



**Théorie du changement institutionnelle
issue du cadre stratégique 2020-2024
d'Entraide et Fraternité (EF) et Action Vivre Ensemble (AVE)**

Version – 3 mars 2021

Table des matières

Introduction.....	4
1. Principaux éléments contextuels.....	4
1.1. Les problématiques qui mobilisent EF et AVE	4
1.2. Enjeux de la coopération au développement international	5
1.3. Quelques enjeux internes à EF et AVE	5
2. Proposition de ToC institutionnelle de EF et AVE	6
2.1. Présentation des principaux éléments de la ToC institutionnelle de EF et AVE.....	6
2.2. Principaux acteurs et facteurs d'influence	11
2.3. Risques	13
2.4. Stratégie d'intervention d'EF et AVE.....	14
2.5. Marqueurs de progrès	21
3. Annexes	23
Annexe 1 : Liste des personnes consultées.....	23
Annexe 2 : Liste des participants à l'atelier d'élaboration de la ToC institutionnelle d'EF et AVE	24
Annexe 3 : Détails des objectifs et cibles de développement durable	24

Table des abréviations

ACNG	Acteurs de la coopération non gouvernementale agréés
AVE	Action Vivre Ensemble
CIDSE	Coopération Internationale pour le Développement et la Solidarité
COPIL	Comité de pilotage
CSC	Cadre stratégique commun
DGD	Direction Générale de Développement
DPI	Département de Partenariat International
EF	Entraide et Fraternité
GES	Gaz à effet de serre
IOV	Indicateur objectivement vérifiable
ODD	Objectifs de développement durable
ONG	Organisation non-gouvernementale
RWLP	Réseau Wallon de Lutte contre la Pauvreté
SP	Service Politique
ToC	Theory of change (théorie du changement)
TSES	Transition sociale, écologique et solidaire
UP	Unité Pastorale

Introduction

Ce rapport présente la théorie du changement (ToC)¹ institutionnelle² d'Entraide et Fraternité (EF) et d'Action Vivre Ensemble (AVE). Elle a été élaborée sur la base des informations collectées dans :

- le cadre stratégique 2020-2024³ ;
- les premiers entretiens de consultation avec les personnes clés dans le cadre de la préparation du programme 2022-2026 DGD au sein d'EF et AVE⁴ ;
- les échanges de l'atelier de co-construction de la ToC institutionnelle du vendredi 30 octobre 2020⁵ ;
- les discussions de la réunion du COPIL (Comité de pilotage) du mercredi 18 novembre 2020 ;
- les commentaires du COPIL sur la version révisée du 11 novembre 2021 ;
- les premières versions des ToC des pays d'intervention.

1. Principaux éléments contextuels

1.1. Les problématiques qui mobilisent EF et AVE

EF et AVE sont mobilisées autour de plusieurs problématiques majeures qui sont interdépendantes⁶. Ces dernières ont été identifiées dans le cadre stratégique 2020–2024 et priorisées lors de l'atelier d'élaboration de la ToC institutionnelle du 30 octobre 2020.

▪ **Insécurité alimentaire**

De nombreuses personnes sur la planète n'ont toujours pas la possibilité physique, sociale et économique de se procurer une nourriture suffisante, saine et nutritive leur permettant de satisfaire leurs besoins et préférences alimentaires pour mener une vie saine et active. Depuis 2015, le nombre d'êtres humains souffrant de la faim et de la malnutrition dans le monde est en augmentation dans de nombreuses régions du monde, en particulier en Afrique sub-saharienne⁷. Dans les pays appauvris, les **femmes**, les **enfants** et les **jeunes** en milieu rural sont les personnes les plus touchées par l'insécurité alimentaire. En Belgique, de nombreuses personnes souffrent également d'insécurité alimentaire. Par exemple, le nombre de bénéficiaires des banques alimentaires ne cesse d'augmenter⁸.

