autour d'un objectif central de renforcement des capacités des institutions partenaires, aux niveaux institutionnel, organisationnel et individuel. Cette orientation s'inscrit dans une vision de développement humain durable, équitable et inclusif, avec une attention particulière portée aux populations vulnérables, notamment les jeunes et les femmes.

L'action de l'APEFE repose sur plusieurs principes structurants, parmi lesquels l'alignement sur les politiques nationales (cf. Déclaration de Paris), l'appropriation par les partenaires, ainsi que la gestion axée sur les résultats. Ces orientations s'inscrivent dans les principes internationaux de l'efficacité de l'aide, notamment ceux de la Déclaration de Paris, ainsi que dans le cadre des Objectifs de développement durable.

Sur le plan opérationnel, l'APEFE met en œuvre des interventions combinant des programmes d'appui institutionnel et des initiatives pilotes à caractère innovant, visant à expérimenter de nouvelles approches susceptibles d'être répliquées ou mises à l'échelle. L'organisation accorde également une attention particulière à l'intégration de thématiques transversales telles que le genre, l'environnement et le travail décent.

Le Plan stratégique 2027–2036, récemment validé au moment de la présente évaluation, s'inscrit dans une logique de continuité tout en renforçant certaines orientations clés. Il met notamment l'accent sur

l'innovation, la digitalisation, l'approche partenariale, ainsi que sur la prise en compte des enjeux liés à la décolonisation des pratiques de coopération. Il réaffirme également la volonté de l'APEFE de se positionner comme un acteur de référence en matière de partenariats internationaux, contribuant à la réalisation des Objectifs de développement durable.

Politique de partenariats

La politique partenariale de l'APEFE (2024) constitue le cadre général définissant les modalités de relation de l'organisation avec ses partenaires stratégiques, opérationnels et financiers. Elle vise à orienter les choix de partenaires, encadrer la gestion des relations partenariales et soutenir la prise de décision stratégique, en cohérence avec le Plan stratégique 2027–2036. Les définitions utilisées intègrent les évolutions issues des réflexions internes menées en 2025.

La politique partenariale s'inscrit dans plusieurs cadres de référence. Elle est alignée sur la Déclaration de Paris (2005) et le Programme d'action d'Accra (2008), relatifs à l'efficacité de l'aide, ainsi que sur les Objectifs de Développement Durable, en particulier l'ODD 17 consacré aux partenariats. Elle est également conforme à la législation belge relative à la coopération au développement, notamment la Loi du 19 mars 2013 et les Arrêtés royaux encadrant la coopération non gouvernementale, et s'inscrit dans les orientations des autorités fédérales et fédérées.

L'APEFE considère les partenariats comme des leviers centraux pour la mise en œuvre de ses interventions et l'atteinte des ODD. Son approche repose sur la cogestion des programmes et sur des relations fondées sur l'égalité, la confiance réciproque, la participation et la responsabilité partagée. Elle privilégie une approche multi-acteurs mobilisant des institutions publiques, des acteurs de la société civile, des acteurs académiques et des acteurs du secteur privé, aux niveaux national et international. La mise en réseau, les partenariats de pairs-à-pairs et les échanges Sud-Sud et Nord-Sud sont encouragés, avec une valorisation de l'expertise locale.

La politique partenariale poursuit trois objectifs principaux :

- **Assurer une gestion partenariale collaborative, efficace et équilibrée**, fondée sur la transparence, la gouvernance partagée, le suivi-évaluation et le partage des connaissances ;
- **Renforcer le positionnement de l'APEFE au sein de son écosystème**, en consolidant ses partenariats institutionnels et en valorisant l'expertise de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles ;
- **Mobiliser des ressources complémentaires**, afin de soutenir les priorités stratégiques de l'organisation et d'amplifier l'impact de ses interventions, notamment à travers des cofinancements et le développement de partenariats avec des bailleurs publics et privés.

La gestion des partenariats repose sur un processus structuré incluant l'identification et la sélection des partenaires, la co-construction des interventions (notamment à travers les Théories du Changement) et la formalisation des relations via différents types de conventions. La mise en œuvre s'appuie sur une gouvernance partagée (comités de pilotage, comités techniques, unités de gestion) et sur des dispositifs de suivi-évaluation et d'apprentissage permettant d'assurer le pilotage et l'amélioration continue des interventions.

Les travaux récents (au sein de l'APEFE en septembre 2025) ont permis de préciser les principales formes de relations mobilisées :

- Le **partenariat** correspond à une relation formalisée fondée sur la co-responsabilité, le renforcement mutuel et un alignement stratégique, sans nécessairement impliquer de transfert financier ;
- La **collaboration** désigne une relation contractualisée visant un objectif commun, sans renforcement mutuel structure, avec ou sans transfert financier ;
- Les **synergies** et **complémentarités** renvoient à des formes de coopération formelles ou informelles visant à générer une valeur ajoutée collective ;
- Les **prestations de services** correspondent à une relation contractuelle sans logique de co-construction, répondant aux règles des marchés publics.

La suite du rapport aborde chaque QE en y apportant une réponse par critère de jugement, avant de conclure et proposer une série de recommandations. Notons que les constats au niveau des QE ont été présentés à l'équipe APEFE lors de deux sessions d'échange en mars ; et qu'un atelier de co-construction des recommandations a été également organisé en mars 2026.

4. QE1 : Cohérence stratégique

QE1 - Dans quelle mesure les interventions de l'APEFE reflètent-elles ses orientations stratégiques et s'alignent-elles sur les priorités politiques belges et des pays partenaires ?

Les interventions de l'APEFE présentent un niveau globalement élevé de cohérence stratégique, tant dans leur alignement avec les priorités de la coopération belge — aux niveaux fédéral et fédéré — qu'avec les politiques publiques des pays partenaires. Cette cohérence repose en grande partie sur la flexibilité de l'organisation, la diversification progressive de ses domaines d'intervention et son approche partenariale. Le positionnement spécifique de l'APEFE, à la croisée de plusieurs niveaux institutionnels et types d'acteurs, constitue également un levier important de cet alignement. Toutefois, certaines limites persistent, notamment en lien avec la complexité du cadre institutionnel belge, des défis de mise en œuvre en co-gestion dans certains contextes, ainsi que la nécessité de clarifier davantage son rôle et son positionnement stratégique au sein des acteurs belges de la coopération internationale.

4.1 Alignement des interventions avec les priorités définies par la Wallonie, la FWB et le niveau fédéral

L'alignement des interventions de l'APEFE avec les priorités fédérales de la coopération belge est globalement très élevé, tant sur le plan géographique, en termes de groupes cibles que sur le plan thématique. Les interventions s'inscrivent clairement dans les orientations définies au niveau fédéral, avec une cohérence observée dans les pays partenaires — principalement situés en Afrique — ainsi que les publics visés, notamment les populations vulnérables, les femmes, les jeunes et les NEETs. Sur le plan thématique, l'analyse met en évidence une évolution progressive des priorités, en cohérence avec celles de la DGD. Entre 2017 et 2022, l'accent est mis sur les droits humains, en particulier les droits des femmes, ainsi que sur le développement du secteur privé. À partir de 2022, les priorités évoluent vers une intégration accrue des Objectifs de Développement Durable (ODD), incluant le genre, l'environnement et le climat, la digitalisation (D4D), l'enseignement et la santé, ainsi que les systèmes alimentaires durables. Plus récemment, ces priorités intègrent davantage des enjeux liés au travail décent, à la sécurité alimentaire, à la lutte contre le changement climatique, ainsi qu'à la stabilité et à l'aide humanitaire, en cohérence avec la note politique de 2025.

L'alignement avec les priorités des entités fédérées est également avéré. Les priorités portées par la Wallonie et la Fédération Wallonie-Bruxelles sont en lien avec les matières régionales, et pas nécessairement en cohérence avec les priorités fédérales, notamment dans les domaines de l'éducation, de l'emploi et les industries culturelles et créatives. La coopération internationale est également envisagée comme un levier de coopération économique, notamment à travers des liens avec le secteur privé, bien que ces articulations restent parfois peu explicites. Le développement récent de financements liés au climat, notamment via l'AWAC depuis 2022, illustre également la capacité de l'APEFE à s'aligner sur les priorités spécifiques de la Wallonie (et de la Belgique), et à mobiliser de nouvelles sources de financement.

Cet alignement avec des priorités multiples repose en grande partie sur la flexibilité de l'APEFE et sur la diversification progressive de son expertise. Au cours de la période évaluée, l'APEFE a élargi ses domaines d'intervention, ses zones d'action et ses types de partenaires, ce qui lui permet de s'adapter aux évolutions des priorités politiques et des opportunités de financement. Cette capacité d'adaptation constitue, pour la majorité des acteurs interrogés, un facteur clé de cohérence stratégique dans un environnement marqué par des changements fréquents de priorités au sein de la coopération belge.

L'évolution du positionnement de l'APEFE dans le secteur de l'éducation illustre cette capacité d'adaptation. Alors que l'éducation n'est plus une priorité au niveau fédéral aujourd'hui, l'APEFE a maintenu son engagement dans ce secteur en l'inscrivant dans des thématiques connexes, par exemple, l'éducation/la

formation dans le développement durable, l'énergie renouvelable, et plus généralement, autour de la question du climat. Cette adaptation lui permet de conserver une continuité dans ses financements et donc dans ses interventions tout en restant alignée avec les évolutions stratégiques. Par ailleurs, l'éducation est toujours soutenue par d'autres bailleurs de l'APEFE, notamment l'Union européenne (via Enabel, avec le programme IFADEM) et la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Le positionnement spécifique de l'APEFE dans l'écosystème belge, à la croisée des acteurs non gouvernementaux et institutionnels, constitue un levier important d'alignement stratégique. L'APEFE occupe une position institutionnelle particulière, avec sa qualité d'acteur gouvernemental pour la Wallonie et la Fédération Wallonie-Bruxelles ; et sa qualité d'acteur non gouvernemental pour la DGD. Sur le terrain, ça se traduit par une participation à différents dispositifs de coordination de la coopération belge, notamment à travers sa participation aux Cadres Stratégiques Communs (CSC) et ses interactions avec les ambassades et Enabel dans une logique « Team Belgium ». Ce positionnement lui permet de jouer un rôle d'interface entre différents types d'acteurs, et par là de renforcer la cohérence de ses interventions avec les priorités belges et avec les interventions des autres acteurs belges sur le terrain.

Toutefois, la complexité du paysage institutionnel belge limite la lisibilité de cet alignement. La coexistence de plusieurs niveaux de décision, la multiplicité des acteurs belges à l'international et les différences entre priorités fédérales et fédérées peuvent générer une certaine confusion, en particulier au niveau des pays partenaires. Cette situation peut affecter la compréhension du rôle et du statut de l'APEFE, ainsi que la lisibilité de son positionnement stratégique au sein de l'écosystème belge et dans les pays partenaires, ainsi que de limiter l'accès à certains types de financements (notamment européens).

4.2 Alignement des interventions avec les priorités définies par les pays partenaires

Les interventions de l'APEFE s'inscrivent pleinement dans les principes d'alignement définis par la Déclaration de Paris et reposent sur des cadres formalisés avec les pays partenaires. Des accords-cadres structurent la coopération et définissent les modalités d'intervention, assurant une inscription des actions de l'APEFE dans les priorités nationales et dans un cadre de partenariat reconnu par les autorités publiques.

Cet alignement se traduit concrètement par une forte cohérence des interventions avec les politiques publiques et les priorités sectorielles des pays partenaires. Les interventions sont définies en étroite collaboration avec les ministères et agences publiques, en cohérence avec les plans nationaux de développement et les politiques sectorielles, et font l'objet d'une validation conjointe avec les ministères de tutelle. Cette approche garantit la pertinence des actions au regard des besoins identifiés au niveau national et sectoriel.

Ici aussi, la flexibilité et la capacité d'adaptation de l'APEFE constituent des facteurs clés de cet alignement. L'organisation est reconnue pour sa capacité à ajuster ses interventions de manière participative afin de répondre aux évolutions des priorités nationales et aux changements politiques et institutionnels. Cette adaptabilité permet de maintenir la pertinence des interventions dans des contextes parfois instables ou en mutation.

L'APEFE joue également un rôle d'appui stratégique auprès de ses partenaires, notamment dans l'élaboration et l'opérationnalisation de politiques publiques. Lorsque cela est demandé, par exemple au Burundi dans le secteur de la santé, l'organisation contribue à l'élaboration de plans stratégiques nationaux et accompagne leur mise en œuvre, renforçant ainsi les capacités des institutions partenaires et leur autonomie dans la conduite des politiques sectorielles.

De plus, les modalités de mise en œuvre reposent sur une approche de co-construction et de co-gestion avec les partenaires publics, favorisant un ancrage institutionnel fort et dans la durée. Les programmes sont généralement portés par un ministère, souvent en lien avec une agence d'exécution, et parfois déclinés au niveau régional. Inscrits dans une logique de programme pluriannuel (généralement cinq ans) souvent répété au moins une fois, plutôt que de projets de court terme, ils permettent une meilleure

intégration dans les systèmes nationaux et renforcent la continuité de l'action publique. Cette approche contribue directement au renforcement de l'appropriation nationale et à l'alignement durable avec les politiques publiques.

Toutefois, certaines difficultés de mise en œuvre, en particulier dans la co-gestion, ont été identifiées, soulignant certaines limites de cet alignement dans la pratique. Des défis opérationnels ont notamment été observés dans certains programmes (par exemple au Bénin, PAEFA, et au Sénégal, JNT 2.0), liés à des contraintes ou complexités institutionnelles, ou encore à des personnes. Ces éléments rappellent que l'alignement stratégique, bien que solide dans sa conception, peut être plus difficile à traduire pleinement dans la mise en œuvre. La cogestion a son lot de défis, mais l'APEFE est reconnu pour trouver des solutions dans l'intérêt de chaque partie pour atteindre les objectifs du programme.

4.3 Contribution au renforcement stratégique de l'APEFE

L'APEFE joue un rôle clé dans le renforcement de son positionnement stratégique au sein de la coopération belge. Tout d'abord, elle occupe une position de « pont » entre différents niveaux institutionnels et types d'acteurs. En effet, elle travaille avec les niveaux fédéral et fédéré, et est bien connectée aux dynamiques politiques de ces deux niveaux. Elle joue également un certain rôle de liaison entre les acteurs non gouvernementaux (ACNG) et l'ambassade belge dans les pays partenaires. Cette position intermédiaire renforce son agilité, lui permettant de bénéficier de financements divers, de gérer des priorités multiples, avec différents types d'acteurs. Ensuite, l'APEFE soulève aussi la question de son statut, ASBL de droit privé assumant une mission publique, afin de réfléchir au statut le plus pertinent pour remplir sa mission au niveau des entités fédérées. Finalement, la diversification progressive de son expertise et de ses domaines d'intervention participe à son renforcement stratégique au sein de la coopération belge. En s'adaptant aux priorités des bailleurs et des pays partenaires, l'organisation a élargi son positionnement vers des thématiques stratégiques telles que l'environnement et le climat, la santé ou encore l'entrepreneuriat et l'emploi. Cette diversification contribue à renforcer sa légitimité et sa crédibilité, tout en lui permettant de répondre à des enjeux émergents et d'accompagner l'évolution des priorités de la coopération internationale.

L'APEFE est reconnue comme acteur stratégique crédible et agile qui joue un rôle de facilitateur et d'ensemblier dans les pays partenaires. L'organisation, à la croisée des logiques institutionnelles et non gouvernementales, a la légitimité de signer tant avec des acteurs publics qu'associatifs, académiques et privés. Elle mobilise et coordonne donc une diversité d'acteurs dans un même secteur. APEFE a, dans l'ensemble des pays visités, une expertise sectorielle reconnue, et un ancrage institutionnel solide. On lui reconnaît aussi son caractère innovant, « l'APEFE propose, expérimente, interpelle ». Sa flexibilité lui permet de s'adapter aux priorités locales et internationales, tandis que la stabilité de ses équipes et l'inscription de ses interventions dans la durée renforcent la confiance des partenaires. Finalement, sa communication sur les résultats et les impacts, centrée sur les partenaires, ainsi que l'organisation d'événements à haute visibilité, contribuent à renforcer son image et sa reconnaissance. L'ensemble de ses points forts reconnus par les différentes parties prenantes, et sa position singulière renforcent sa capacité à structurer des dynamiques multi-acteurs et à jouer un rôle stratégique.

La diversification progressive des sources de financement constitue également un levier important du renforcement du positionnement stratégique de l'APEFE. En élargissant son portefeuille de bailleurs, l'organisation renforce sa capacité à mobiliser des ressources en lien avec des priorités émergentes, telles que le climat ou l'entrepreneuriat. Cette diversification contribue à accroître sa marge de manœuvre stratégique et à consolider son positionnement dans un environnement de la coopération en mutation. Elle s'accompagne également d'un élargissement des partenariats opérationnels, renforçant l'intégration de l'APEFE dans des écosystèmes d'acteurs de plus en plus diversifiés.

Toutefois, la clarification du statut et du rôle de l'APEFE demeure un enjeu pour consolider son positionnement stratégique, tant en Belgique que dans les pays partenaires, notamment dans ses interactions avec des acteurs tels que WBI. En effet, la nature hybride de l'organisation, constituée en ASBL de droit privé tout en assumant une mission publique qui n'est pas explicitement inscrite dans ses statuts, alimente une certaine ambiguïté quant à son positionnement institutionnel. Cette situation, relevée

par plusieurs parties prenantes, pourrait fragiliser son ancrage institutionnel. Par ailleurs, les entretiens et les études pays mettent en évidence que les interactions entre l'APEFE et WBI varient sensiblement d'un pays partenaire à l'autre. Cette hétérogénéité interroge le positionnement stratégique respectif de ces deux structures, ainsi que la clarté de la communication à ce sujet, tant en interne — auprès de l'ensemble des équipes — qu'en externe, vis-à-vis des partenaires.

Finalement, d'autres points d'attention ont été soulevés par les acteurs rencontrés. Tout d'abord, la combinaison d'une forte flexibilité, d'une approche multi-acteurs et d'une diversification thématique peut également entraîner un risque de dispersion, comme vouloir aborder plusieurs thématiques, dans diverses régions, avec un plus grand nombre de groupes cibles, sans pour autant en avoir les ressources. Enfin, le potentiel de « cross-learning » entre pays reste sous-exploité, et les retombées des interventions pour la Belgique apparaissent encore peu explicites et insuffisamment valorisées. Selon les acteurs interrogés, mettre plus de focus sur la dimension internationale de l'APEFE, avec ce potentiel d'apprentissage croisé ; et mettre mieux en évidence les retombées possibles pour la Belgique renforcerait le positionnement stratégique de l'APEFE comme acteur clé de la coopération internationale belge.