Au niveau des producteurs, plusieurs facteurs peuvent expliquer l'insécurité alimentaire dans les pays appauvris, et dans une certaine mesure en Belgique :

- un accès et un contrôle insuffisant des ressources productives (terre, eau et ressources génétiques) ;

¹ Une théorie du changement est un outil de planification stratégique permettant à l'organisation d'explicitier sa vision du futur, avec sa contribution et l'influence potentielle des autres parties prenantes.

² Cette ToC institutionnelle est donc à distinguer de la TOC programme réalisée par EF dans le cadre de son programme auprès de la Coopération belge (2022-2026).

³ Le processus de planification stratégique d'EF et AVE a été récemment terminé et il y a fortement impliqué l'ensemble des permanent-es, des volontaires et les administrateurs-trices de ces organisations.

⁴ La liste de ces personnes est consultable dans l'Annexe 1.

⁵ L'atelier d'élaboration de la ToC institutionnelle a été réalisé par Zoom le vendredi 30 octobre 2020, de 9h30 à 13h00. Les participant-es à cet atelier sont mentionné-es en Annexe 2.

⁶ *Dire nous ! Ensemble, cheminons vers une justice sociale et environnementale*. Cadre stratégique 2020-2024 d'EF et AVE.

⁷ FAO, FIDA, OMS, PAM et UNICEF. 2019. L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2019. Se prémunir contre les ralentissements et les fléchissements économiques. Rome, FAO.

⁸ <https://vivre-ensemble.be/aide-alimentaire-de-la-gestion-de-la-pauvrete-a-la-lutte-contre-la-pauvrete>

- une maîtrise insuffisante de la production et de la commercialisation ;
- un manque de reconnaissance et d'autonomie pour exercer leurs droits économiques, sociaux, culturels et politiques.

▪ **Inégalités, pauvreté et exclusion sociale**

Depuis la crise financière de 2007-2008, les inégalités économiques et sociales se sont creusées dans le monde. En dix ans, le nombre de milliardaires dans le monde a presque doublé tandis que la moitié de l'humanité vit avec moins de 5,50 dollars par jour et que les services publics dans les pays appauvris et enrichis sont largement sous-financés. Face à la montée des inégalités, le populisme d'une part, mais aussi des aspirations protectionnistes (dans le sens d'une sauvegarde des économies locales et du choix des circuits courts) et antimondialistes progressent. Des révoltes populaires émergent dans de nombreux pays du monde.

▪ **Réchauffement climatique**

Le réchauffement climatique est un enjeu clé puisqu'il vient alimenter les deux problématiques précédentes. Les pays et les individus les moins riches sont les plus vulnérables au changement climatique alors que les plus riches sont responsables de la majorité des émissions de gaz à effet de serre (GES). Par exemple, les conditions météorologiques extrêmes liées au changement climatique affectent la capacité des paysan·nes à cultiver leur nourriture et à obtenir un revenu suffisant, les contraignant souvent à quitter leur activité agricole, voire à se déraciner en **migrant** vers un autre pays (limitrophe ou plus lointain).

1.2. Enjeux de la solidarité internationale

À la veille de la remise d'un nouveau programme à financer par la Coopération belge, deux enjeux clés au niveau du secteur de la coopération au développement ont été identifiés par les permanent·es d'EF et AVE, lors des consultations et de l'atelier du 30 octobre 2020. Ces enjeux sont importants puisqu'ils peuvent avoir un effet sur les modalités des programmes de ces deux associations, en particulier pour EF.

- Les financements publics pour le secteur de la coopération au développement ont tendance à baisser depuis quelques années. En ce qui concerne la DGD, principal bailleur institutionnel d'EF⁹, le montant accordé pour le programme quinquennal (2022-2026) n'a pas fait l'objet d'une communication en amont au secteur.
- Les exigences des bailleurs institutionnels, notamment de la DGD, se sont renforcées ces dernières années en termes de **transparence, d'efficacité et de redevabilité**. La DGD demande également aux ONG certifiées d'intégrer certaines dimensions dans leurs programmes (digitalisation, intégrité, etc.) et de développer des **synergies** avec d'autres acteurs de la coopération non gouvernementale agréés (ACNG). Ces exigences imposent à EF de renforcer son mode de fonctionnement, y compris dans ses relations avec ses partenaires. Ces contraintes constituent une opportunité de réinterroger les pratiques, d'améliorer la cohérence des interventions et de promouvoir une démarche d'amélioration continue.

1.3. Quelques enjeux internes à EF et AVE

⁹ La DGD représente près de 90 % du total des fonds institutionnels. EF bénéficie de fonds d'autres bailleurs institutionnels tels que la Fédération Wallonie Bruxelles (FWB) et la Ville de Bruxelles.

Au cours de leur revue documentaire et de leurs échanges avec des permanent·es d’EF et AVE, les consultant·es d’Axyom ont identifié plusieurs points forts, points d’amélioration et enjeux internes à ces deux organisations. Ces aspects sont résumés dans le tableau ci-dessous. Il est important d’identifier ces aspects dans le cadre de l’élaboration de la ToC institutionnelle puisqu’ils permettent d’analyser sur quels changements intermédiaires EF et AVE peuvent contribuer de manière réaliste.

Tableau 1 : Enjeux internes à EF et AVE

Forces et points d’amélioration	Enjeux internes
EF et AVE sont deux associations en synergie dans le sens où elles interagissent et s’influencent fortement mutuellement. EF cible les problématiques mentionnées ci-dessus, dans les pays appauvris et en Belgique, tandis qu’AVE vise, en Belgique, prioritairement la deuxième catégorie de problématiques (inégalités, pauvreté et exclusion sociale), dans la perspective d’une vie plus digne. Les deux associations interviennent également sur les enjeux communs aux pays appauvris – pays enrichis, à travers des activités d’éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire (ECMS) pour EF et via des méthodologies inspirées de l’éducation permanente (EP) pour les deux organisations.	Renforcement de la synergie entre les départements de ces deux organisations et de la visibilité des spécificités de chacune.
La qualité des relations interpersonnelles au sein de ces organisations est très bonne. Cependant, la coordination entre les différents départements d’EF nécessite d’être renforcée pour améliorer la cohérence globale de l’action de ces organisations.	Renforcement de la coordination entre les différents départements d’EF, en particulier les départements Partenariat international, Éducation et Service politique.
EF et AVE ont un accès privilégié dans le milieu catholique (paroisses, établissements scolaires, universités, etc.), tant en Belgique que dans les pays appauvris. EF a également une capacité à toucher des publics souvent peu ciblés par les activités d’ECMS, à savoir : les personnes âgées, les personnes vivant en zones rurales et les bénéficiaires des associations de lutte contre la pauvreté.	Conservation, développement et renforcement du réseau d’EF et AVE autant dans les pays appauvris qu’en Belgique.
EF et AVE bénéficient de nombreux·ses volontaires en Belgique qui sont fidèles et fortement engagé·es. Cependant, la majorité d’entre eux·elles est âgée (plus de 60 ans) et la population belge est de moins en moins pratiquante.	Renouvellement des volontaires EF et AVE en Belgique et accès à une catégorie différente de volontaires, notamment les jeunes.
Le budget d’EF en 2019 était relativement diversifié, avec environ 56 % provenant de fonds publics et 44 % de fonds privés (dons, legs, etc.). Cependant, il est important de noter qu’une part des fonds privés est collectée auprès de donateurs·trices relativement âgé·es entre autres lors des collectes de Carême et de l’Avent. Dans un contexte où la pratique religieuse dans l’Église catholique belge est en baisse, il est probable que les fonds issus de ce type de public baisseront dans les années à venir.	Révision de la stratégie de collecte de fonds auprès des acteurs privés.

2. ToC institutionnelle de EF et AVE

2.1. Présentation des principaux éléments de la ToC institutionnelle de EF et AVE

Lors de l'atelier de co-construction du 30 octobre 2020, les participant·es ont défini les principaux éléments pour élaborer la ToC institutionnelle d'EF et AVE. Ces éléments ont été révisés lors du processus d'élaboration de la ToC programme et des ToC pays.