5. QE2 : Cohérence interne

QE2 - Dans quelle mesure l'APEFE conçoit, gère et met en œuvre de manière cohérente ses partenariats multi-acteurs au sein de ses interventions ?

L'APEFE a structuré une approche multi-acteurs solide, fondée sur des rôles globalement clairs, des dispositifs de coordination formalisés et une diversité de partenaires constituant un levier réel pour la mise en œuvre des interventions. Dans la pratique, la multiplicité des acteurs et la flexibilité des configurations partenariales, bien qu'adaptées aux contextes, entraînent des niveaux d'engagement hétérogènes et une articulation encore partielle entre partenaires, en particulier secondaires. Les mécanismes de coordination, bien que fonctionnels, restent par ailleurs exigeants et ne suffisent pas toujours à structurer de véritables dynamiques collectives. Malgré ces limites, l'approche multi-acteurs contribue positivement à la pertinence, à l'efficacité et à la durabilité des interventions, notamment grâce aux interactions entre acteurs institutionnels, privés et issus de la société civile, ainsi que par le renforcement de leurs capacités. Ces effets demeurent toutefois fortement dépendants du rôle central de l'APEFE et restent conditionnés à un renforcement des interactions entre partenaires ainsi qu'à une anticipation plus systématique des conditions de pérennisation.

5.1 Cohérence des rôles et responsabilités dans les partenariats multi-acteurs

Une approche multi-acteurs au cœur du modèle d'intervention de l'APEFE

Les interventions de l'APEFE reposent sur une approche multi-acteurs dans laquelle l'APEFE joue un rôle central de mise en relation et d'articulation entre les différents acteurs impliqués. Cette approche se traduit par la mobilisation d'une diversité d'acteurs – institutions publiques, organisations de la société civile, acteurs académiques, secteur privé et experts techniques – autour d'objectifs communs, dans des contextes institutionnels et sectoriels variés. Elle répond à la nécessité de combiner différentes expertises, ressources et niveaux d'intervention afin de traiter des enjeux complexes et de renforcer la durabilité des actions menées.

L'ampleur et la diversité des partenariats mobilisés constituent une spécificité de l'organisation, qui se positionne comme un facilitateur créant des liens entre des acteurs qui n'interagissent pas nécessairement de manière spontanée. Cette capacité à fédérer différents types de partenaires, y compris au sein de configurations multi-acteurs complexes, est largement reconnue comme un atout dans la mise en œuvre des programmes.

Les relations partenariales de l'APEFE s'appuient sur des conventions claires qui visent à encadrer les rôles et responsabilités des différents acteurs impliqués. Ces conventions précisent les engagements respectifs des parties, ainsi que les dispositifs de gouvernance tels que les comités de pilotage et les comités techniques de suivi. Ces différents outils contribuent à structurer les relations entre partenaires et à

formaliser, dans une certaine mesure, la répartition des rôles au sein des interventions. Ils offrent un cadre de référence commun, tout en laissant une marge d'adaptation aux contextes d'intervention.

Cependant, l'évaluation met en évidence une absence d'harmonisation dans l'utilisation des termes définissant les types de partenariats au sein des différents programmes. Les termes utilisés varient selon les pays, les programmes et les bailleurs de fonds, pour exprimer un même type de relation. Bien qu'il existe des définitions dans la politique de partenariat et de collaboration, la distinction entre partenariats, collaborations ou complémentarité n'est pas toujours claire pour les différents collaborateurs de l'APEFE et pour ses partenaires.

Cependant, ce manque d'harmonisation ne semble pas nuire à l'opérationnalisation des interventions, étant donné la clarté des conventions et des outils de gouvernance, mais plus d'harmonisation dans l'utilisation des termes semble être souhaitable pour une lisibilité plus claire des types de relations entre l'APEFE et les acteurs, tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur. Afin de répondre à ces enjeux, l'évaluation propose une typologie des relations mobilisées par l'APEFE, permettant de mieux distinguer les différentes formes d'engagement entre acteurs (Encadré 1, Figure 1). Cette typologie repose notamment sur le niveau de réciprocité dans la relation et sur le degré d'implication dans la mise en œuvre des interventions et permet de clarifier les niveaux d'engagement et les rôles associés à chaque type de relation. Cette proposition a été discutée et validée lors d'échanges avec l'équipe APEFE et pourra évoluer au sein de l'institution. La figure met en évidence la complexité du système partenarial de l'APEFE, tout en offrant une grille de lecture utile pour en améliorer la lisibilité et la compréhension par les différents acteurs.

Encadré 1 : Typologie des relations partenariales de l'APEFE (proposition de l'évaluation)

Les partenariats (avec logique de renforcement mutuel, et poursuite d'un objectif commun)

- **Partenaires principaux / structurels** : ils sont au cœur des programmes et engagés dans une relation structurante avec l'APEFE et entre eux, fondée sur une responsabilité partagée et un renforcement mutuel des capacités. Ils participent à la gouvernance des interventions (comités de pilotage, comités techniques de suivi), sont liés par des conventions de partenariat sur la durée du programme et visent un même objectif. Avec certains partenaires principaux, il peut y avoir en plus une convention de délégation de fonds.
- **Partenaires secondaires / associés** : ils interviennent de manière plus ciblée et souvent sur des périodes plus courtes, en fonction des besoins spécifiques des programmes. Leur relation avec l'APEFE est formalisée par des conventions de partenariat bilatérales, avec un renforcement mutuel et la poursuite d'un objectif commun.

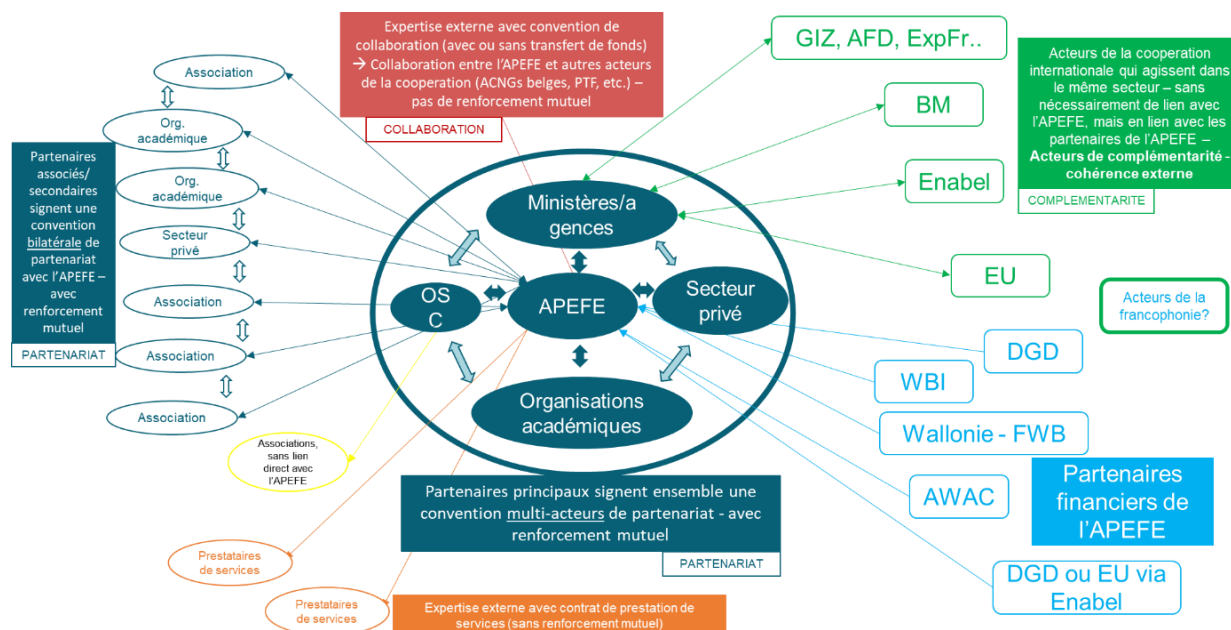
Un réseau d'expertise externe (sans renforcement mutuel structurant, pour répondre à certains besoins spécifiques du programme ou réaliser des activités ciblées)

- **Les acteurs de collaborations** : il s'agit d'acteurs avec lesquels l'APEFE entretient des relations plus souples, dans le cadre d'échanges, d'activités conjointes ou de contributions ponctuelles. Ils signent une convention de collaboration. Ces relations ne s'inscrivent pas dans une logique de co-construction ou de gouvernance partagée. Ces collaborations peuvent s'accompagner ou non de transferts de fonds.
- **Prestataires de services** : la mobilisation de ces acteurs est soumise aux règles des marchés publics, pour fournir des services spécifiques, sous contrat de prestation de service, rémunérés sur facture.

Autres relations

- **Les acteurs de complémentarités** : ils regroupent des acteurs intervenant dans les mêmes secteurs ou territoires que l'APEFE, sans être directement impliqués dans ses programmes. La relation repose sur une logique d'articulation et de complémentarité des actions, afin d'éviter les chevauchements, duplication et ainsi renforcer la cohérence externe des interventions.
- **Partenaires financiers** : ce sont les bailleurs de fonds qui financent les interventions de l'APEFE. Ils influencent les priorités, les cadres d'intervention et les exigences de reporting, sans être directement impliqués dans la mise en œuvre opérationnelle des programmes.
- **Partenaires indirects** : ce sont les partenaires des partenaires principaux de l'APEFE, sans être en lien direct avec l'APEFE.

Figure 2 - Typologies des partenariats multi-acteurs de l'APEFE



Source : ADE

Cohérence des rôles et responsabilités au sein d'un même programme/projet

Les rôles et responsabilités des partenaires principaux apparaissent globalement bien définis et compris au niveau opérationnel, au sein des programmes et projets. Cette clarté repose en grande partie sur les dynamiques de travail mises en place dès la phase de formulation, notamment à travers des ateliers participatifs qui permettent de préciser les attentes, les contributions et les modalités de collaboration entre partenaires.

Dans la mise en œuvre des interventions, une répartition fonctionnelle des rôles se dégage de manière relativement cohérente entre les différents partenaires principaux. Les institutions publiques partenaires assurent généralement un rôle d'orientation stratégique, de définition des normes et d'ancrage institutionnel. L'APEFE intervient principalement en tant qu'acteur de coordination, de financement et d'appui technique, tandis que les partenaires opérationnels (organisations de la société civile, agences, acteurs académiques ou privés) sont davantage impliqués dans la mise en œuvre des activités et l'appui technique sur le terrain.

Les cadres de gouvernance, tels que les comités de pilotage et les comités techniques de suivi, et l'accessibilité de l'équipe APEFE contribuent également à clarifier et ajuster les rôles en cours de mise en œuvre. Les outils de gouvernance offrent des espaces de concertation permettant de résoudre les éventuelles ambiguïtés, d'adapter les responsabilités en fonction de l'évolution des besoins et de maintenir une compréhension partagée des contributions de chacun. Par ailleurs, l'accessibilité et la réactivité des équipes de l'APEFE sont fréquemment mises en avant comme des facteurs facilitant la résolution rapide des difficultés opérationnelles.

De manière générale, la clarté des rôles tend à être plus variable pour les partenaires secondaires. La clarté apparaît particulièrement marquée pour les partenaires principaux, engagés dans la gouvernance et sur la durée des programmes. Elle est également globalement bien établie pour les prestataires de services et les acteurs de collaborations, dont les mandats sont clairement définis. En revanche, elle tend à être plus variable pour les partenaires secondaires, dont les contributions peuvent évoluer dans le temps et dont le rôle n'est pas toujours perçu de manière homogène par l'ensemble des acteurs. Certains partenaires secondaires partagent un manque de clarté sur l'alignement des attentes, la clarté des contributions attendues, la durée de leur implication. Ce qui peut affecter la lisibilité des rôles et limiter leur mobilisation. Ces partenaires secondaires, parfois nombreux comme dans le programme Min Ajliki au Maroc,

souhaiteraient être davantage impliqués dans l'identification des besoins, surtout au niveau régional et être impliqués sur des durées plus longues.

La diversité et le nombre de partenaires secondaires mobilisés ne se traduisent pas systématiquement par une implication effective dans les activités. Dans certains cas, la présence de partenaires secondaires sans contribution significative interroge la pertinence de leur mobilisation. Par ailleurs, parfois le nombre important de partenaires secondaires à gérer limite les occasions d'interactions, faute de temps ou de ressources, ayant pour conséquence peu ou pas visibilité sur les actions de chacun, limitant les opportunités de synergies, et aussi d'impact liée à l'implication de certains de ces acteurs.

Cependant, plusieurs acteurs mettent en avant la qualité de la sélection des partenaires secondaires opérée par l'APEFE. Les entretiens de terrain soulignent le processus de sélection rigoureux ainsi que le cadrage exigeant en amont : « être partenaire de l'APEFE constitue un véritable gage de qualité ».

La mise en œuvre des partenariats multi-acteurs se caractérise par une capacité d'adaptation forte aux besoins des programmes. Bien que les partenaires principaux soient fixes sur la durée du programme, les relations avec les autres acteurs (partenaires secondaires, acteurs de collaborations et de complémentarité, prestataires de service) évoluent au cours du temps, en fonction des priorités, des opportunités et des dynamiques propres à chaque intervention. Cette approche permet à l'APEFE d'ajuster ses interventions de manière réactive en mobilisant des expertises ciblées en fonction des besoins, ce qui est fortement apprécié par les partenaires principaux.

Cependant, la communication et le partage d'informations entre partenaires au sein de ces interventions multi-acteurs restent limités. Les échanges entre partenaires restent souvent centrés sur la relation bilatérale avec l'APEFE, avec peu de visibilité sur les actions menées par les autres acteurs impliqués dans un même programme. Cette situation est particulièrement marquée pour les partenaires secondaires, dont les interactions sont limitées, ce qui réduit les opportunités de synergies et de collaboration directe entre eux (sans l'intermédiaire de l'APEFE). Les partenaires expriment ainsi un besoin de mieux connaître les actions des autres partenaires, afin de renforcer la complémentarité des actions et la cohérence d'ensemble des programmes. Par ailleurs, les dispositifs de capitalisation et de partage d'expériences apparaissent encore insuffisamment développés. Si certaines initiatives de communication existent, notamment à travers des événements ou des outils digitaux, elles restent ponctuelles et ne permettent pas, aujourd'hui, de structurer des dynamiques durables de mise en réseau entre partenaires.

Finalement, bien que le partenariat multi-acteurs soit encadré par des processus formels bien rodés, il reste complexe à mettre en œuvre et l'influence des individus y est déterminante. Au-delà des rôles et responsabilités formalisés dans les conventions, son efficacité repose aussi largement sur des dimensions humaines et institutionnelles : la capacité des acteurs à partager des valeurs communes et une réelle volonté de collaborer. S'engager dans un tel type de partenariat constitue ainsi un défi qui dépasse le cadre formel, et dépend autant de l'alignement des structures que de l'implication des personnes autour d'un objectif commun.

Cohérence entre programmes et entre pays

Au-delà de la cohérence interne à chaque programme, l'articulation entre les différentes interventions de l'APEFE apparaît globalement limitée.

Au sein d'un même pays, chaque programme fonctionne de manière relativement autonome, avec des passerelles encore relativement peu développées entre les différents programmes, alors même que des thématiques, des partenaires institutionnels ou des zones d'intervention peuvent être communs. Plusieurs acteurs mentionnent des opportunités de synergies, notamment via des ministères ou agences communs ou autour de thématiques transversales comme le genre ou le climat. Bien qu'il existe une volonté de créer ces synergies, et qu'elles existent parfois, ces articulations restent peu visibles et insuffisamment systématisées, souvent par faute de ressources/temps.

À l'échelle internationale, les liens entre programmes menés dans différents pays partenaires apparaissent également limités, malgré une attente exprimée par plusieurs acteurs en faveur d'un

renforcement des échanges d'expériences et du partage de pratiques entre pays et régions partenaires de l'APEFE. Cette situation doit toutefois être nuancée, dans la mesure où le périmètre de l'étude ne permet pas de capter l'ensemble des dynamiques existantes, comme celles du programme IFADEM qui couvre plusieurs pays d'intervention ; ou celles des programmes santé du Bénin, Burkina Faso et du Burundi ; ou encore les liens existants entre les différents projets financés par l'AWAC.

Notons que l'élaboration en cours de théories du changement sectorielle pourra vraisemblablement amener plus de cohérence entre programme et pays.

Enfin, les liens entre les partenaires des programmes de l'APEFE et les acteurs basés en Belgique sont peu visibles. Plusieurs acteurs soulignent leur intérêt de renforcer les interactions avec des acteurs basés en Belgique et de mieux valoriser ces liens. De manière plus large, cette question renvoie à un enjeu d'articulation à différentes échelles (locale, nationale, internationale), encore partiellement structuré.

Relation entre l'APEFE et ses partenaires financiers

Les relations entre l'APEFE et ses partenaires financiers s'inscrivent dans un environnement de coopération en mutation, notamment la rationalisation des dépenses et l'exigence accrue de démonstration de la plus-value de l'expertise de chaque acteur. L'APEFE est majoritairement financée par la DGD via le programme pluriannuel. Elle reçoit aussi des financements de la FWB, notamment à travers WBI, ainsi que de la Wallonie, via les fonds de l'AWAC. Finalement, l'APEFE a également accès à des fonds européens, via un partenariat avec Enabel.

Les relations avec les principaux bailleurs structurent fortement les interventions de l'APEFE. Elles s'accompagnent d'attentes spécifiques en matière de priorités, de modalités de financement et de rapportage, qui peuvent varier d'un acteur à l'autre. Dans ce contexte, la clarification du positionnement de l'APEFE — en particulier au regard de son statut hybride d'ASBL de droit privé assumant defacto une mission de fait publique — apparaît comme un enjeu important. Cela a potentiellement des conséquences sur le type de financements auxquels l'organisation pourra prétendre, et modifiera aussi ses relations avec d'autres acteurs belges (comme WBI, les ACNG, ou encore Enabel).