Changement ultime désiré d'EF et AVE (ou vision) :

Le changement ultime désiré d'EF et AVE est présenté ci-dessous. Cette formulation a été élaborée sur la base des commentaires des participant·e·s, lors de la réunion du COPIL du 18 novembre 2020.

Ensemble, cheminons vers une justice sociale et environnementale.

La justice sociale et environnementale ainsi que le respect des droits humains progressent dans les différents pays d'intervention d'Entraide et Fraternité et Action Vivre Ensemble. La solidarité entre les différents acteurs de changement se renforcent, et en particulier envers les personnes les plus pauvres et marginalisées.

Les mots soulignés sont importants et sont explicités ci-dessous :

- **Acteurs de changement** : Les principaux acteurs de changement qu'EF et AVE identifient dans leurs pays d'intervention sont : les acteurs publics (gouvernements, administrations et parlements), les acteurs privés (médias, écoles et entreprises nationales / multinationales) et les acteurs de la société civile (associations, ONG mais également chaque personne de la population, en particulier le public sociologiquement chrétien).
- **Pays d'intervention** : La liste des pays dans lesquels EF et AVE interviennent sont :
 - En Europe : la Belgique ;
 - En Afrique sub-saharienne : le Burundi, la RDC, le Rwanda et Madagascar ;
 - En Amérique latine : le Brésil, le Guatemala, le Nicaragua et le Pérou ;
 - Aux Caraïbes : Haïti ;
 - En Asie : les Philippines ;
 - Au Moyen-Orient : Israël-Palestine.
- **Justice sociale et environnementale** : EF souhaite que les acteurs de leurs pays d'intervention construisent un monde sans pauvreté, plus juste et plus solidaire, où chacun·e a sa place dans un environnement sain et viable pour les générations présentes et futures. EF considère qu'il est essentiel de ne pas dissocier la question de la justice sociale et celle de la transition écologique car ce sont les deux faces d'une même pièce. La transition écologique ne peut pas se faire au détriment de la lutte contre les inégalités et être un vecteur d'exclusion sociale. Cette transition doit, au contraire, être un levier pour lutter contre les inégalités, permettre à chacun et chacune de vivre dans la dignité et favoriser la solidarité.
- **Droits humains** : EF et AVE identifient plus particulièrement les droits suivants comme étant le socle d'une société plus juste, plus durable et plus solidaire :
 - Droit d'accès aux ressources, en particulier les ressources productives telles que la terre, l'eau, les intrants (semences, etc.) et les outils et équipements ;
 - Droit à une vie digne ;
 - Droits civils et politiques ;
 - Droits des enfants et des jeunes ;
 - Droits à l'égalité des genres.

D'autres droits en lien avec le changement ultime désiré pourraient également être cités tels que les droits environnementaux et les droits des personnes marginalisées comme les réfugiés (que ce soit pour des raisons politiques et climatiques), les minorités, les personnes autochtones, les personnes handicapées ou les personnes âgées.

EF et AVE ciblent principalement les objectifs et les cibles de développement durable indiqués dans le tableau ci-dessous. Cependant, les interventions d'EF et AVE pourront contribuer à d'autres objectifs de développement durable (ODD) car ils ont été conçus pour être interreliés. L'analyse des contributions devra être révisée par EF dans le cadre de la formulation de son prochain programme, financé par la DGD.