Pour le moment, les relations partenariales avec l'AWAC et Enabel présentent des dynamiques spécifiques. Les financements AWAC contribuent, par exemple, à renforcer l'expertise thématique de l'APEFE, dans le domaine du climat. Les acteurs rencontrés au Sénégal (Projet Niowan Salum) partagent néanmoins que les cycles de financement AWAC, 2 ou 3 ans sont trop courts au regard des résultats attendus. Les relations avec Enabel, apparaissent globalement complémentaires, avec des exemples de collaboration structurée (notamment dans le cadre de financements européens dans le domaine de l'éducation, RTIA). Cependant, des enjeux persistent liés à l'articulation des interventions ayant des cycles de financement différents, et à la lisibilité de leurs rôles respectifs, en tant qu'acteurs belges de la coopération.

5.2 Efficacité et clarté des mécanismes de gestion/coordination des partenariats multi-acteurs

Les partenariats multi-acteurs de l'APEFE s'appuient sur des dispositifs de coordination formalisés qui structurent les interactions entre partenaires principaux et encadrent la mise en œuvre des interventions, tout en préservant une certaine flexibilité. Ces dispositifs se traduisent notamment par des comités de pilotage, des comités techniques de suivi et des cadres de concertation réguliers. Ils permettent de clarifier les rôles et responsabilités, d'assurer le suivi de l'avancement des activités et de faciliter une prise de décision concertée. Dans des environnements multi-acteurs complexes, ces mécanismes sont largement perçus comme utiles et nécessaires. Leur caractère souple est également souligné, dans la mesure où il permet d'adapter les programmes aux contextes locaux et à l'évolution des besoins des partenaires, tout en maintenant le cap sur les objectifs d'impact.

Toutefois, ces dispositifs demandent un investissement important en temps et font face à certains défis. Des défis récurrents sont ainsi mentionnés, tels que les lenteurs décisionnelles de certains partenaires

publics, le turnover au sein des structures publiques ou encore des enjeux de leadership entre institutions partenaires, qui peuvent affecter la fluidité de la coordination et des décisions.

En parallèle, la coordination des programmes est également facilitée par des échanges informels réguliers entre l'APEFE et ses partenaires principaux. Cette communication directe et continue contribue à fluidifier les interactions et à résoudre rapidement les difficultés opérationnelles. Les acteurs publics soulignent en outre la stabilité relative du personnel de l'APEFE, ainsi que sa bonne connaissance des institutions partenaires. Ces éléments constituent un atout important pour renforcer la qualité des relations de travail et la confiance entre les parties.

Malgré ces éléments positifs, plusieurs partenaires rencontrés expriment le besoin de renforcer les dynamiques collectives associant l'ensemble des parties prenantes, notamment à travers des espaces favorisant davantage les échanges et la connaissance mutuelle, en complément des cadres de coordination formels. De telles dynamiques pourraient, selon eux, renforcer l'appropriation des actions et encourager l'émergence d'initiatives de collaboration au-delà du cadre strict du programme qui les lie.

Par ailleurs, les dispositifs de coordination impliquent uniquement les partenaires principaux, laissant les partenaires secondaires ou associés en marge de ces espaces. Cette situation limite leur visibilité et leur intégration dans les dynamiques collectives, tout en réduisant les opportunités de mise en réseau entre l'ensemble des acteurs engagés dans un même programme. Des besoins sont ainsi exprimés, par les parties rencontrées, en matière d'amélioration de la circulation de l'information et de meilleure connaissance des activités menées par les autres partenaires, afin de renforcer la cohérence et la complémentarité des interventions, mais également de favoriser l'émergence d'opportunités de collaboration au-delà du cadre des programmes de l'APEFE.

5.3 Contribution de l'approche multi-acteurs à la pertinence, l'efficacité et la durabilité de l'intervention

Pertinence

L'approche multi-acteur de l'APEFE contribue de façon significative à élaborer et mettre en œuvre des interventions pertinentes. La complémentarité entre niveaux institutionnels et opérationnels constitue un facteur clé de pertinence, en reliant orientations stratégiques et besoins concrets.

D'une part, l'implication de partenaires institutionnels, tels que les ministères et agences publiques, permet d'inscrire les interventions dans les priorités nationales et sectorielles, tout en contribuant parfois à structurer les politiques publiques et à faire évoluer les cadres d'action. Cette approche favorise un alignement stratégique avec les priorités des pays partenaires, renforcé par des processus de co-construction associant ces acteurs dès les phases de conception.

D'autre part, la mobilisation d'acteurs de terrain — notamment les associations, ONG, acteurs académiques et privés — permet une identification plus fine des besoins des populations cibles. Ces acteurs, en prise directe avec les réalités locales, contribuent à adapter les interventions aux contextes spécifiques et à mieux cibler les bénéficiaires.

Le choix de partenaires déjà ancrés dans les écosystèmes locaux, reconnus pour la qualité de leur travail et leur engagement, renforce également la pertinence des interventions. Cette sélection rigoureuse permet de s'appuyer sur des acteurs crédibles, disposant d'une bonne connaissance des contextes et de capacités d'action éprouvées, ce qui facilite la mise en œuvre et l'appropriation des actions.

Par ailleurs, l'approche multi-acteurs favorise une logique de renforcement des capacités au sein des écosystèmes d'intervention. En soutenant des acteurs clés à travers des appuis techniques et matériels ciblés (parfois assez modestes), l'APEFE contribue à consolider les dynamiques locales existantes, ce qui contribue également à la pertinence des interventions. Cela a aussi pour effet de maximiser l'impact des interventions, y compris dans des contextes contraints en ressources.

Enfin, cette approche se traduit par une mise en œuvre inclusive, associant une diversité d'acteurs — autorités locales, organisations de la société civile, institutions académiques et membres des communautés — en tant que parties prenantes actives des interventions. Dans certains cas, cette dynamique permet de créer des espaces de dialogue et de plaidoyer réunissant des acteurs aux profils complémentaires, contribuant à renforcer la pertinence des actions au regard des enjeux locaux.³ Dans cette approche multi-acteur inclusive, l'APEFE joue un rôle central d'ensemblier et de facilitateur, en assurant la mise en relation des acteurs, la cohérence des interventions et la complémentarité des contributions, ce qui contribue fortement à la pertinence des interventions.

Efficacité

L'approche multi-acteurs de l'APEFE contribue à l'efficacité des interventions en s'appuyant sur une bonne connaissance des écosystèmes locaux et sur la mobilisation de partenaires complémentaires.

Cette configuration permet d'entrer plus facilement en contact avec les publics cibles et de répondre de manière adaptée à leurs besoins, en combinant l'expertise d'acteurs institutionnels, et de terrain.

La diversité des partenaires mobilisés favorise également une mutualisation des ressources et des compétences,

contribuant à une meilleure efficacité opérationnelle et à une réduction des chevauchements d'actions. Elle permet en outre de mobiliser des expertises multiples, notamment à travers des prestataires de services ou d'autres acteurs de la coopération, en fonction des besoins spécifiques des interventions. Cette capacité d'adaptation s'accompagne d'une logique de proportionnement des moyens aux objectifs, fondée sur des indicateurs définis, ce qui renforce la cohérence entre ressources mobilisées et résultats attendus.

L'efficacité de l'approche repose également sur la flexibilité et l'agilité de l'APEFE dans la gestion des partenariats.

La diversité des acteurs impliqués permet de maintenir la continuité des activités, y compris en cas de difficultés rencontrées par certains partenaires à certains moments, et de lever rapidement les blocages. Cette capacité d'ajustement constitue un facteur facilitant dans des contextes d'intervention souvent complexes et évolutifs.

Par ailleurs, l'approche multi-acteurs génère des effets multiplicateurs, notamment à travers le renforcement des capacités d'acteurs locaux décentralisés.

En consolidant les compétences de ces acteurs, l'APEFE contribue à élargir la portée des interventions et à accroître leur impact auprès des populations cibles, y compris dans des contextes où les ressources sont limitées.

Enfin, d'autres facteurs liés à l'équipe APEFE et à l'approche multi-acteurs contribuent également à l'efficacité des interventions.

La *qualité, la stabilité et l'indépendance* de l'équipe APEFE, ainsi que son orientation vers les résultats, apparaissent également comme des éléments contribuant à l'efficacité globale des interventions. Certaines modalités d'action, telles que *l'organisation d'événements en partenariat avec des acteurs clés*, contribuent à renforcer la visibilité, la diffusion des connaissances et la mobilisation des parties prenantes. Ces initiatives contribuent donc aussi à l'efficacité, en particulier elles participent à l'apprentissage collectif et à la valorisation des résultats, en réunissant des acteurs variés autour d'enjeux communs.

Toutefois, l'efficacité de cette approche reste conditionnée à une mobilisation effective des partenaires et à une bonne articulation entre leurs contributions.

Comme déjà mentionné, les synergies entre partenaires, en particulier secondaires, apparaissent encore sous-exploitées, ce qui limite le potentiel de collaboration et d'optimisation des ressources. Par ailleurs, la diversité des actions, des zones d'intervention et des publics cibles peut, dans certains contextes, entraîner une dispersion des efforts et un manque de lisibilité ou de focalisation des interventions, même si cette diversité répond souvent à des besoins réels et différenciés.

³ Un exemple intéressant est le partenariat entre le RESOFEM, des militants, avec le secteur public (Ministère et Agence) pour mener des actions de plaidoyer conjointes dans le cadre du programme Min Ajliki 3.0 au Maroc.

Durabilité

L'approche multi-acteurs de l'APEFE contribue à la durabilité des interventions en favorisant leur ancrage dans les écosystèmes locaux. L'implication d'acteurs institutionnels, ainsi que de partenaires stables et reconnus au sein des écosystèmes d'intervention, permet de renforcer l'intégration des actions dans les cadres existants et d'en faciliter la continuité à long terme. Cette dynamique est renforcée par une approche inclusive de mise en œuvre, associant autorités publiques, organisations de la société civile, acteurs académiques et communautés, combinée à des dispositifs de renforcement des capacités tant au niveau individuel qu'institutionnel. Ces éléments contribuent à une appropriation progressive des interventions et à une autonomisation des acteurs locaux.

Toutefois, la durabilité des effets des interventions reste encore largement dépendante du rôle de l'APEFE en tant qu'ensemblier et facilitateur. Les dynamiques partenariales peinent à fonctionner de manière pleinement autonome, notamment en raison d'un niveau encore limité de synergies directes entre partenaires en dehors du cadre structuré par l'APEFE. Cette situation souligne l'importance de mieux anticiper les conditions de pérennisation des actions, en intégrant plus systématiquement des stratégies de sortie dès les phases de formulation et tout au long de la mise en œuvre des programmes. Le rôle externe de l'APEFE a néanmoins toute son importance dans le fonctionnement de cette approche multi-acteur. La question complexe est donc de comprendre qui au sein des structures nationales pourrait reprendre ce rôle d'ensemblier.

Par ailleurs, les besoins en renforcement des capacités demeurent importants, ce qui peut limiter la capacité de certains partenaires à assurer la continuité des actions de manière autonome. À cela s'ajoute un besoin de capitalisation plus structuré des expériences accumulées, afin de mieux valoriser les outils développés, les leçons apprises et les impacts observés. La diffusion de ces connaissances, notamment à travers des formats accessibles et partagés entre acteurs, constitue un levier important pour renforcer la durabilité des interventions.

L'approche multi-acteurs ouvre également des perspectives en matière de coopération Sud-Sud et triangulaire, susceptibles de renforcer la pérennité et la diffusion des solutions. Toutefois, ces dynamiques restent encore embryonnaires et peu systématisées à ce stade.

Enfin, la durabilité des interventions s'inscrit dans un environnement marqué par certaines incertitudes structurelles. Celles-ci concernent notamment la continuité des financements, variable selon les dispositifs et les partenaires, ainsi que la capacité à maintenir les ressources humaines et l'expertise au sein des équipes sur le long terme. Ces éléments soulignent l'importance d'une réflexion plus large sur les conditions de pérennisation des acquis, tant au niveau des partenaires que de l'APEFE elle-même.

6. QE3 : Cohérence externe

QE3 - Dans quelle mesure les interventions de l'APEFE s'articulent-elles de manière cohérente et complémentaire avec les interventions des autres PTF, qu'elles soient mises en œuvre par des acteurs de la coopération belge et/ou internationale ?

Les interventions de l'APEFE s'inscrivent globalement de manière cohérente dans les écosystèmes de la coopération internationale, tant au regard des autres partenaires techniques et financiers que des acteurs belges. Cette cohérence repose en grande partie sur son approche partenariale, sa flexibilité et sa capacité à se positionner en complémentarité avec les autres acteurs. Toutefois, elle s'inscrit dans des environnements caractérisés par une forte complexité institutionnelle, des mécanismes de coordination inégaux et des opportunités de synergies encore partiellement exploitées.

6.1 Cohérence avec les autres PTF

En théorie, la recherche de cohérence et de complémentarité constitue un principe central des interventions de l'APEFE, ainsi que des politiques de coopération des pays partenaires. Inscrite dans les orientations des Plans stratégiques et dans les principes internationaux d'efficacité de l'aide (notamment

la Déclaration de Paris), cette approche vise à s'appuyer sur les avantages comparatifs de chaque acteur afin de maximiser l'impact des interventions. Dans la plupart des pays partenaires, des mécanismes de coordination existent à cet effet.

En pratique, la coordination entre acteurs de la coopération internationale reste toutefois inégale et confrontée à plusieurs contraintes structurelles. Dans certains contextes, les dispositifs de coordination portés par les pays partenaires sont peu opérationnels, soit en raison d'un manque de volonté politique et/ou de clarté sur les responsabilités institutionnelles, soit à cause d'une bureaucratie peu efficace. Par ailleurs, les partenaires techniques et financiers ne disposent pas toujours de la flexibilité/volonté nécessaire pour adapter leurs interventions en fonction des autres acteurs. Les différences de cycles de programmation et de financement compliquent également la synchronisation des interventions, rendant difficile l'identification des complémentarités et de la valeur ajoutée de chacun dans l'écosystème.⁴

Dans ce contexte, l'APEFE se distingue par une approche particulièrement flexible et orientée vers la complémentarité. L'organisation est perçue comme attentive aux besoins des partenaires et capable d'ajuster ses interventions afin de s'articuler avec celles des autres PTF, en évitant les duplications. Par exemple, dans des pays comme le Sénégal ou le Maroc, l'APEFE coordonne ses actions avec celles d'Enabel, VVOB, ou encore des agences de la Francophonie pour garantir une couverture géographique cohérente et éviter les redondances dans les domaines d'intervention. L'APEFE intervient là où elle a une valeur ajoutée, notamment en matière d'entrepreneuriat féminin ou d'innovation dans les secteurs durables. Elle participe également à des initiatives multilatérales qui visent à renforcer la complémentarité entre les bailleurs de fonds et à améliorer l'efficacité des actions sur le terrain. Par ailleurs, comme déjà évoqué, l'ancrage de long terme dans les pays partenaires et les équipes stables et compétentes permettent à l'APEFE d'être bien intégrée dans les écosystèmes locaux et de disposer d'une bonne compréhension des dynamiques d'acteurs.

Les échanges réguliers et la communication avec les PTF assurent que les interventions de l'APEFE sont bien coordonnées avec celles des autres acteurs. En effet, l'APEFE participe activement à des cadres de concertation sectoriels, à la fois au niveau national et international, pour garantir une bonne articulation entre les interventions. Cela inclut des réunions formelles et informelles avec des partenaires de la coopération belge, mais aussi avec des organisations internationales, des ONG locales et des acteurs du secteur privé. Ces échanges permettent de mieux anticiper les défis, de partager des bonnes pratiques et d'adapter les stratégies aux besoins locaux.

La présence de redondances ponctuelles, notamment en termes de zones géographiques ou de groupes cibles, n'apparaît pas comme un facteur d'incohérence. Ces situations ne traduisent pas une saturation de l'aide, ni une inadéquation avec les besoins, car les besoins dans les secteurs couverts par l'APEFE restent importants.

Les acteurs rencontrés expriment souvent leur souhait de voir l'APEFE jouer un rôle plus actif en matière de coordination. Dans certains contextes, l'organisation est sollicitée pour son expertise sectorielle, y compris dans des dynamiques élargies telles que les initiatives « Team Europe », où elle intervient de manière ponctuelle aux côtés d'autres acteurs. Cependant, l'APEFE, bien que reconnu pour son rôle d'ensemblier, n'a pas de légitimité pour prendre un rôle de coordinateur de l'aide internationale dans ses secteurs d'intervention.

6.2 Cohérence des interventions de l'APEFE avec celles des autres acteurs belges

La cohérence des interventions de l'APEFE avec celles des autres acteurs belges s'inscrit dans un paysage institutionnel belge complexe, marqué par une multiplicité d'acteurs et de sources de financement. Cette configuration, propre à la coopération belge, offre une diversité d'expertises et de leviers d'intervention, mais peut également compliquer la coordination et entraîner une certaine dispersion des

⁴ . Par exemple, des initiatives financées par l'UE, Enabel ou d'autres bailleurs de fonds ont des cycles de programmation différents, ce qui peut créer des décalages dans la planification des projets.

efforts. En particulier, la coexistence d'interventions portées par les niveaux fédéral et fédéré soulève des enjeux de rationalisation et de concentration des ressources, dans un contexte de contraintes budgétaires croissantes.

Au niveau institutionnel en Belgique, les mécanismes de coordination formels entre acteurs restent limités. Il n'existe pas d'instance structurée de concertation entre les différents acteurs de la coopération belge (fédéral, entités fédérées, ACNG, Enabel), ce qui limite les possibilités d'alignement stratégique. Le dialogue entre certaines institutions, notamment entre l'APEFE et Enabel, existe mais demeure ponctuel et principalement limité à des échanges annuels à caractère stratégique. De même, les espaces de concertation entre l'APEFE et des acteurs tels que WBI ou l'AWEX, bien qu'ayant existé, apparaissent aujourd'hui moins actifs. Certaines plateformes sectorielles, comme educaid.be, offrent des espaces d'échange, mais leur portée reste limitée à des domaines spécifiques. En l'absence de mécanismes formalisés, la coordination repose en grande partie sur des échanges informels.

Sur le terrain, cette complexité institutionnelle affecte la lisibilité et la cohérence de l'action belge. La multiplicité des acteurs — APEFE, Enabel, VVOB, WBI, entre autres — rend le paysage difficile à appréhender pour les partenaires locaux, et parfois même pour les équipes APEFE elles-mêmes. Cette situation peut nuire à la visibilité et à la compréhension de la cohérence des interventions belges. Des chevauchements existent dans certains secteurs, notamment dans l'éducation, l'entrepreneuriat, la santé et la formation professionnelle. Toutefois, ces situations ne génèrent pas nécessairement d'incohérences et peuvent, dans certains cas, donner lieu à des collaborations pertinentes, comme l'illustre l'exemple du programme RTIA financé par l'Union européenne, où plusieurs acteurs belges interviennent de manière complémentaire.

Les mécanismes de coordination des acteurs belges existants au niveau des pays partenaires présentent des résultats variables. Les dispositifs de type « Team Belgium », rassemblant ambassades, WBI, Enabel, AWEX/HubBrussels/FIT, défense, parfois l'APEFE, organisé régulièrement (réunions bimensuelles ou hebdomadaires) ; et le forum des acteurs organisé par les ambassades une à deux fois par an, rassemblant ACNG et autres acteurs belges de la coopération internationale, permettent de renforcer les échanges entre acteurs belges. Toutefois, leur fonctionnement dépend fortement des contextes nationaux et des dynamiques locales, et ces espaces favorisent davantage la communication que la coordination opérationnelle. Ce qui explique que les opportunités de synergies restent parfois sous-exploitées, notamment entre l'APEFE et Enabel, en raison de différences de cycles de programmation. Les actions menées par l'APEFE et WBI sont cohérentes mais les opportunités de rationaliser les ressources et les compétences apparaissent sous-exploitées, malgré une proximité physique et institutionnelle. La mobilisation du secteur privé, en lien avec des acteurs comme l'AWEX, apparaît également comme un axe encore peu structuré ou exploité.

Au sein des acteurs non gouvernementaux belges, les Cadres Stratégiques Communs (CSC) constituent un outil formel de coordination, mais dont la valeur ajoutée opérationnelle reste limitée. Bien qu'ils favorisent les échanges entre acteurs et avec les ambassades, ces dispositifs sont parfois perçus comme des exercices contraignants, mobilisant des ressources importantes au regard des bénéfices en termes de cohérence effective. Dans la pratique, les synergies entre ACNG belges restent difficiles à concrétiser, bien qu'il y ait une volonté. Les collaborations se réfléchissent d'abord en termes de valeur ajoutée de chaque acteur sur le fond et non pas sur leur nationalité, ce qui explique que des collaborations sont parfois plus pertinentes avec des partenaires non belges.

Dans cet environnement, l'APEFE est reconnue comme un acteur constructif et facilitateur au sein de l'écosystème belge, dont au sein des CSC. Elle se distingue par la qualité de son dialogue, son approche collaborative, ainsi que par sa capacité à favoriser des échanges ouverts et à contribuer à la résolution collective de difficultés. Son expertise sectorielle, renforcée par une présence de long terme dans les pays partenaires, ainsi que sa capacité à interpeller et à nourrir la réflexion stratégique, constituent des atouts reconnus par ses pairs.

7. QE4 : Impact

QE4 - Dans quelle mesure les interventions de l'APEFE ont-elles généré des effets concrets pour ses partenaires (belges et locaux) dans les pays d'intervention et en Belgique ?

Les interventions de l'APEFE génèrent des effets positifs à plusieurs niveaux, à la fois en Belgique que dans les pays partenaires. En Belgique, elles contribuent principalement à la valorisation de l'expertise belge, à la visibilité des acteurs et à la création d'opportunités de collaboration et de mise en réseau. Dans les pays d'intervention, elles se traduisent notamment par un renforcement des capacités des partenaires, une amélioration de leur visibilité et des opportunités accrues pour les populations cibles. Ces effets restent toutefois globalement insuffisamment valorisés au sein de l'APEFE. Ils peinent à être intégrés dans une lecture stratégique, tant du côté des acteurs belges que des partenaires, ce qui limite leur reconnaissance et leur potentiel de levier. L'absence de vision explicite sur les retombées attendues de la coopération pour la Belgique, la Wallonie et la Fédération Wallonie-Bruxelles constitue un frein à la pleine valorisation de ces effets et limite la capacité à positionner l'APEFE dans une logique de bénéfices mutuels.

7.1 Effets des interventions pour la Belgique, la Wallonie et la FWB

Les interventions de l'APEFE contribuent à valoriser l'image et l'expertise de la Belgique à l'international. À travers plusieurs programmes emblématiques — tels que Min Ajliki, les initiatives en kinésithérapie au Bénin et au Burundi, ou encore LionsGeek/MolenGeek — l'APEFE met en avant des savoir-faire belges dans des domaines clés comme la santé, l'entrepreneuriat, la formation ou l'innovation. Les initiatives soutenues, notamment dans le domaine du climat via des financements comme ceux de l'AWAC au Sénégal et au Maroc, participent également à positionner la Wallonie comme un acteur engagé sur des enjeux globaux. Ces interventions contribuent à projeter l'image d'une coopération belge structurante, inscrite dans le long terme et orientée vers le futur.

Ces interventions génèrent des retombées à la fois économiques et immatérielles pour la Belgique, la Wallonie et la FWB. Au-delà de leur contribution au développement des pays partenaires, elles favorisent la création d'opportunités pour des acteurs belges, notamment en termes de mise en réseau, de partenariats économiques et de visibilité internationale. Les effets sont à la fois quantitatifs — par exemple en termes de mobilisation d'entreprises ou d'acteurs belges — et qualitatifs, à travers le renforcement de la notoriété, de la crédibilité et de la capacité d'innovation de la Belgique dans certains secteurs.

Toutefois, ces effets restent encore peu visibles et insuffisamment valorisés en Belgique. La visibilité des actions de l'APEFE pour la Wallonie et la Fédération Wallonie-Bruxelles demeure limitée, en partie en raison de la taille modeste des projets et du fait que la DGD reste le principal bailleur. De ce fait, les retombées pour la Belgique, la Wallonie et la FWB sont peu perçues par de nombreux acteurs, et rarement mises en avant de manière structurée. Cette faible visibilité contribue à une reconnaissance encore limitée des bénéfices de la coopération internationale pour les acteurs belges eux-mêmes.

Cette situation s'inscrit dans un contexte plus large de faible reconnaissance des retombées de la coopération internationale pour la Belgique. Une certaine réticence, voire un manque d'intérêt, persiste parmi certains acteurs belges quant à la valorisation des bénéfices internes de la coopération. La récente réduction du budget de la coopération belge, intervenue sans débat public notable, illustre également le fait que ces effets sont encore peu documentés, peu communiqués et insuffisamment intégrés dans les réflexions stratégiques nationales.

Les intérêts belges dans la coopération sont reconnus de manière implicite mais rarement explicités. Si les pays partenaires reconnaissent que la Belgique agit aussi en fonction d'intérêts géopolitiques, économiques ou stratégiques, ces dimensions restent peu formulées de manière explicite dans les discours et les cadres d'intervention. Cette absence de clarification limite la capacité à assumer pleinement une approche de coopération mutuellement bénéfique et à positionner plus clairement les acteurs belges, dont l'APEFE. (Voir aussi QE6)

Enfin, le potentiel de mobilisation du secteur privé belge reste encore sous-exploité. Bien que certaines initiatives contribuent à créer des opportunités pour des entreprises belges, l'implication du secteur privé dans les interventions de coopération demeure limitée. Cela soulève la question du rôle que pourrait jouer l'APEFE comme interface entre les acteurs de la coopération et le tissu économique belge, notamment en lien avec des acteurs comme l'AWEX, afin de renforcer les synergies et développer des partenariats public-privé plus structurés.

7.2 Effets des interventions pour les institutions belges (universités, centres de recherche, opérateurs publics)

Les interventions de l'APEFE ont généré des effets pour les institutions belges, en contribuant à mobiliser et à valoriser leur expertise dans les pays partenaires. À travers ses programmes, l'APEFE facilite l'implication d'universités et hautes écoles, de centres de recherche et d'opérateurs publics et privés dans des dynamiques de coopération internationale, favorisant ainsi l'internationalisation de leurs activités, les échanges de connaissances et le développement de partenariats.

Toutefois, à l'instar des effets observés pour la Belgique, la Wallonie et la FWB, ces retombées restent globalement peu visibles et insuffisamment valorisées. Elles sont rarement identifiées explicitement par les partenaires, notamment lors des visites de terrain, et apparaissent peu documentées. Leur reconnaissance demeure donc limitée, tant au niveau des acteurs belges que dans les dispositifs de suivi et de communication. Par ailleurs, leur intensité varie fortement selon les contextes, traduisant une mobilisation encore peu systématique des institutions belges dans les interventions.

Dans certains contextes, ces effets sont particulièrement significatifs et structurants. Au Burundi, les interventions ont permis une implication directe d'universités, de hautes écoles et d'experts belges dans la création et le développement de filières de formation spécialisées. Elles ont également favorisé la mobilisation d'enseignants et de formateurs pour l'encadrement, la formation de formateurs et l'appui technique. Ces dynamiques ont contribué à l'établissement de partenariats académiques durables avec des institutions nationales, ainsi qu'au développement d'opportunités de recherche appliquée, d'échanges scientifiques et de capitalisation d'expériences de terrain. Elles participent, ce faisant, au renforcement de la visibilité et de la légitimité internationale des institutions belges dans leurs domaines d'expertise.

Dans d'autres contextes, les effets existent mais apparaissent plus ponctuels ou indirects. Au Sénégal, ils se traduisent notamment par l'implication d'acteurs académiques via des ONG tels que Ucoopia (mobilisation d'étudiants en master ou en thèse) et par l'organisation d'événements scientifiques (notamment un colloque sur les Pertes et Dommage qui devait se tenir en mars 2026), contribuant à des dynamiques d'échange et de mise en réseau. Au Maroc, les effets passent principalement par des collaborations avec des opérateurs publics (FOREM, ACTIRIS) ainsi qu'avec des acteurs académiques et de l'innovation (ICHEC, Molengeek), qui ouvrent des opportunités de coopération et de transfert d'expertise, sans toujours déboucher sur des partenariats structurants de long terme.

7.3 Effets des interventions pour les partenaires dans les pays d'intervention

Les interventions de l'APEFE ont généré des effets significatifs pour les partenaires dans les pays d'intervention, en particulier en matière de renforcement des capacités, de visibilité et d'intégration dans des dynamiques partenariales élargies. Des exemples concrets d'effets observés au niveau des interventions et des études de cas ont été présentés et discutés lors des réunions de debriefing. Ceux-ci ne sont toutefois pas détaillés ici, dans la mesure où la présente analyse adopte une approche stratégique et transversale.

Le premier effet majeur concerne le renforcement des capacités des partenaires, tant au niveau individuel qu'institutionnel. Les partenaires principaux et secondaires bénéficient d'un accompagnement technique et de formations qui contribuent à améliorer leurs compétences, notamment en gestion de projet, coordination, ou encore en soft skills, souvent mises en avant. Ce renforcement favorise une meilleure appropriation des interventions et une montée en autonomie progressive.

Un deuxième effet important réside dans la visibilité accrue des partenaires, liée notamment à l'organisation d'événements à forte exposition et à la valorisation des résultats. Cette visibilité contribue à renforcer leur crédibilité au sein des écosystèmes locaux, tout en participant également au positionnement de l'APEFE comme acteur reconnu.

Les interventions contribuent également à générer des changements au niveau des groupes cibles, notamment en termes d'accès à des opportunités économiques, de développement de compétences et d'amélioration des conditions de vie.

Enfin, un effet plus indirect mais structurant concerne l'émergence de nouvelles opportunités pour les partenaires, notamment en matière de partenariats et d'accès à des financements en dehors de l'APEFE. Cela témoigne d'un effet d'entraînement positif dans les écosystèmes locaux, permettant à certains acteurs de s'inscrire dans des dynamiques plus larges.

Toutefois, ces effets restent inégalement documentés et communiqués au sein de l'organisation APEFE. Ce qui limite leur lisibilité et leur valorisation stratégique pour l'institution.

8. QE5 : Innovation

QE5 - Dans quelle mesure les interventions de l'APEFE intègrent-elles l'innovation et contribuent-elles au développement, à la diffusion et à la mise à l'échelle de pratiques innovantes ?

Dans l'ensemble, les interventions de l'APEFE se distinguent par une capacité réelle à intégrer et développer des approches innovantes, en cohérence avec les priorités belges et les besoins des pays partenaires. Cette innovation repose principalement sur une posture d'expérimentation, de flexibilité et d'adaptation, se traduisant par une diversité d'initiatives à caractère organisationnel, pédagogique, technique et institutionnel. Ces innovations contribuent à améliorer la pertinence et, dans certains cas, la durabilité des interventions, notamment lorsqu'elles sont ancrées dans les systèmes institutionnels. Toutefois, leur portée reste limitée par l'absence d'une définition partagée de l'innovation et par des dispositifs encore insuffisamment structurés de capitalisation, de diffusion et de mise à l'échelle. En conséquence, le potentiel stratégique de l'innovation comme levier d'apprentissage organisationnel et d'amplification des impacts apparaît encore sous-exploité.

8.1 Alignement des interventions avec les priorités d'innovation des pays partenaires et de la Belgique

L'innovation apparaît davantage comme une caractéristique perçue des interventions qu'un axe stratégique explicitement formalisé et piloté. Cette situation se traduit par une compréhension variable selon les acteurs et par des frontières floues quant à ce qui relève réellement de l'innovation. En l'absence d'une définition partagée et d'un suivi structuré, la portée et les effets des innovations restent difficiles à apprécier.

L'APEFE est néanmoins largement reconnue comme un acteur innovant, caractérisé par sa capacité à expérimenter, à proposer des approches nouvelles et à s'adapter de manière réactive aux besoins émergents. Cette posture se traduit notamment par le développement de projets pilotes et par une approche itérative, fondée sur l'apprentissage et l'ajustement continu.

Les interventions de l'APEFE apparaissent globalement alignées avec les priorités d'innovation de la Belgique, en particulier dans des domaines tels que l'économie verte, la transition énergétique, l'entrepreneuriat et l'autonomisation des femmes. Ces thématiques s'inscrivent dans les orientations de la coopération belge, notamment au niveau de la Wallonie et de la FWB, qui mettent l'accent sur l'innovation sociale, la transition écologique et le développement économique durable. Plus largement, les interventions couvrent des priorités telles que la digitalisation, le développement du secteur privé, la transition climatique et le renforcement des systèmes publics et des compétences.

Au niveau des pays partenaires, l'alignement apparaît plus implicite que formalisé. Les priorités d'innovation ne sont pas toujours clairement définies, mais les interventions de l'APEFE suscitent un intérêt et peuvent contribuer à faire émerger de nouvelles thématiques ou approches, notamment dans des secteurs encore peu structurés ou en développement. À ce titre, l'APEFE joue parfois un rôle d'interpellation et d'introduction de nouvelles pratiques (par exemple autour des enjeux de Pertes et Dommages en lien avec les Contributions Déterminées au niveau National, au Sénégal). Les innovations mises en œuvre apparaissent globalement pertinentes et adaptées aux contextes locaux, en particulier lorsqu'elles s'appuient sur les besoins exprimés par les partenaires et sur une bonne compréhension des écosystèmes.

8.2 Types d'innovations développées et contribution à l'amélioration durable des interventions

Les interventions de l'APEFE se caractérisent par une diversité importante d'innovations développées au sein des programmes, couvrant des dimensions organisationnelles, institutionnelles, pédagogiques, et techniques.

Les innovations organisationnelles concernent notamment les modèles de partenariat et de cogestion , ainsi que les dispositifs de mise en réseau des acteurs. L'APEFE contribue également à des formes **d'innovation institutionnelle**, notamment à travers son appui à l'élaboration de politiques publiques, de plans stratégiques et de cadres normatifs. Ces dimensions apparaissent particulièrement structurantes dans une perspective de durabilité, dans la mesure où elles visent à ancrer les interventions dans les systèmes institutionnels et à renforcer les capacités des acteurs publics.

Les innovations pédagogiques occupent une place centrale, avec le développement de nouvelles filières de formation, la digitalisation des contenus, la structuration de parcours d'accompagnement ou encore la mise en place d'incubateurs intégrant des espaces de co-working. D'autres initiatives incluent des formats innovants de sensibilisation et de formation (hackathons, webTV, caravanes de plaidoyer, formations de formateurs, colloques thématiques).

Les innovations techniques et de services portent quant à elles sur le développement d'outils et de dispositifs adaptés aux publics cibles, tels que l'équipement de centres spécialisés, la mise en place de services spécifiques dans les structures de santé, ou encore le développement de plateformes numériques et de référentiels d'accompagnement.

Dans l'ensemble, ces innovations contribuent à améliorer la qualité et la pertinence des interventions, en renforçant leur adaptation aux besoins des partenaires et des bénéficiaires. Elles participent également à l'introduction de nouvelles approches dans des secteurs parfois peu structurés ou en évolution.

Toutefois, si des efforts de documentation et de diffusion existent, notamment au niveau local, la capitalisation et la reproductibilité des innovations restent globalement limitées au sein de l'APEFE. Les initiatives sont souvent développées à l'échelle des programmes, sans faire systématiquement l'objet d'une formalisation permettant leur transfert ou leur mise à l'échelle dans d'autres contextes. Des différences sont observées selon les pays. Au Burundi, les innovations apparaissent davantage documentées et capitalisées, facilitant leur réplique dans d'autres régions. Dans d'autres contextes, la communication repose davantage sur la visibilité d'événements ou d'initiatives ponctuelles (notamment via des canaux digitaux), sans que cela ne s'accompagne d'un effort structuré de capitalisation des apprentissages, y compris sur les succès et les échecs.

9. QE6 : Décolonisation, équité, réciprocité

QE6 - Dans quelles mesures les interventions de l'APEFE intègrent-elles les principes de décolonisation et d'équité, et favorisent-elles des partenariats perçus comme équilibrés et mutuellement bénéfiques par les partenaires ?

Les constats mettent en évidence des partenariats relativement équilibrés, fondés sur l'écoute, la co-construction et le respect des acteurs locaux, en ligne avec les principes d'équité, de réciprocité et de souveraineté. Cette approche est globalement reconnue et valorisée par les partenaires, qui perçoivent les relations comme étant de plus en plus horizontales et basées sur la confiance. Toutefois, ces principes restent encore inégalement formalisés et opérationnalisés, notamment en ce qui concerne la notion de partenariat mutuellement bénéfique, désormais au cœur du Plan stratégique 2026-2036. Celle-ci demeure difficile à définir, à mesurer et à traduire concrètement dans les dispositifs de formulation, de pilotage et d'évaluation. Par ailleurs, des asymétries persistent, liées notamment aux cadres de financement et aux exigences des bailleurs, tandis que les bénéfices apparaissent plus clairement du côté des pays partenaires que pour la Belgique.