Tableau 2 : Principales contributions potentielles aux objectifs et cibles de développement durable

Objectifs	Cibles
ODD 1 : Pas de pauvreté	1.4 et 1.5
ODD 2 : Faim « zéro »	2.1, 2.3, 2.4 et 2.5
ODD 4 : Éducation de qualité	4.4 et 4.7
ODD 5 : Égalité entre les sexes	5.1, 5.4, 5.a et 5.c
ODD 8 : Travail décent et croissance économique	8.4
ODD 10 : Inégalités réduites	10.2
ODD 12 : Consommation et production responsables	12.8
ODD 17 : Partenariats pour la réalisation des objectifs	17.4, 17.14 et 17.15

Changements intermédiaires

Pour l'accomplissement de ce changement ultime, ont été identifiés des changements intermédiaires¹⁰ pour les différents acteurs identifiés et des conditions¹¹ à envisager pour qu'ils soient atteints. Ces changements intermédiaires sont nécessaires mais pas suffisants pour atteindre le changement ultime. Ils sont également interreliés entre eux et s'alimentent les uns les autres. Des exemples de liens (ou hypothèses) sont mentionnés ci-dessous.

Les principaux changements intermédiaires identifiés sont¹² :

1) Les acteurs publics élaborent et mettent en œuvre un cadre politique, juridique et institutionnel plus favorable à une transition sociale, écologique et solidaire

EF et AVE considèrent qu'il est essentiel que les acteurs publics (gouvernements, administrations et parlements) élaborent et mettent en œuvre un **cadre politique, juridique et institutionnel, en ce**

¹⁰ Les changements intermédiaires correspondent aux évolutions (ou repères) par lesquels passer pour cheminer vers le changement ultime. De nombreux acteurs peuvent contribuer à ces changements intermédiaires ; ainsi, EF et AVE n'ont pas de contrôle sur ces changements intermédiaires mais peuvent y contribuer dans une certaine mesure, de manière directe et/ou indirecte (en influençant/accompagnant d'autres acteurs qui peuvent y contribuer).

¹¹ Les conditions requises désignent les sous-changements préalables nécessaires à la réalisation des changements intermédiaires. Ils correspondent aux produits directs des actions des interventions des différentes parties prenantes.

¹² La contribution d'EF et AVE à ces changements sera explicitée dans la partie 3.4.

compris l'encadrement de rapports économiques qui soit favorable à la *transition sociale, écologique et solidaire*, et qui respecte le *droit d'accès aux ressources, le droit à une vie digne, les droits des enfants et des jeunes, les droits civils et politiques et le droit d'égalité de genre*. Ce cadre devra intervenir pour la mise en place de mécanismes structurels qui (notamment) :

- promeuvent et encouragent des systèmes de production, de distribution/commercialisation et des modes de consommation plus socialement équitables, résilients et durables.
- valorisent et encouragent l'implication des personnes précarisées dans l'amélioration de leur situation.
- protègent et assurent la défense des droits humains.

Pour atteindre ce premier changement intermédiaire, les acteurs publics doivent remplir les conditions suivantes (ou sous-changements préalables) :

- Une plus grande documentation de la nécessité et l'urgence d'encourager une transition sociale, écologique et solidaire.
- Une plus grande prise de conscience par les acteurs publics de la nécessité et de l'urgence d'encourager une transition sociale, écologique et solidaire.
- La mise en place de mesures permettant une meilleure transparence et favorisant la participation des citoyen·es et de la société civile aux processus et aux décisions politiques.
- Un renforcement de leurs capacités d'actions pour favoriser la transition à leur niveau de compétences.
- L'octroi de ressources financières adaptées et conséquentes à cette transition.
- Une plus grande cohérence des politiques mises en œuvre par les différents acteurs publics.
- Définir des cadres de régulation des rapports économiques via des politiques nationales et internationales afin de protéger les productions nationales/régionales, contraindre les entreprises au respect des droits humains et de l'environnement et déconnecter les prix agricoles internes du marché mondial.

2) Les acteurs privés agricoles et les associations de producteurs et coopératives élaborent et mettent en œuvre des systèmes de production qui sont plus socialement équitables, résilients et durables

EF et AVE considèrent qu'il est important que les acteurs privés (organisations de producteurs, coopératives, ainsi que, à un autre niveau, les multinationales et autres entreprises nationales privatisées) s'impliquent¹³ pour un système de production agricole qui répond à ces enjeux.