9.1 Éléments transversaux sur la décolonisation, l'équité et la réciprocité

Les échanges menés lors des visites de terrain mettent en évidence un besoin croissant de repenser les partenariats internationaux dans une logique plus équilibrée, fondée sur une écoute renforcée des besoins et des priorités des partenaires. Les acteurs rencontrés soulignent que les pays partenaires disposent de leurs propres stratégies, capacités et visions de développement, ce qui implique un changement progressif de paradigme dans les relations de coopération. Ce changement apparaît toutefois inégal selon les contextes et les interlocuteurs.

Le terme de « décolonisation » suscite des réactions contrastées. Il est souvent perçu comme peu pertinent, voire choquant. Il est considéré comme un « buzzword » porté par certains bailleurs, sans réelle appropriation au niveau des acteurs du terrain. En revanche, les principes sous-jacents —notamment l'équité, la réciprocité et la souveraineté— font largement consensus.

Dans cette perspective, les acteurs mettent en avant l'importance de construire des partenariats explicitement mutuellement bénéfiques, fondés sur des intérêts partagés, une vision commune et une valorisation réciproque des expertises. L'accent est mis sur la reconnaissance des compétences locales, au même titre que les expertises internationales, ainsi que sur la nécessité d'explicitier les intérêts et les bénéfices pour les acteurs belges.

Plus que les terminologies employées, ce sont les pratiques concrètes et les modes de collaboration qui sont considérés comme déterminants. Les évolutions observées concernent notamment les usages et le vocabulaire, avec un passage progressif de notions telles que « coopération au développement » vers « coopération internationale », ou encore une attention accrue à désigner les publics cibles de manière plus précise.⁵ Le terme de « renforcement des capacités », quant à lui, ne suscite pas de connotation déséquilibrée, parmi les acteurs rencontrés, mais gagnerait à être davantage envisagé dans une logique de partage d'expériences et de co-apprentissage.

⁵ Préférer nommer les populations ciblées, telles les jeunes, les femmes, les étudiants, les enseignants, les entrepreneurs, etc. qu'utiliser le mot bénéficiaire.

9.2 Intégration des principes « décoloniaux » à chaque étape du cycle de projet

Il existe un consensus sur les principes de décolonisation, d'équité et de réciprocité parmi les acteurs rencontrés. Toutefois, leur traduction opérationnelle demeure moins évidente et varie selon les contextes et les acteurs.

L'APEFE intègre ces principes tout au long du cycle de projet, en mettant l'accent sur la souveraineté des partenaires et sur la co-construction des interventions. L'approche adoptée repose sur une logique participative, impliquant les partenaires à différentes étapes — de l'identification des besoins à la mise en œuvre, jusqu'au suivi et à l'évaluation. Toutefois, la mise en œuvre de cette approche soulève des questions concrètes quant aux moments, aux modalités et aux acteurs effectivement impliqués à chaque étape du cycle de projet.

L'approche multi-acteurs de l'APEFE constitue un levier important dans cette dynamique, en positionnant les partenaires locaux comme des acteurs à part entière plutôt que comme de simples bénéficiaires. Les processus d'échange, de formalisation des rôles (à travers les conventions), de mise en œuvre et de suivi-évaluation s'inscrivent dans une logique structurée. Ces dynamiques reposent sur l'écoute, la communication et la reconnaissance des savoirs, pratiques et contraintes locales, contribuant à adapter les modèles d'intervention aux contextes spécifiques et réalités locales. Cette approche favorise un alignement progressif des attentes, des valeurs et des intérêts entre partenaires, et participe à l'établissement de relations perçues comme respectueuses et mutuellement bénéfiques. Elle contribue également au renforcement des capacités nationales (institutions, formateurs, cadres) et, plus largement, à l'autonomisation des acteurs et des systèmes locaux.

Des initiatives de coopération Sud-Sud et triangulaire sont également observées, avec des échanges de pratiques et d'outils entre pays partenaires. Bien que ces dynamiques restent encore limitées et peu systématisées, elles constituent un levier pertinent pour renforcer des logiques de partenariat plus horizontales.

Toutefois, l'intégration de ces principes se heurte à certaines contraintes structurelles. Les cadres imposés par les bailleurs, notamment en matière de priorités, d'indicateurs et de gestion budgétaire, peuvent limiter la marge de manœuvre des partenaires locaux dans la définition de leurs propres orientations. Cette situation génère parfois des tensions entre les objectifs d'appropriation nationale et les exigences de redevabilité des bailleurs (comme le choix des indicateurs, etc.), traduisant les limites d'une mise en œuvre pleinement décolonisée dans le contexte actuel de la coopération internationale.

Par ailleurs, les flux financiers demeurent un facteur structurant des relations partenariales et peuvent introduire des déséquilibres implicites, en particulier lorsque la contribution du pays partenaire n'est pas explicitement reconnue. La pratique de valorisation de ces contributions, mise en place par l'APEFE et appréciée par les acteurs de terrain, participe à un rééquilibrage sur la perception des aspects financiers. Cette étude n'a toutefois pas approfondi les modalités de cette valorisation ni analysé ses effets en détail. Plusieurs partenaires soulignent que « sans contribution effective des partenaires locaux, et prise en compte de ces contributions, il n'y a pas de programme ».

Finalement, ce principe de « décolonisation » ne relève pas uniquement des bailleurs ou de l'APEFE, les changements d'état d'esprit et de pratiques concernent l'ensemble des acteurs de la coopération, aussi les partenaires institutionnels et les communautés bénéficiaires.

9.3 Perception par les partenaires du caractère équitable des partenariats avec l'APEFE

Les partenaires perçoivent le partenariat avec l'APEFE comme équitable et respectueux, fondé sur une relation « d'égal à égal », sans logique de donneur d'ordres. Cette équité se manifeste tant dans la démarche que dans la mise en œuvre, à travers des pratiques basées sur le respect des rôles et des mandats, l'écoute des contraintes contextuelles et la confiance, nourrie par la durée des collaborations et la continuité des engagements.

La relation partenariale repose sur une co-responsabilité réelle, avec des processus de co-construction et de concertation sur les décisions clés (orientations, activités, priorités), privilégiant la recherche de consensus, y compris en cas de difficultés. Même si ce type de relation peut mener dans certains cas à des blocages dans la prise de décision, et ainsi ralentir le processus de mise en œuvre. Le partenariat est également perçu comme « gagnant-gagnant » et « donnant-donnant », chaque partie contribuant et tirant des bénéfices de la collaboration.

Au-delà de l'équité, les partenaires mettent surtout en avant l'importance d'un partenariat de qualité, fondé sur la confiance mutuelle, des objectifs communs et une vision partagée. Cette approche dépasse une vision strictement financière de la coopération, mettant en avant l'importance de relations de confiance, de dialogue et de collaboration sur le long terme, au-delà du seul partage de ressources.

9.4 Perception par les partenaires du caractère mutuellement bénéfique des partenariats avec l'APEFE

Le concept de partenariat mutuellement bénéfique occupe désormais une place centrale dans le nouveau Plan stratégique 2026-2036 de l'APEFE. Toutefois, sa mise en œuvre concrète reste inégale selon les contextes et les acteurs, et sa compréhension demeure variable. Si l'idée de bénéfices mutuels n'est pas nouvelle, elle apparaît aujourd'hui davantage comme une ambition stratégique que comme une réalité pleinement opérationnalisée et partagée.

Les acteurs rencontrés soulignent notamment l'absence de définition commune du caractère « mutuellement bénéfique ». Celui-ci peut être interprété comme une collaboration dans laquelle chaque partie atteint ses propres objectifs tout en contribuant à des résultats communs, sans nécessairement impliquer des transferts financiers directs. Cette diversité d'interprétations rend le concept difficile à traduire de manière homogène dans les pratiques.

Au-delà de sa définition, le caractère mutuellement bénéfique des partenariats reste également difficile à formuler et à évaluer. Il recouvre des dimensions multiples —économiques, diplomatiques, politiques ou encore liées aux enjeux globaux tels que le climat, la stabilité ou la santé— sans que des résultats attendus et des indicateurs adaptés ne soient clairement définis. La question de la redevabilité et de l'évaluation de ces bénéfices globaux ou pour la Belgique reste ainsi ouverte. Dans cette perspective, la co-construction d'indicateurs avec les partenaires, tant belges que locaux, apparaît comme un enjeu clé pour mieux refléter ces bénéfices mutuels.

Dans les faits, les bénéfices apparaissent plus clairement identifiables du côté des pays partenaires que pour l'APEFE ou pour la Belgique. Pour les partenaires nationaux, ils se traduisent notamment par le renforcement des capacités du personnel, des institutions et des services. Pour l'APEFE, ils se manifestent à travers le renforcement de son ancrage institutionnel, de sa crédibilité et de la qualité de ses interventions. En revanche, les retombées pour la Belgique restent plus difficiles à cerner et à objectiver. Lorsqu'elles sont évoquées, elles sont souvent associées à des dimensions économiques, sans être précisément définies, ce qui comporte un risque de réduire la notion de bénéfices mutuels à ces seuls aspects économiques, au détriment d'autres dimensions pourtant essentielles.

10. Conclusions

C1 – Un alignement stratégique solide, soutenu par une forte capacité d’adaptation et un positionnement hybride, à la fois institutionnel et non gouvernemental. Un positionnement reconnu comme crédible et pertinent, mais dont la lisibilité et la cohérence gagneraient à être davantage clarifiées et consolidées.

L’APEFE présente une cohérence stratégique globalement solide, portée par un alignement élevé avec les priorités fédérales de la coopération belge et, simultanément, avec celles des entités fédérées et des pays partenaires. Cet alignement, rendu possible par une forte flexibilité organisationnelle et une diversification progressive des domaines d’intervention, permet à l’institution de s’adapter à l’évolution des agendas (droits humains, ODD, climat, digitalisation, travail décent, sécurité alimentaire) tout en maintenant une continuité d’action, y compris dans des secteurs moins prioritaires au niveau fédéral, comme l’éducation.

Son positionnement à l’interface des acteurs institutionnels et non gouvernementaux constitue à cet égard un atout majeur, renforçant sa capacité à jouer un rôle de coordination, de facilitation et de mise en cohérence des interventions. L’APEFE est ainsi reconnue comme un acteur crédible, agile et stratégique, capable de mobiliser des partenariats diversifiés, d’accompagner les institutions et de s’adapter aux priorités émergentes, notamment grâce à la diversification de ses expertises et de ses sources de financement.

Toutefois, bien que cette place d’interface renforce la pertinence et la crédibilité des interventions, elle s’accompagne d’un enjeu majeur de lisibilité dans un paysage belge fragmenté, où la multiplicité des niveaux de décision et des acteurs peut générer des incompréhensions quant au rôle et au statut de l’APEFE, notamment dans les pays partenaires.

Par ailleurs, si l’alignement stratégique est solide dans sa conception, sa mise en œuvre peut se heurter à des défis opérationnels, notamment dans les dispositifs de cogestion. Enfin, des risques de dispersion liés à la diversification des interventions, ainsi que le potentiel encore sous-exploité de capitalisation et d’apprentissage croisé, constituent des points d’attention pour renforcer davantage son positionnement stratégique.

C2 – Une approche multi-acteurs au cœur de l’ADN de l’APEFE, qui renforce la pertinence, l’efficacité et la durabilité des interventions. Le rôle d’ensemblier joué par l’APEFE constitue un atout majeur, mais les dynamiques de collaboration autonome entre partenaires restent encore sous-exploitées.

L’approche multi-acteurs n’est pas un simple mode opératoire, mais une dimension structurante du modèle d’intervention de l’APEFE : l’organisation conçoit ses programmes comme des plateformes d’action collective, articulant des acteurs du secteur public, privé, de la société civile, et du monde académique. Cette capacité à mettre en relation des acteurs qui ne se côtoient pas nécessairement, en mode co-construction constitue une part centrale de la valeur ajoutée de l’APEFE, car elle permet de combiner ancrage institutionnel, expertise technique et proximité avec les besoins des publics cibles.

La répartition des rôles et responsabilités entre partenaires est généralement bien comprise au sein des programmes, grâce aux conventions signées. Elle l’est toutefois davantage pour les partenaires principaux que pour les partenaires secondaires, dont l’implication —plus ciblée ou intermittente— varie selon les besoins. Les mécanismes de coordination (comités de pilotage, comités techniques, échanges réguliers formels et informels) sont jugés utiles et globalement efficaces pour piloter ces configurations multi-acteurs, mais ils demeurent exigeants en temps, sensibles aux lenteurs décisionnelles et au turnover de certains partenaires publics, et laissent souvent les partenaires secondaires en marge des espaces de concertation.

Enfin, l’approche multi-acteurs contribue clairement à la pertinence (meilleur alignement aux priorités publiques et lecture plus fine des besoins), à l’efficacité (mutualisation d’expertises, complémentarités, capacité d’ajustement) et à la durabilité (ancrage dans les écosystèmes, renforcement des capacités et appropriation progressive). Toutefois, ces effets restent fortement dépendants du rôle d’« ensemblier » joué par l’APEFE et gagneraient à être consolidés par (i) davantage d’interactions directes et de circulation

d'information entre partenaires, (ii) une capitalisation plus structurée, et (iii) une anticipation plus systématique des conditions de pérennisation et de relais du rôle de facilitateur.

C3 – L'APEFE s'inscrit activement dans une logique de complémentarité avec les autres acteurs de la coopération internationale, mais la coordination reste structurellement limitée par la fragmentation du système d'aide et des mécanismes de concertation encore insuffisamment opérationnels.

L'APEFE adopte une posture globalement proactive d'articulation avec les autres acteurs, tout en évoluant dans des environnements où la coordination de l'aide demeure structurellement difficile.

Au regard des autres partenaires techniques et financiers, la cohérence recherchée se heurte d'abord à des contraintes externes : dispositifs nationaux de concertation parfois peu opérationnels, lourdeurs institutionnelles, faible synchronisation des cycles de programmation et marges de manœuvre limitées de ces acteurs pour ajuster les interventions. Dans ce contexte, l'APEFE est généralement perçue comme un acteur flexible, attentif à éviter les duplications et capable de se positionner en complémentarité (notamment via des échanges réguliers et une participation aux cadres sectoriels). Ceci est aussi facilité par sa présence de longue date dans les pays d'intervention et sa connaissance fine des écosystèmes dans lesquels elle opère.

Concernant la cohérence avec les acteurs belges, la situation est marquée par la complexité institutionnelle et la multiplicité des opérateurs, avec peu de mécanismes formels de concertation en Belgique. Sur le terrain, des espaces de type « Team Belgium » favorisent surtout l'information et la mise en relation plus que la coordination opérationnelle. Il en résulte des synergies possibles mais encore partiellement exploitées, y compris avec Enabel, WBI, notamment en raison de calendriers, de priorités et de modalités d'intervention différenciés. Au sein des acteurs non gouvernementaux belges, les Cadres Stratégiques Communs (CSC) constituent un outil formel de coordination et de dialogue, utile pour partager l'information et aligner certains messages, mais dont la valeur ajoutée opérationnelle demeure souvent limitée. Dans cet environnement, l'APEFE apparaît comme un partenaire constructif et reconnu, dont l'ancrage local et l'expertise sectorielle constituent des atouts pour faciliter des complémentarités.

Les relations avec le secteur privé (notamment via les dispositifs « Team Belgium » et les agences de promotion économique telles que l'AWEX, hub.brussels ou FIT) existent, mais restent encore peu structurés et insuffisamment exploités comme levier de complémentarités, de mobilisation d'expertises et de partenariats public-privé.

C4 – Les interventions de l'APEFE génèrent des effets globalement positifs, principalement en matière de renforcement de capacités, de structuration d'écosystèmes d'acteurs dans les pays partenaires, et pour les populations cibles, ainsi qu'en termes de valorisation d'expertises belges. Toutefois, ces effets restent insuffisamment documentés, agrégés et portés dans un narratif stratégique, ce qui en limite la lisibilité et la reconnaissance.

Dans les pays partenaires, les effets les plus saillants concernent le renforcement de capacités (techniques, organisationnelles et de gestion) des partenaires institutionnels et opérationnels, l'amélioration de leur positionnement au sein des secteurs, ainsi que la consolidation de dynamiques de mise en réseau et de dialogue entre acteurs (publics, société civile, académiques et, plus ponctuellement, privés). Ces changements contribuent, de manière directe ou indirecte, à une meilleure qualité des services et à des opportunités accrues pour les publics cibles. Ils confirment la pertinence du positionnement de l'APEFE dans l'appui institutionnel et l'animation d'écosystèmes.

En Belgique, les retombées sont réelles mais plus diffuses : mobilisation et visibilité d'expertises (universités, opérateurs publics/privés, organisations spécialisées), création d'opportunités de mise en réseau et, plus ponctuellement, ouverture de collaborations. Néanmoins, ces retombées ne sont que rarement formulées comme des résultats attendus à part entière, et leur suivi demeure inégal, ce qui contribue à une perception limitée des retombées des interventions au niveau belge.

La documentation et la capitalisation de ces impacts restent limitées, tant au sein de l'organisation qu'au niveau des partenaires des programmes. Ceci réduit la lisibilité d'ensemble des effets, ainsi que la capacité

à objectiver et à communiquer de manière cohérente la valeur produite tant dans le pays partenaire qu'en Belgique.

C5 – L'APEFE est reconnue comme un acteur innovant et expérimentateur, capable de développer des solutions adaptées aux contextes, mais l'absence de structuration de l'innovation limite sa capitalisation, sa diffusion et sa mise à l'échelle.

Dans l'ensemble, les interventions de l'APEFE se distinguent par une capacité d'expérimentation et d'adaptation, reposant sur une approche flexible et itérative favorisant l'apprentissage. Cette posture se traduit par le développement d'une diversité importante d'innovations développées au sein des programmes (organisationnelles et institutionnelles – notamment en matière de partenariats et d'appui aux cadres publics –, pédagogiques – nouvelles filières, digitalisation, incubateurs, formats d'apprentissage –, et techniques/de services – outils, équipements, plateformes), dans plusieurs secteurs clés tels que le digital, le climat ou l'entrepreneuriat. Ces innovations, souvent construites en réponse aux besoins des partenaires et des contextes locaux, contribuent à renforcer la pertinence des interventions et, dans certains cas, leur durabilité, notamment lorsqu'elles sont intégrées dans les systèmes institutionnels.