Pour atteindre ce changement intermédiaire, les acteurs privés et les associations professionnelles doivent remplir les conditions suivantes (ou sous-changements préalables) :

- Une plus grande prise de conscience de la nécessité et de l'urgence d'adopter des systèmes de production adaptés à une transition sociale, écologique et solidaire.
- Une plus grande participation des paysan·es aux processus de prise de décisions.
- Un renforcement de leurs capacités permettant d'adopter des systèmes de production adaptés à une transition sociale, écologique et solidaire.
- Un accès plus adapté aux ressources financières nécessaires.
- Un cadre juridique et institutionnel permettant de promouvoir et de favoriser ces systèmes de production (cf. la description du premier changement intermédiaire pour plus d'informations).

¹³ EF et AVE utilise le cadre de référence de la CIDSE pour appréhender l'agroécologie. Ce cadre distingue 4 dimensions : environnementale, sociale et culturelle, économique et politique.

3) Les populations des pays d'intervention d'EF et AVE adoptent des modes de consommation et des styles de vie qui sont plus justes, durables et solidaires

Les populations (adultes, jeunes et enfants) sont des acteurs très importants pour faciliter la mise en œuvre d'une transition sociale, écologique et solidaire. Chaque personne peut en effet devenir acteur de changement en adoptant des comportements plus justes, durables et solidaires ; par exemple, en participant à des dynamiques locales de circuits alimentaires, en adoptant un mode de vie plus sobre, en réduisant ses déchets et en consommant des produits alimentaires issus de circuits courts, solidaires et durables.

Pour l'atteinte de ce changement intermédiaire, les populations doivent remplir les conditions suivantes (ou sous-changements préalables) :

- Une prise de conscience renforcée de leur capacité d'influence et de l'urgence de changer leurs comportements.
- Un renforcement de leurs compétences et de leur esprit critique.
- Un accès plus adapté aux ressources financières nécessaires à leurs objectifs.
- Un cadre juridique et institutionnel permettant de promouvoir et favoriser ces types de comportements (cf. la description du premier changement intermédiaire pour plus d'informations).

4) Les organisations de la société civile (OSC)¹⁴, les médias, le monde scolaire et, plus largement, les populations, en particulier les personnes précarisées, participent davantage à la vie publique et sont davantage mobilisées pour promouvoir et faire valoir leurs droits

EF et AVE soulignent que la participation citoyenne est essentielle au développement de modèles alternatifs de développement et à la mise en œuvre d'une transition sociale, écologique et solidaire. La mobilisation des OSC et des populations permet en effet d'influencer les décisions politiques dans la définition du cadre politique, juridique et institutionnel. Les populations, en particulier les personnes précarisées, sont les plus à même à définir leurs objectifs, à élaborer et mettre en œuvre leurs stratégies, et à défendre leurs droits. De plus, EF et AVE estiment que la coordination et la construction de synergies entre ces acteurs sont importantes pour atteindre ce changement intermédiaire.

Pour atteindre ce changement intermédiaire, les populations, en particulier les groupes sociaux précarisés, doivent remplir les conditions suivantes (ou sous-changements préalables) :

- Une plus grande prise de conscience de leur pouvoir d'actions et de l'urgence - dans un monde interdépendant et interconnecté - à se mobiliser pour le **bien commun** et les plus précarisés.
- Un renforcement de leurs connaissances et de leurs compétences humaines et professionnelles.
- Un accès plus adapté aux ressources financières nécessaires à leurs objectifs.
- Un plus grand lien entre ces acteurs, notamment avec et entre les plus précarisés.

¹⁴ Ce terme fait référence à l'ensemble des « *organisations non gouvernementales et à but non lucratif qui animent la vie publique, et défendent les intérêts et les valeurs de leurs membres ou autres, en fonction de considérations d'ordre éthique, culturel, politique, scientifique, religieux ou philanthropique* » (<https://www.banquemonde.org/fr/about/partners/civil-society#2>).