Toutefois, l'innovation demeure davantage une posture et une caractéristique perçue des interventions qu'un axe stratégique explicitement formalisé et piloté. L'absence d'une définition partagée et de repères communs pour qualifier ce qui relève de l'innovation (et ce qui relève d'une amélioration incrémentale) se traduit par une compréhension variable selon les acteurs, ainsi que par un suivi encore peu structuré. Il en résulte une difficulté à apprécier de manière consolidée la portée des innovations et à en tirer des enseignements à l'échelle de l'organisation.

Si certaines initiatives bénéficient d'une visibilité, la capitalisation, la diffusion et la reproductibilité de ces innovations restent inégales et souvent limitées au périmètre des programmes, y compris pour les apprentissages issus d'expériences moins concluantes. Cette situation réduit la capacité à répliquer ou adapter les solutions dans d'autres contextes. Plus largement, elle peine à consolider un apprentissage organisationnel sur l'innovation, ou encore à encourager la mise à l'échelle de ces innovations au-delà des programmes. Dans ce contexte, le potentiel de l'innovation comme levier d'amplification des effets et de positionnement stratégique apparaît encore partiellement mobilisé, malgré une reconnaissance forte de la capacité de l'APEFE à innover sur le terrain.

C6 – Les partenariats de l'APEFE sont globalement perçus comme équilibrés, fondés sur la co-construction et la confiance, mais la prise en compte explicite des rapports de pouvoir et la formalisation des bénéfices mutuels restent à approfondir.

Dans l'ensemble, les pratiques de l'APEFE témoignent d'une évolution réelle vers des partenariats plus horizontaux, fondés sur l'écoute, le respect et la reconnaissance des partenaires comme acteurs à part entière. Cette approche, largement saluée par les partenaires, se traduit concrètement par des processus de co-construction à différentes étapes du cycle de projet, une attention portée aux contextes locaux et une reconnaissance accrue de l'expertise des acteurs nationaux. Elle contribue à instaurer des relations de confiance durables et à renforcer l'appropriation des interventions, tout en participant à des dynamiques plus larges liées aux biens publics globaux (climat, santé, prospérité, stabilité).

Cependant, si les principes d'équité et de réciprocité sont largement partagés, leur traduction opérationnelle reste encore partielle et inégale. La notion de « décolonisation », en particulier, apparaît peu appropriée par les acteurs de terrain, qui lui préfèrent des concepts plus concrets tels que la souveraineté, le partenariat équilibré ou le partenariat de qualité. Dans la pratique, ce sont avant tout les modalités de collaboration — qualité du dialogue, place accordée aux partenaires dans la décision, reconnaissance des contributions — qui déterminent la perception d'équité, davantage que les cadres conceptuels.

Par ailleurs, des asymétries structurelles persistent, notamment liées aux flux financiers et aux exigences des bailleurs. Ces éléments peuvent introduire des déséquilibres implicites dans les relations, en influençant les marges de manœuvre des partenaires et en imposant parfois des dynamiques décisionnelles. Si ces contraintes dépassent en partie le cadre d'action de l'APEFE, elles soulignent l'intérêt que l'APEFE porte à

interroger les relations de pouvoir au sein des partenariats et à valoriser l'ensemble des contributions, au-delà des seuls apports financiers.

Enfin, la notion de partenariats mutuellement bénéfiques, désormais centrale dans le positionnement stratégique de l'APEFE, reste encore peu définie et difficile à opérationnaliser. Les bénéfices apparaissent clairement du côté des partenaires des pays d'intervention, notamment en termes de renforcement des capacités et d'accès à des opportunités, mais restent plus diffus et moins explicités pour la Belgique. L'absence de définition partagée, d'indicateurs et de mécanismes de suivi limite ainsi la capacité à piloter et à démontrer ces bénéfices mutuels.

11. Recommandations

R1 – Clarifier et affirmer le positionnement stratégique de l'APEFE dans l'écosystème de la coopération belge

Les conclusions de l'évaluation mettent en évidence un positionnement reconnu et pertinent de l'APEFE, caractérisé par sa capacité à agir à l'interface entre acteurs institutionnels et non gouvernementaux, ainsi qu'entre différents niveaux de la coopération. Ce positionnement constitue un atout différenciant important, notamment en termes de flexibilité, de mise en relation des acteurs et de capacité d'adaptation. Toutefois, il reste encore insuffisamment explicité et partagé, ce qui limite la lisibilité de l'APEFE et la pleine reconnaissance de sa valeur ajoutée, tant en Belgique que dans les pays partenaires.

Dans ce contexte, l'APEFE gagnerait à clarifier, formaliser et assumer pleinement son positionnement hybride qui est stratégique, en le présentant comme un avantage comparatif au sein de l'écosystème de la coopération. Cette clarification devrait permettre de mieux orienter ses choix d'intervention, de renforcer la cohérence de ses actions, de consolider sa visibilité auprès de ses partenaires institutionnels et opérationnels, et aussi avoir accès à d'autres sources de financement.

À cet effet, plusieurs pistes peuvent être envisagées :

- **Poursuivre les efforts de redéfinition du statut de l'APEFE**, afin de clarifier ses rôles et relations avec les différents acteurs de la coopération internationale en Belgique et dans les pays partenaires, mais aussi pour éventuellement avoir accès à d'autres sources de financement ;
- **Expliciter le positionnement hybride de l'APEFE** (institutionnel et ACNG) comme un levier stratégique, en précisant sa valeur ajoutée spécifique en matière de facilitation, de mise en réseau et d'appui aux politiques publiques ;
- **Renforcer la lisibilité des relations avec les autres acteurs institutionnels belges**, en particulier avec WBI, tant au niveau stratégique qu'opérationnel, afin de limiter les ambiguïtés et de favoriser des complémentarités plus visibles ;
- **Clarifier les rôles que l'APEFE peut jouer selon les contextes d'intervention**, en distinguant notamment ses fonctions d'opérateur de programmes, de facilitateur de partenariats, d'ensemblier stratégique ou, dans certains cas, de gestionnaire de fonds ;
- **Mieux structurer les choix stratégiques d'intervention**, en définissant des critères explicites pour la sélection des thématiques, des zones géographiques et des approches (y compris les logiques d'expérimentation ou de projets pilotes), afin de limiter les risques de dispersion ;
- **Intégrer ces éléments dans le futur Plan stratégique (2027-2036)**, en veillant à une cohérence entre le positionnement affiché, les priorités d'intervention et les modalités opérationnelles.
- **Renforcer la communication stratégique**, afin de mieux valoriser la contribution spécifique de l'APEFE au sein de la coopération belge et internationale.

R2 – Consolider le modèle multi-acteurs en renforçant sa structuration, sa lisibilité et la qualité des dynamiques de collaboration

L'évaluation met en évidence la pertinence et la valeur ajoutée de l'approche multi-acteurs de l'APEFE, qui constitue un élément central de son modèle d'intervention. Cette approche permet de mobiliser des acteurs complémentaires, de renforcer les capacités des partenaires et de favoriser l'ancrage des interventions dans

les écosystèmes locaux. Toutefois, elle reste confrontée à plusieurs limites, notamment en termes de lisibilité des partenariats, de gestion du nombre d'acteurs et de qualité des interactions entre partenaires.

Dans ce contexte, l'APEFE gagnerait à consolider son modèle partenarial en renforçant sa structuration et en favorisant des dynamiques de collaboration plus efficaces entre les acteurs impliqués.

À cet effet, plusieurs pistes peuvent être envisagées :

- **Clarifier et harmoniser les types de partenariats**, en s'appuyant sur une typologie partagée permettant de mieux définir les rôles, les niveaux d'engagement et les responsabilités des différents acteurs ;
- **Renforcer la sélectivité et la gestion des partenariats**, en adaptant le nombre de partenaires à leur valeur ajoutée effective ;
- **Améliorer la communication et le partage d'informations entre partenaires**, notamment en développant davantage des espaces d'échange au-delà des cadres formels, avec une plus grande implication des partenaires secondaires ;
- **Adapter les modalités opérationnelles de partenariat**, en définissant des critères clairs pour le recours à des dispositifs tels que la délégation de fonds et en veillant à rationaliser les exigences administratives.
- **Maintenir une approche inclusive et équilibrée entre dynamiques top-down et bottom-up**, en renforçant la participation des acteurs locaux et en soutenant leur autonomisation progressive ;
- **Intégrer plus systématiquement une réflexion sur la durabilité des partenariats**, notamment à travers la définition d'« exit strategies » dès le début des programmes, tout en maintenant le renforcement des capacités des acteurs au cœur des interventions.

R3 – Renforcer le positionnement de l'APEFE comme facilitateur de complémentarités et de coordination au sein des écosystèmes de la coopération

L'évaluation met en évidence une bonne intégration de l'APEFE dans les écosystèmes de la coopération, ainsi qu'une réelle capacité à se positionner de manière complémentaire par rapport aux autres partenaires techniques et financiers. Sa flexibilité, sa connaissance des contextes et la qualité de ses relations partenariales constituent des atouts importants pour éviter les duplications et favoriser des articulations pertinentes entre interventions. Toutefois, ces dynamiques restent fortement contraintes par la fragmentation des acteurs, la diversité des logiques d'intervention et des mécanismes de coordination souvent peu structurés ou inégalement opérationnels.

Dans ce contexte, l'APEFE dispose d'un potentiel pour renforcer davantage son rôle en tant qu'acteur facilitateur de complémentarités, en s'inscrivant de manière plus proactive dans les dynamiques de coordination, tout en tenant compte des limites structurelles propres à l'écosystème de la coopération.

À cet effet, plusieurs pistes peuvent être envisagées :

- **Maintenir et renforcer une approche proactive de complémentarité**, en poursuivant les efforts d'analyse des interventions des autres acteurs et en adaptant les actions de l'APEFE en fonction des lacunes identifiées dans les écosystèmes locaux ;
- **Identifier des secteurs, thématiques ou contextes dans lesquels l'APEFE pourrait jouer un rôle plus structurant en matière de coordination**, en particulier là où elle dispose d'une expertise reconnue et d'un ancrage de long terme ;
- **Mieux exploiter les opportunités de collaboration avec les autres acteurs de la coopération belge**, notamment Enabel, AWEX ou WBI, en identifiant des domaines prioritaires de convergence et en développant des modalités de collaboration plus structurées.

R4 – Structurer une approche stratégique de la création, de la mesure et de la valorisation de la valeur produite par les interventions de l'APEFE

L'évaluation met en évidence que les interventions de l'APEFE génèrent des effets significatifs, tant au niveau du renforcement des capacités des partenaires que des changements observés au sein des écosystèmes et auprès des populations cibles. Elles témoignent également d'une capacité d'innovation reconnue et contribuent à des dynamiques de partenariat de plus en plus équilibrées. Toutefois, ces différentes

dimensions — impact, innovation et bénéfices mutuels — restent encore insuffisamment structurées, documentées et valorisées de manière cohérente. Elles sont rarement intégrées dans une lecture stratégique d'ensemble, ce qui limite leur visibilité, leur reconnaissance et leur potentiel de levier.

Dans ce contexte, l'APEFE gagnerait à développer une approche intégrée de la valeur produite par ses interventions, en articulant plus étroitement la mesure de l'impact, la structuration de l'innovation et la clarification des bénéfices mutuels. Cette approche permettrait de renforcer le pilotage stratégique des programmes, de favoriser l'apprentissage organisationnel et d'améliorer la lisibilité et la légitimité de son action.

À cet effet, plusieurs orientations peuvent être privilégiées :

- **Renforcer la structuration et la mesure de l'impact**, en clarifiant les niveaux d'effets attendus et en consolidant les résultats à l'échelle des programmes ;
- **Mieux valoriser les contributions des partenaires des pays d'intervention**, notamment en reconnaissant leurs apports dans les dynamiques d'apprentissage et en renforçant leur visibilité au sein des programmes ;
- **Renforcer les dynamiques de réciprocité**, en développant les échanges d'expertise dans les deux sens et en poursuivant les initiatives de coopération Sud-Sud et triangulaire dans les secteurs pertinents ;
- **Faire de l'innovation un levier stratégique**, en la définissant plus clairement, en priorisant certaines initiatives à fort potentiel et en renforçant leur capitalisation et leur diffusion ;
- **Clarifier et opérationnaliser la notion de bénéfices mutuels**, en définissant des objectifs, des indicateurs et un narratif permettant de mieux rendre compte des contributions réciproques, y compris pour la Belgique ;
- **Améliorer la capitalisation et la communication stratégique**, afin de valoriser plus systématiquement les résultats, les apprentissages et la valeur ajoutée de l'APEFE auprès de ses différents publics, aussi en Belgique.

ANNEXES

Annexe 1 – Matrice d'évaluation

No.	Critères	Question d'évaluation	Critères de jugements	Niveaux de collecte de données	Sources de données
1	Cohérence stratégique	Dans quelle mesure les interventions de l'APEFE reflètent-elles ses orientations stratégiques et s'alignent-elles sur les priorités politiques belges et des pays partenaires ?	CJ1.1 : Alignement des interventions avec les priorités définies par la Wallonie, la FWB et le niveau fédéral	Global	- Revue documentaire - Analyse du portefeuille d'APEFE - Entretiens semi-structurés en Belgique - Entretiens semi-structurés avec l'APEFE dans les pays étude de cas
			CJ1.2 : Alignement des interventions avec les priorités définies par les pays partenaires	Pays études de cas	
			CJ1.3 : Contribution au renforcement stratégique de l'APEFE	Global, Pays étude de cas	
2	Cohérence interne	Dans quelle mesure l'APEFE conçoit, gère et met en œuvre de manière cohérente ses partenariats multi-acteurs au sein de ses interventions ?	CJ2.1 : Cohérence des rôles et responsabilités dans les partenariats multi-acteurs	Global, Pays études de cas, Interventions étude de cas	- Cartographie des parties prenantes - Entretiens semi-structurés avec l'APEFE en Belgique et dans les pays études de cas - Études de cas
			CJ2.2 : Efficacité et clarté des mécanismes de gestion/ coordination des partenariats multi-acteurs	Global, Pays études de cas, Interventions étude de cas	
			CJ2.3 : Contribution de l'approche multi-acteur à la pertinence, efficacité et durabilité de l'intervention	Global, Pays études de cas, Interventions étude de cas	
3	Cohérence externe	Dans quelle mesure les interventions de l'APEFE s'articulent-elles de manière cohérente et complémentaire avec les interventions des autres PTF, qu'elles soient mises en œuvre par des acteurs de la coopération belge et/ou internationale ?	CJ3.1 : Cohérence avec les autres PTF CJ3.2 : Cohérence des interventions de l'APEFE avec celles des autres acteurs belges	Global, Pays étude de cas Pays études de cas, Interventions études de cas	- Revue documentaire - Cartographie des parties prenantes - Entretiens semi-structurés en Belgique et dans les pays étude de cas - Études de cas

4	Impact	Dans quelle mesure les interventions de l'APEFE ont-elles généré des effets concrets pour ses partenaires (belges et locaux) dans les pays d'intervention et en Belgique ?	CJ4.1 : Effets des interventions pour la Belgique, la Wallonie et la FWB	Global, Pays étude de cas	- Revue documentaire - Entretiens semi-structurés en Belgique et dans les pays étude de cas - Etudes de cas
			CJ4.2 : Effets des interventions pour les institutions belges (universités, centres de recherche, opérateurs publics/privés)	Global, Pays étude de cas	
			CJ4.3 : Effets des interventions pour les partenaires dans les pays d'intervention	Interventions études de cas	
5	Innovation	Dans quelle mesure les interventions de l'APEFE intègrent-elles l'innovation et contribuent-elles au développement, à la diffusion et à la mise à l'échelle de pratiques innovantes ?	CJ5.1 : Alignement des interventions avec les priorités d'innovation des pays partenaires et de la Belgique	Interventions étude de cas pays	- Revue documentaire - Entretiens semi-structurés avec l'APEFE en Belgique et dans les pays études de cas - Etudes de cas
			CJ5.2 : Types d'innovations développées et contribution à l'amélioration durable des interventions	Pays étude de cas, Interventions études de cas	
6	Décolonisation, équité, réciprocité	Dans quelles mesures les interventions de l'APEFE intègrent-elles les principes de décolonisation et d'équité, et favorisent-elles des partenariats perçus comme équilibrés et mutuellement bénéfiques par les partenaires ?	CJ6.1 : Eléments transversaux sur la décolonisation, l'équité et la réciprocité.	Global, Pays étude de cas, i- Interventions études de cas	- Analyse documentaire - Entretiens semi-structurés avec l'APEFE en Belgique et dans les pays études de cas - Etude de cas
			CJ6.2 : Intégration des principes « décoloniaux » à chaque étape du cycle de projet.	Pays étude de cas, Interventions études de cas	
			CJ6.3 : Perception par les partenaires du caractère équitable des partenariats avec l'APEFE	Pays étude de cas, Interventions études de cas	
			CJ6.4 : Perception par les partenaires du caractère mutuellement bénéfique des partenariats avec l'APEFE	Pays étude de cas, Interventions études de cas	

Annexe 2 – Bibliographie

- ACNG Belge. (2021). *Cadre Stratégique Commun 2022/2026 des Acteurs de la Coopération Non Gouvernementale Belge au Maroc.*
- ACNG Belge. (2021). *Cadre Stratégique Commun 2022-2026.*
- ACNG Belge. (2021). *Cadre Stratégique Commun et Analyse Contextuelle Commun Bénin 2022-2026.*
- ACNG Belge. (2021). *Cadre Stratégique Commun Sénégal 2022-2026.*
- ADE. (2021). *Mission d'évaluation externe de l'impact institutionnel et managérial de Min Ajliki 2.0.*
- APEFE . (2020). *Rapport activités 2020.*
- APEFE. (1991). *Accord cadre APEFE-Sénégal .*
- APEFE. (1991). *Avenant no 1 à l'accord cadre APEFE-Sénégal .*
- APEFE. (1997). *Accord particulier - Fonds d'Appui .*
- APEFE. (2016). *Programme Pluriannuel 2017-2021 .*
- APEFE. (2017). *Plan Stratégique APEFE 2017-2026.*
- APEFE. (2017). *Rapport activités 2017.*
- APEFE. (2018). *Rapport activités 2018.*
- APEFE. (2019). *Rapport activités 2019.*
- APEFE. (2019). *Rapport Narratif Final Projet DEFI-ARCHIPELAGO.*
- APEFE. (2021). *DTF JNT 2022-2026.*
- APEFE. (2021). *Evaluation Externe Financière du déploiement de l'IFADEM au Sénégal .*
- APEFE. (2021). *Evaluation Finale du Programme d'Appui au Renforcement des Capacités des Ressources Humaines en santé au Bénin 2017-2021.*
- APEFE. (2021). *Rapport activités 2021.*
- APEFE. (2022). *Accord de Partenariat Lionsgeek Maroc.*
- APEFE. (2022). *Leçons Apprise 2022 IFADEM.*
- APEFE. (2022). *Programme Pluriannuel 2022-2026.*
- APEFE. (2022). *Rapport activités 2022.*
- APEFE. (2023). *Document Technique et Financier du Programme « Formation continue des enseignants » (extension des programmes IFADEM Bénin, RDC et Sénégal et échanges régionaux/internationaux) dans le cadre de la Facilité UE « Régional Teacher's Initiative in Africa (RTI) .*
- APEFE. (2023). *DTF T2E Senegal.*
- APEFE. (2023). *Proposition de financement BENIN - LES FEMMES ENTREPRENNENT POUR LE CLIMAT.*
- APEFE. (2023). *Rapport activités 2023.*
- APEFE. (2024). *Avenant no1 l'Accord de partenariat Lionsgeek Maroc.*

- APEFE. (2024). *DTF Projet ADPME WBex Benin.*
- APEFE. (2024). *Politique Partenariale.*
- APEFE. (2024). *Proposition de financement - APPUI AUX COMMUNAUTÉS POUR L'AMÉNAGEMENT DES BASSINS VERSANTS DES MARAIS DE MUHEMBUZI ET DE NDURUMU DANS LA PROVINCE DE KIRUNDO - BURUNDI - Projet Pertes et Préjudices.*
- APEFE. (2024). *Proposition de financement - NIOWAN SALOUM - Compensation des Pertes et Préjudices culturels, économiques et des écosystèmes générés par les changements climatiques dans la Réserve de Biosphère du Delta du Saloum (RBDS).*
- APEFE. (2024). *Rapport activités 2024.*
- APEFE. (2024). *RASERA - Burundi - OS2.*
- APEFE. (2024). *RASERA - Programme de soutien à l'autonomisation économique des femmes au Maroc - Min Ajliki.*
- APEFE. (2024). *RASERA BN OS2.*
- APEFE. (2024). *RASERA Burundi OS1.*
- APEFE. (2024). *RASERA IFADEM Sénégal.*
- APEFE. (2024). *RASERA OS1 Benin.*
- APEFE. (2024). *RASERA SN OS1.*
- APEFE. (2025). *Annexe 29_Liste des partenaires & conventions APEFE.*
- APEFE. (2025). *Google Drive - DTF & Annexes.*
- APEFE. (2025). *Google Drive 0.1 Siège-MULTI PAYS - Lien de toute les conventions .*
- APEFE. (2025). *Politique partenariale APEFE 2025 - 09.09.2025 - PPT.*
- APEFE. (2025). *Proposition de financement - Les énergies renouvelables au coeur de l'insertion des jeunes au Maroc - "Phase 2 - Projet Atténuation.*
- APEFE. (2025). *Proposition de financement - LEs énergies renouvelables au coeur de l'insertion des jeunes au Maroc - Projet Atténuation.*
- APEFE. (2025). *Proposition de financement - PADI 2 : Dukingire Isi Yacu - Projet Pertes et Dommages/ Adaptation.*
- APEFE. (2025). *Proposition de financement NIOWAN SALOUM - 2 - Projet Pertes et Dommages/ Adaptation .*
- APEFE. (2025). *Réflexions préparatoires à l'évaluation institutionnelles. Vs 08.12.25 .*
- APEFE. (2026). *Plan Stratégique 2027-2036.*
- APEFE Bénin . (2025). *Réflexions de l'équipe Bénin en prévision de l'évaluation institutionnelle. Vs 08.12.25 .*
- APEFE Burundi. (2025). *Réflexions de l'équipe Burundi en prévision de l'évaluation institutionnelle. Vs 08.12.25 .*
- APEFE. (s.d.). *DTF AWAC MC1.*
- APEFE Maroc. (2025). *Réflexions internes préparatoires à l'évaluation institutionnelle. Vs 08.12.25 .*

- APEFE, Organisation internationale de la Francophonie, Agence universitaire de la Francophonie. (2022). *Accord-cadre de partenariat pour le déploiement de L'Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres (IFADEM).*
- CAYAMBE. (2025). *Evaluation à mi-parcours du programme IFADEM au Bénin.*
- Chambre des représentants de Belgique. (2025, mars 10). Exposé d'orientation Politiques.
- DGD. (2023, Décembre 7). *Acteurs et partenaires de la Coopération belge au développement.* Récupéré sur [www.belgium.be: https://diplomatie.belgium.be/fr/politique/cooperation-au-developpement-et-aide-humanitaire/acteurs-et-partenaires-de-la-cooperation-belge-au-developpement?utm_source=chatgpt.com](https://diplomatie.belgium.be/fr/politique/cooperation-au-developpement-et-aide-humanitaire/acteurs-et-partenaires-de-la-cooperation-belge-au-developpement?utm_source=chatgpt.com)
- DGD. (2025, Février 3). *Qui sommes-nous?* Récupéré sur [www.belgium.be: https://diplomatie.belgium.be/fr/politique/cooperation-au-developpement-et-aide-humanitaire/qui-sommes-nous/notre-organisation](https://diplomatie.belgium.be/fr/politique/cooperation-au-developpement-et-aide-humanitaire/qui-sommes-nous/notre-organisation)
- Enabel. (2018). *Dossier Technique et Financier - Intervention d'Appui au Développement de l'Entrepreneuriat des Jeunes au Maroc.*
- FWB. (s.d.). *Relations Internationales.* Récupéré sur <https://www.federation-wallonie-bruxelles.be/a-propos-de-la-federation/apropos/guide-thematique/relations-internationales/>
- Ministere de l'economie et des finances - Republique du Bénin. (2024). *Politique Nationale de Financement du Développement (PNFD) 2024-2033.*
- Ndabaniwe, E., Savadogo, L., & Coppieters, Y. (2021). *Evaluation externe des programmes 2017-2021 de développement de la Médecine Physique et Réadaptation du Burkina Faso et du Burundi.*
- Nduwimana, E. (2024, Mars 28). *PND révisé :Sa motivation.* Récupéré sur <https://lerenouveau.bi/pnd-reviser-sa-motivation/>
- OECD. (2025). *Profils de coopération pour le développement: Belgique.* Paris: OECD Publishing.
- Présidence de la République Bénin. (2021). *PROGRAMME D' ACTIONS DU GOUVERNEMENT - SYTHESE 2021-2026 .*
- Prigent, L., & Dione, C. (2025). *Evaluation à mi-parcours du programme IFADEM au Sénégal.*
- Republique de Burundi. (2024). *Vision Burundi 2040-2060.*
- Republique du Burundi. (2018). *PLAN NATIONAL DE DEVELOPPEMENT DU BURUNDI.*
- Republique du Sénégal. (2014). *Plan Emergent Sénégal.*
- République du Sénégal. (2024). *Sénégal 2050 Agenda National de Transformation Strategie nationale de Développement 2025-2029.*
- Royaume du Maroc. (2017). *Stratégie Nationale de Développement Durable 2030.*
- Royaume du Maroc. (2021). *Le Nouveau Modele de Developpement - Rapport General.*
- RTBF, 2M, MolenGeek, CharleWood, APEFE, AWEX, WBI. (2022). *Protocole d'entente.*
- SERVICE PUBLIC FEDERAL AFFAIRES ETRANGERES. (2013, 03 19). *Loi relative à la Coopération au Développement.*

UNDP. (2019, Janvier 14). *Plan national de développement 2018-2025 au Bénin*. Récupéré sur <https://www.undp.org/fr/benin/communiqués/plan-national-de-developpement-2018-2025-du-benin>

Wallonie-Bruxelles. (2024). *Note de politique internationale 2024-2029*.

WBI. (s.d.). *À propos de WBI*. Récupéré sur <https://www.wbi.be/fr/a-propos>

WBI. (s.d.). *Politique Internationale*. Récupéré sur Wallonie Bruxelles International.be: <https://www.wbi.be/fr/politique-internationale>

Zamora, A. (2023). *Evaluation finale du programme PADEJ AJI, de ENABEL opéré par l'APEFE/ Rapport final*.

Annexe 3 – Liste des parties prenantes pour les entretiens dans les pays études de cas et en Belgique

Date	Acteurs	Pays
08-09/01 & 17-18/02	APEFE	Belgique
23/01	Fiabel	Belgique
14/01	Cabinet Dolimont	Belgique
13/03	Cabinet Prévot	Belgique
12/01	DGD	Belgique
15/01	AWAC	Belgique
12/01 & 16/01	APEFE	Bénin
12/01	ADPME	Bénin
13/01	Ambassade Belgique	Bénin
13/01	Enabel	Bénin
13/01	MPMEPE	Bénin
13/01	SGM	Bénin
14/01	Louvain Coopération	Bénin
14/01	Eclosio	Bénin
14/01	Iles de paix	Bénin
14/01	DBA	Bénin
15/01	GIZ	Bénin
15/01	TNS	Bénin
15/01	BeniBiz	Bénin
15/01	Prestataires (8)	Bénin
09/01 & 14/01	Enabel	Belgique
26/01 & 9/02	APEFE	Burundi
26/01	MSP	Burundi
03/02	COPED	Burundi
28/01 & 04/02	MSP/INSP	Burundi
04/02	Enabel	Burundi
27/01	MSV	Burundi
28/01	Hope Walks/RCPHB	Burundi
27/01	CRF	Burundi
06/02	OMS	Burundi
26/01 & 30/01	APEFE	Sénégal
26/01	WBI	Sénégal
26/01	METE/DCCTEFV	Sénégal
26/01	Enabel	Sénégal
27/01	Eclosio (Ucoopia)	Sénégal
27/01	ULB-Coopération	Sénégal
28/01	NEBEDAY	Sénégal
28/01	MAAM Nature	Sénégal
28/01	Direction de la Coopération Technique	Sénégal
29/01	Partenaires locaux – cf feuille de présence	Sénégal
29/01	UCAD	Sénégal
29/01	Centre d'interprétation du Delta du Saloum	Sénégal
30/01	Section de Coopération Ambassade de Belgique	Sénégal
09/02 & 13/02	APEFE	Maroc
09/02	Ambassade Belgique	Maroc
09/02	WBI	Maroc
09/02	Enabel	Maroc
10/02	Atelier partenaires Rabat (8)	Maroc
10/02	MIEPEEC	Maroc

10/02	ACNG membres CSC Maroc	Maroc
10/02	Atelier coordinateurs APEFE	Maroc
11/02	Atelier partenaires Casa (14)	Maroc
11/02	ANAPEC	Maroc
11/02	RESOFEM	Maroc
12/02	Lions geek	Maroc
12/02	Atelier partenaires Tanger (10)	Maroc

Annexe 4 – Guides d’entretiens

Le guide d’entretien est structuré par type d’acteurs et par niveau d’analyse (global / pays / interventions). Certaines catégories d’acteurs, notamment les équipes APEFE pays, sont interrogées à la fois dans une perspective globale et dans le cadre des études de cas, compte tenu de leur position charnière entre stratégie et mise en œuvre. Les questions devront être adaptées au rôle spécifique de chaque catégorie de répondants, ainsi qu’en fonction de l’étude de cas sélectionné.

APEFE siège (en Belgique) - global

Direction générale, coordination thématiques/géographiques, SE, innovation, partenariats – en groupe

Présentation

Cet entretien s’inscrit dans le cadre de l’évaluation finale du Plan Stratégique 2017–2026 de l’APEFE. L’objectif est de recueillir votre perspective sur l’alignement stratégique, l’approche multi-acteurs, les synergies avec les acteurs belges et internationaux, les résultats obtenus, l’innovation et l’intégration des principes de réciprocité, de décolonisation et de partenariats mutuellement bénéfiques. C’est aussi l’opportunité de nous partager vos recommandations au niveau de la stratégie APEFE.

L’entretien est confidentiel et vos réponses resteront anonymes. La participation est volontaire. **Avec votre accord, l’échange peut être enregistré pour faciliter la prise de notes.**

Merci pour le temps que vous nous consacrez.

Positionnement stratégique et alignement politique

1. Dans quelle mesure les priorités stratégiques de l’APEFE pour la période 2017–2026 sont-elles alignées avec les priorités de la DGD, de l’AWAC et du WBI ?
2. Les priorités de ces entités fédérales et fédérées ont évolué depuis 2017, comment l’APEFE s’y est-elle adaptée ?
3. Dans quelle mesure ces bailleurs/acteurs influencent-ils votre stratégie institutionnelle et vos choix programmatiques ?
4. Dans quels domaines l’APEFE est-elle alignée / en décalage par rapport aux orientations de ces bailleurs/acteurs ?
5. En quoi les programmes financés dans le Sud ont-ils renforcé le positionnement stratégique de l’APEFE, WBI, AWEX, AWAC (notoriété, crédibilité, effets de leviers) en Belgique et dans vos pays d’intervention ?

Approche multi-acteurs

6. En quoi l’approche multi-acteurs de l’APEFE se distingue de l’approche utilisée par d’autres acteurs du développement ? Quels sont les principaux avantages d’une telle approche ? Quels sont les principaux obstacles/challenges ?

Cohérence externe et harmonisation

7. Comment fonctionnent les échanges stratégiques avec les acteurs belges présents dans vos secteurs/pays ? Ces échanges influencent-ils vos orientations ou vos décisions programmatiques ?
8. Dans votre stratégie, comment prenez-vous en compte les avantages comparatifs des autres PTF (belges et non belges) et leurs partenaires présents dans les zones/secteurs d’intervention ?
9. La Team Belgium contribue-t-elle à renforcer la cohérence des interventions belges et donc des actions de l’APEFE au sein d’un pays ? Selon vous, est-ce que les effets sont suffisamment ressentis sur le terrain ? Quel rôle pour l’APEFE ? Qu’en est-il du Forum des acteurs ?

10. La Team Europe contribue-t-elle à renforcer la cohérence des interventions européennes et donc des actions de l'APEFE au sein d'un pays ? Selon vous, est-ce que les effets sont suffisamment ressentis sur le terrain ?
11. Quels mécanismes de coordination ou d'harmonisation devraient être renforcés, pourraient être améliorés, soit au niveau belge/européen, soit au niveau des pays partenaires, pour améliorer la cohérence globale des interventions de l'APEFE ?

Résultats & effets

12. Quelles retombées concrètes existent-ils pour la Belgique, la Wallonie et la FWB, et les institutions belges partenaires (universités, centre de recherche, opérateurs publics/privés) grâce aux interventions de l'APEFE (visibilité, développement d'expertise, innovation, retombées économiques) ?
13. Comment ces effets/retombées sont-ils documentés, suivis ou valorisés ?

Innovation

14. Comment l'APEFE définit-elle l'innovation (sociale/technologique/environnementale) ? / L'APEFE se dit innovante, pouvez-vous me citer des innovations/ ce que vous considérez comme des innovations sur ces 10 dernières années ?
15. Existente-t-il des priorités en matière d'innovation au niveau des entités fédérale et fédérées ou au sein des pays partenaires ? si oui, comment l'APEFE en tient compte dans la conception et la mise en œuvre de ses interventions ?
16. Comment la capitalisation, la diffusion et la reproductibilité de ces innovations sont-elles organisées au sein de l'APEFE et avec les partenaires ?

Décolonisation, équité et réciprocité

17. Les principes de réciprocité, d'équité, de décolonisation et de bénéfices mutuels sont présents dans votre stratégie. Quelle est votre compréhension de ces concepts ? Comment sont-ils appliqués par vos équipes sur le terrain ?
18. Quels sont les challenges rencontrés dans la pratique ? quels mécanismes pour y faire face / les atténuer
19. Quels retours recevez-vous des équipes de l'APEFE sur le terrain et des partenaires sur la qualité et l'équité du partenariat ? quels sont, selon vous, les retombées mutuellement bénéfiques pour chaque partie ?

Apprentissage et perspectives

20. Les grandes lignes des orientations stratégiques sont déjà reprises dans le nouveau Plan Stratégique, avez-vous des observations à ce stade à partager sur ces orientations stratégiques ? Quelles sont vos recommandations en termes de positionnement stratégique de l'APEFE ?
21. Quelles sont vos attentes vis-à-vis de cette évaluation ?

Bailleurs et cabinets (en Belgique) - global

DGD, AWAC, WBI, Enabel, cabinets, FIABEL – en individuel, 1h30

Introduction

Cet entretien s'inscrit dans le cadre de l'évaluation finale du Plan Stratégique 2017–2026 de l'APEFE. L'objectif est de recueillir votre perspective sur l'alignement stratégique, l'approche multi-acteurs, les synergies avec

les acteurs belges et internationaux, les résultats obtenus, l'innovation et l'intégration des principes de réciprocité, de décolonisation et de partenariat mutuellement bénéfique. Nous souhaitons également recueillir vos recommandations pour les orientations futures du Plan Stratégique, notamment dans une perspective de collaboration renforcée et d'impact durable.

L'entretien est **confidentiel** et vos réponses resteront anonymes. La participation est volontaire. Avec votre accord, l'échange peut être enregistré pour faciliter la prise de notes.

Merci pour le temps que vous consacrez à cette évaluation.

Positionnement stratégique et alignement politique

1. Comment décririez-vous l'alignement des interventions de l'APEFE avec vos priorités institutionnelles sur la période 2017-2026 ?
2. Vos priorités ont-elles évolué durant cette période ? Si oui, comment l'APEFE s'est-elle adaptée ?
3. Dans quels domaines l'APEFE vous semble-t-elle particulièrement en avance, alignée ou en décalage par rapport à vos orientations stratégiques ?

Approche multi-acteurs

4. Comment percevez-vous la manière dont l'APEFE collabore avec ses partenaires dans ses interventions ?
5. Dans quelle mesure cette approche multi-acteurs vous semble-t-elle renforcer la pertinence, l'efficacité et la durabilité des interventions ?

Cohérence externe et harmonisation

6. Avez-vous observé des synergies ou complémentarités significatives entre l'APEFE et Enabel, les ACNG belges, les autres PTF internationaux ?
7. Comment fonctionnent les échanges stratégiques entre acteurs belges ? Quels mécanismes de dialogue ou de coordination pourraient être renforcés pour améliorer la cohérence globale ?
8. Selon vous, quels sont les atouts et limites du positionnement de l'APEFE au sein de la Team Belgium ? Et au sein de la Team Europe ?

Résultats & effets

9. Quels effets des interventions de l'APEFE observez-vous pour la Belgique, la Wallonie ou la FWB, notamment (visibilité, expertise, réseautage, innovation, retombées économiques) ?
10. Quels effets percevez-vous pour les institutions belges (universités, centres de recherche, opérateurs publics ou privés) ?

Innovation

11. Avez-vous des priorités institutionnelles en matière d'innovation ?
12. Comment percevez-vous l'intégration de ces priorités dans les interventions de l'APEFE ? Avez-vous connaissance d'innovations significatives (méthodologiques, institutionnelles, organisationnelles) soutenues par l'APEFE ?

Décolonisation, équité et réciprocité

13. Comment percevez-vous l'intégration par l'APEFE des principes de réciprocité, d'équité et de partenariats mutuellement bénéfiques dans ses relations et interventions ?
14. Avez-vous des retours de partenaires du Sud concernant la qualité et l'équité du partenariat avec l'APEFE ?

Apprentissage et perspectives

15. Quelles orientations recommanderiez-vous pour le prochain PS ?

Bureaux pays APEFE – études de cas

Coordination pays, responsables programmes – 2h, en groupe

Certaines thématiques abordées dans ce guide ont déjà fait l'objet d'échanges lors des entretiens préliminaires. Elles sont néanmoins maintenues afin d'assurer la cohérence de l'analyse et pourront, le cas échéant, être mobilisées de manière ciblée pour approfondir, confirmer ou nuancer les informations déjà collectées. Ce guide générique est à adapter pour chaque pays.

Introduction

Cet entretien s'inscrit dans l'évaluation finale du Plan Stratégique 2017–2026 de l'APEFE.

L'objectif est de comprendre le positionnement de l'APEFE dans le pays, la qualité des partenariats, la cohérence avec les autres acteurs, les innovations, ainsi que l'intégration des principes de réciprocité, de décolonisation et de partenariats mutuellement bénéfiques.

L'entretien est **confidentiel** ; vos réponses resteront anonymes. Avec votre accord, il peut être enregistré pour faciliter la prise de notes.

Merci d'écrire votre nom et fonction dans le chat.

Positionnement stratégique et alignement politique

1. Comment décririez-vous le positionnement de l'APEFE dans ce pays depuis 2017 ? Comment ce positionnement a-t-il évolué sur ces 10 dernières années ?
2. Avez-vous déjà rencontré des difficultés pour être alignés avec les politiques nationales des secteurs d'intervention de l'APEFE ? Quels ajustements avez-vous dû opérer au fil du temps (changement de contexte, nouvelles politiques nationales, contraintes opérationnelles) ?
3. Alignement de l'APEFE sur le modèle de partenariat (demandé par le pays partenaire – par les entités belges fédérales/fédérées) ? Dans quelle mesure l'APEFE est-elle perçue comme un acteur "partenaire" plutôt que comme acteur "projet" dans les politiques publiques ? (pour évaluer la maturité du partenariat et, par ricochet, la capacité d'anticipation de l'APEFE face aux réformes institutionnelles fréquentes et aux injonctions parfois contradictoires entre ministères) Dans quels domaines considérez-vous que l'APEFE est particulièrement pertinente ou reconnue au niveau national (tant par les autorités locales que par les autres acteurs du développement) ?

Approche multi-acteurs

4. L'APEFE met en œuvre depuis 10 ans diverses interventions (cf. analyse du portfolio) qui présentent des types de partenariats variés, dans le contexte de ce pays :
 - a. Quels bénéfices observez-vous de l'approche multi-acteurs de l'APEFE (en termes de pertinence, d'efficacité ou de durabilité des interventions) ? en quoi se distingue-t-il de ce que les autres PTF mettent en place ?
 - b. Quelle.s approche.s multi-acteurs est/sont ou a/ont été la/les plus challengeante.s ? pourquoi ?
 - c. Quelle.s approche.s multi-acteurs est/sont ou a/ont été la/les mieux réussie.s ? pourquoi ?
 - d. Quelles limites, difficultés ou tensions rencontrez-vous dans la mise en œuvre de cette approche ?
5. Selon vous, les rôles et responsabilités de chaque partenaire sont-ils suffisamment bien définis, négociés et formalisés ? Expliquez
6. Dans les dispositifs multi-acteurs soutenus par l'APEFE, quels acteurs sont structurellement renforcés et quels sont ceux qui restent périphériques ?

7. Quels sont les mécanismes de coordination utilisés et dans quelle mesure sont-ils clairs et efficaces dans la pratique ?

Cohérence externe et harmonisation

8. Comment fonctionnent dans la pratique les échanges stratégiques entre les acteurs belges présents dans le pays (DGD, Enabel, ACNG, WBI, AWAC, Ambassade) et quels effets concrets ces échanges ont-ils sur la programmation et mise en œuvre de vos interventions (coordination, décisions, cohérence, adaptation opérationnelle) ?
9. Selon vous, la Team Belgium apporte-t-elle une plus-value réelle dans la coordination et la cohérence des interventions au niveau pays ? L'APEFE y joue-t-elle un rôle important ?
10. Comment fonctionnent dans la pratique les échanges stratégiques entre les acteurs NON-belges présents dans le pays et quels effets concrets ces échanges ont-ils sur la programmation et mise en œuvre de vos interventions (la répartition des rôles ou les choix d'intervention, coordination, décisions, cohérence, adaptation opérationnelle) ?
11. Selon vous, la Team Europe apporte-t-elle une plus-value réelle dans la coordination et la cohérence des interventions au niveau pays ? L'APEFE y joue-t-elle un rôle important ? Dans les arbitrages inter-acteurs belges ou européens, l'APEFE est-elle force de proposition ou plutôt exécutante ?
12. Pouvez-vous citer des exemples de collaboration, de synergies ou de complémentarités vraiment réussies avec d'autres PTF sur ces 10 dernières années ?
13. Avez-vous observé des situations de doublons, d'interventions parallèles ou de contradictions entre acteurs ? Comment ont-elles été gérées ?

Résultats & effets

14. Selon vous, est-ce que les changements attendus au nv des partenaires (pour lesquels il existe une convention de partenariat) sont clairement définis (de façon participative) dès le début des interventions ? expliquez
15. Quels résultats/ effets/ changements liés aux interventions de l'APEFE en matière de renforcement de capacités (technique/gouvernance/organisationnel ou autre) au niveau de vos partenaires (publiques/privés/société civile) avez-vous identifiés ?
16. Quels facteurs ont permis ou au contraire limitent l'atteinte de ces résultats/changements ?
17. Observez-vous aussi des changements au niveau sectoriel liés aux actions de l'APEFE et son modèle de partenariat ? Quels changements auraient été impossibles sans l'APEFE et lesquels se seraient produits de toute façon ?
18. Selon vous, existent-ils des retombées pour la Belgique, la Wallonie, la FWB ou les institutions belges partenaires (visibilité, collaboration, expertise, réseaux, innovation) liées aux interventions menées dans ce pays ?

Innovation

19. Quelles innovations (méthodologiques, organisationnelles, institutionnelles, technologiques) ont été développées dans ce pays dans le cadre des interventions ?
20. En quoi sont-elles alignées avec les priorités du pays partenaire ?
21. Parmi ces innovations, lesquelles ont eu un impact significatif ou ont été adoptées par les partenaires ?
22. Comment la diffusion, l'appropriation ou la répliquabilité de ces innovations sont-elles encouragées ?
23. L'APEFE agit-elle comme incubateur d'innovations locales ou uniquement comme diffuseur de modèles externes ? (pour assurer une transition avec le prochain bloc relatif à la décolonisation et réciprocité)

Décolonisation, équité et réciprocité

24. Les principes de réciprocité, d'équité, de décolonisation et de partenariats mutuellement bénéfiques sont présents dans votre stratégie. Quelle est votre compréhension de ces concepts ? Comment sont-ils appliqués ici par l'APEFE et vos partenaires ? donnez des exemples concrets. Quelles sont vos attentes de ce type de partenariat ? Comment sont-ils perçus par les acteurs au niveau local ?
25. Quels sont les challenges rencontrés dans la pratique ? quels mécanismes pour y faire face / les atténuer ?
26. Quels retours recevez-vous des partenaires sur la qualité et l'équité du partenariat ?

Apprentissage et perspectives pour le PS 2027-2036

27. Les grandes lignes des orientations stratégiques sont déjà reprises dans le nouveau Plan Stratégique (vous l'avez déjà lu ?), avez-vous des observations à ce stade à partager sur ces orientations stratégiques en se basant sur votre expérience au sein de ce pays ?
28. Quelles sont vos attentes vis-à-vis de cette évaluation ?

Partenaires principaux – études de cas

Ministères et agences publiques – à adapter pour chaque pays, 1h30, en individuel

Introduction

Cet entretien s'inscrit dans l'évaluation finale du Plan Stratégique 2017–2026 de l'APEFE. L'objectif est de comprendre votre expérience en tant que partenaire public, les résultats observés, la qualité de la collaboration, les innovations introduites, et la cohérence avec les autres acteurs du secteur.

L'entretien est **confidentiel** ; vos réponses resteront anonymes. Merci pour votre participation.

1. Dans quel secteur intervenez-vous et quel est votre rôle au sein de votre institution ?

Nature et pertinence du partenariat

2. Comment décririez-vous la nature du partenariat entre votre institution et l'APEFE (pour l'intervention sélectionnée) ?
3. Dans quelle mesure ce partenariat répond-il aux priorités nationales ou sectorielles de votre pays/ institution ?

Approche multi-acteurs

4. Comment percevez-vous la manière dont l'APEFE collabore avec les différents acteurs impliqués dans l'intervention ? Et de manière générale dans le pays ?
5. Comment les rôles et responsabilités des partenaires sont-ils définis, clarifiés et mis en pratique pour l'intervention sélectionnée ?
6. Quels mécanismes de coordination sont utilisés pour l'intervention sélectionnée ? Ces mécanismes sont-ils clairs et efficaces ?
7. Comment appréciez-vous cette approche de l'APEFE comparativement à d'autres partenaires ?

Cohérence externe et harmonisation

8. Comment cette intervention s'articule-t-elle avec les interventions d'autres bailleurs ou acteurs actifs dans le même secteur ?
9. Avez-vous constaté des synergies, des complémentarités, ou des incohérences autour de cette intervention ? Et plus généralement dans votre secteur ? En cas de doublons ou contradictions, comment cela a-t-il été géré ?

Résultats & effets

10. Quels changements concrets l'intervention a-t-elle générés pour votre institution (capacités, organisation, outils, pédagogie, gouvernance) ?
11. Quels facteurs ont facilité ou au contraire limité l'atteinte de ces résultats ?

Innovation

12. Quelles innovations (méthodologiques, organisationnelles, pédagogiques, technologiques) ont été introduites dans l'intervention étudiée ?
13. Ces innovations ont-elles été progressivement intégrées ou institutionnalisées au sein de votre organisation ?
14. Certaines innovations issues de l'intervention ont-elles été diffusées, répliquées ou inspiré d'autres pratiques dans le secteur ?

Décolonisation, équité et réciprocité

15. Comment décririez-vous la qualité de la relation partenariale avec l'APEFE en termes d'équilibre, de respect, de réciprocité, et de bénéfices mutuellement bénéfiques ?
16. Comment décririez-vous les bénéfices de l'intervention pour les partenaires du projet au Bénin ? pour les partenaires belges ?
17. Dans quelle mesure votre institution a-t-elle été impliquée dans la définition, conception ou orientation de l'intervention ?

Recommandations

18. Quels enseignements tirez-vous de la collaboration ? Avez-vous des recommandations ?

Partenaires de collaboration (avec ou sans transfert financier) – études de cas

ACNGs, OSCs, agences publiques, autres PTFs – à adapter pour chaque pays – 2h, en groupe (quand c'est possible)

Introduction

Cet entretien s'inscrit dans l'évaluation finale du Plan Stratégique 2017–2026 de l'APEFE. L'objectif est de recueillir votre perspective en tant qu'organisation non publique impliquée dans les interventions de l'APEFE : votre rôle, la qualité de la collaboration, la coordination avec les autres acteurs, les résultats observés et les innovations.

Vos réponses resteront **anonymes**. Avec votre accord, l'entretien peut être enregistré pour faciliter la prise de notes. Merci pour votre participation.

1. Dans quel secteur intervenez-vous et quel est votre rôle au sein de votre institution ?

Nature et pertinence du partenariat

2. Quel est le rôle de votre organisation dans l'intervention mise en œuvre avec l'APEFE ?
3. Dans quelle mesure cette collaboration répond-elle aux priorités, besoins ou enjeux de votre organisation et des publics/secteurs que vous accompagnez ?

Approche multi-acteurs

4. Comment percevez-vous la manière dont l'APEFE organise la collaboration entre les différents acteurs dans cette intervention ?
5. Comment les rôles et responsabilités des partenaires (y compris votre organisation) sont-ils définis, négociés et clarifiés dans cette intervention ? Dans quelle mesure cela vous paraît-il cohérent et satisfaisant ?
6. Quels mécanismes de gestion et de coordination des partenariats multi-acteurs sont mis en place dans cette intervention ? Sont-ils clairs pour vous ? Fonctionnent-ils bien en pratique ?
7. Selon vous, pour cette intervention, dans quelle mesure cette approche multi-acteurs facilite-t-elle ou complique-t-elle la pertinence, l'efficacité ou la durabilité des interventions ?
8. Comment appréciez-vous cette approche de l'APEFE comparativement à d'autres partenaires ?

Cohérence externe et harmonisation

9. Avez-vous collaboré avec d'autres acteurs belges ou internationaux ?
10. Dans quelle mesure l'APEFE tient-elle compte des autres partenaires techniques et financiers présents dans votre secteur ?
11. Pouvez-vous citer des exemples de synergies, complémentarités ou co-constructions réussies avec ces acteurs ?
12. Avez-vous identifié des manques de coordination, des chevauchements ou des contradictions entre les interventions de l'APEFE et celles d'autres acteurs ?
13. De manière plus générale, comment se passent les relations et la coordination avec les autres bailleurs et les autres organisations de mise en œuvre actives dans le même secteur ou territoire ?

Résultats & effets

14. Quels changements concrets observez-vous pour votre institution grâce à cette intervention (capacités, organisation, outils, pédagogie, gouvernance) ? Quels facteurs ont facilité ou limité l'atteinte de ces résultats ?

Innovation

15. Quelles innovations (méthodologiques, organisationnelles, pédagogiques, technologiques) ont été introduites avec cette intervention ?
16. Ces innovations ont-elles été adoptées ou intégrées au sein de votre institution ?
17. Certaines innovations ont-elles été diffusées ou répliquées ailleurs ?

Décolonisation, équité et réciprocité

18. Comment décririez-vous la qualité de la relation partenariale avec l'APEFE (équilibre, écoute, réciprocité) ?
19. Dans quelles mesures votre institution a-t-elle été impliquée dans la conception ou l'orientation des interventions ?

Recommandations

20. Quels enseignements tirez-vous de la collaboration ? Avez-vous des recommandations ?

Partenaires de collaboration (avec ou sans transfert financier) en Belgique – études de cas

Universités, centres de recherche, opérateurs publics/privés, AWEX, WE, FOREM,... – 2h, en groupe

Introduction

Cet entretien s'inscrit dans l'évaluation finale du Plan Stratégique 2017–2026 de l'APEFE. L'objectif est de recueillir votre expérience et votre analyse du partenariat avec l'APEFE, ses résultats, ses effets pour votre institution et pour la Belgique, ainsi que les perspectives pour la suite. Vos réponses resteront **anonymes** et confidentielles. Avec votre accord, l'entretien peut être enregistré pour faciliter la prise de notes. Merci pour votre participation.

Nature et fonctionnement du partenariat

1. Comment décririez-vous la nature du partenariat que votre institution entretient avec l'APEFE (type de collaboration, durée, activités) ?
2. Comment votre expertise ou vos compétences spécifiques ont-elles été mobilisées dans les interventions ?
3. Comment évaluez-vous la qualité du partenariat (communication, coordination, réciprocité, clarté des rôles, adaptabilité) ?

Approche multi-acteurs

4. Comment percevez-vous la manière dont l'APEFE travaille avec ses partenaires ?

5. Selon vous, dans quelle mesure la collaboration multi-acteurs facilite-t-elle (ou complique-t-elle) la pertinence, l'efficacité ou la durabilité des interventions ?

Cohérence externe et harmonisation

6. Avez-vous collaboré, via l'APEFE, avec d'autres acteurs belges ou internationaux ?
7. Pouvez-vous citer des exemples de synergies, complémentarités ou co-constructions réussies ?
8. Avez-vous identifié un manque de coordination ou des doublons entre acteurs belges dans les secteurs où vous intervenez ?

Effets pour votre institution / Innovation

9. Quels effets ce partenariat avec l'APEFE a-t-il eus pour votre institution (renforcement de capacités, expertise, visibilité, rayonnement international, coopérations, projets, réseaux, recherche, mobilité, développement de services) ?
10. Quelles innovations (méthodologiques, organisationnelles, technologiques, pédagogiques) ont émergé à travers votre collaboration avec l'APEFE ? Ces innovations ont-elles été diffusées ou répliquées au sein de votre institution ou chez des partenaires ?

Apprentissage et perspectives

11. Selon vous, quels axes de collaboration devraient être renforcés ou repensés dans les prochaines années ?

Partenaires de complémentarité – études de cas

Autre PTFs et leurs partenaires, autres acteurs de complémentarité – 45 min

Introduction

Cet entretien s'inscrit dans l'évaluation du Plan Stratégique 2017-2026 de l'APEFE. Nous souhaitons comprendre votre perception du rôle de l'APEFE dans le paysage des PTF, la cohérence, les synergies, l'approche multi-acteurs, et les effets observés dans les secteurs où vous intervenez. Vos réponses resteront anonymes. Merci pour votre participation.

1. Dans quel secteur intervenez-vous et quel est votre rôle au sein de votre institution ?

Connaissance et positionnement de l'APEFE

2. Comment décririez-vous le rôle et le positionnement de l'APEFE dans ce pays/ce secteur ?
3. Quels atouts ou limites identifiez-vous dans son approche ?

Cohérence externe et harmonisation

4. Comment APEFE se situe-t-elle par rapport aux autres acteurs ?
5. Avez-vous observé des synergies ou complémentarités entre vos interventions et celles d'APEFE ?
6. Avez-vous constaté des doublons, chevauchements ou contradictions ?
7. Comment percevez-vous son rôle dans la coordination belge (Team Belgium) ? et européenne (Team Europe) ?
8. Quels mécanismes de coordination ou d'harmonisation pourraient être renforcés ?