- Un cadre juridique et institutionnel permettant d'être plus favorable à ces types de mobilisation (cf. la description du premier changement intermédiaire pour plus d'informations).

2.2. Principaux acteurs et facteurs d'influence

Le tableau ci-dessous présente les principaux acteurs qui influencent le changement ultime visé ainsi que la nature et le niveau de leur influence sur ce changement. Les acteurs ont été identifiés lors de l'atelier du 30 octobre 2020.

Tableau 3 : Liste des acteurs et leurs influences sur le changement ultime désiré

Acteurs	Influence sur le changement	
	Nature	Niveau
Acteurs institutionnels		
Gouvernements, administrations et parlements dans les pays d'intervention d'EF et AVE	Les institutions publiques définissent et contrôlent la mise en application des droits des personnes. Les institutions publiques influencent les capacités et les comportements des acteurs privés et des acteurs de la société civile.	Fort
Bailleurs institutionnels	Ces bailleurs peuvent influencer les orientations stratégiques et/ou transversales des associations telles qu'EF et l'ampleur de leurs programmes.	Fort
Entreprises (privées et publiques)		
Multinationales	Ces acteurs élaborent et mettent en œuvre des systèmes de production qui favorisent ou non une transition sociale, écologique et solidaire. Les multinationales influencent également les règles du commerce international et les marges de manœuvre des PME.	Fort
Entreprises nationales et locales	Ces acteurs élaborent et mettent en œuvre des systèmes de production qui favorisent ou non une transition sociale, écologique et solidaire.	Moyen - Faible
Organisations de producteurs agricoles et coopératives agricoles	Ces acteurs représentent les intérêts économiques et sociaux de leurs membres, notamment des personnes pauvres et précarisés.	Fort
Groupes sociaux précarisés	Les populations peuvent influencer leur avenir par leurs comportements individuels et collectifs. Cependant, leur pouvoir d'action peut être fortement réduit s'ils sont marginalisés par l'écosystème politique, économique, social et culturel.	Moyen - Fort
Groupes sociaux non-précarisés	Ces groupes sont des acteurs de changement par leur manière de consommer et de s'engager (dons, activités de solidarité ou militantes pour plus de citoyenneté politique).	Moyen
Écoles, universités et centres de formation	Ces acteurs influencent la production, la valorisation et la transmission du savoir aux autres acteurs de changement.	Moyen - Faible

Église catholique	L'Église catholique fournit des repères dans sa doctrine sociale et facilite la mobilisation des personnes et des groupes chrétiens.	Moyen
Réseaux associatifs nationaux et supranationaux	Ces acteurs encouragent et valorisent les actions des OSC. Ils facilitent également les capacités de mobilisation citoyenne.	Moyen
EF et AVE		
Direction	Les directives internes jouent un rôle dans la définition de la stratégie, la capacité et la mobilisation des permanent-es, et la participation des partenaires opérationnels, en Belgique et dans les pays appauvris.	Fort
Salarié-es d'EF et AVE	Les salariés jouent un rôle dans la mise en œuvre des projets et dans l'atteinte des objectifs. Ils et elles participent à la définition de la stratégie.	Moyen
Volontaires en Belgique	Les volontaires en Belgique influencent la prise de conscience et la mobilisation des populations, en particulier dans le monde chrétien. Ils-elles peuvent également influencer légèrement l'ampleur des programmes puisque quelques-un-es sont impliqués dans les campagnes de collecte de fonds.	Fort
Coordinateurs·trices nationaux·ales	Les coordinateurs·trices nationaux·ales facilitent et coordonnent les actions des partenaires dans les pays appauvris.	Fort
Partenaires opérationnels dans les pays appauvris		
Direction	La direction décide des orientations stratégiques de l'association et influence fortement la capacité et la mobilisation du personnel.	Fort
Personnel opérationnel (salarié-es et volontaires)	Le personnel opérationnel est le principal acteur en lien avec les personnes affectées par les problématiques ciblées par EF. Il joue donc un rôle essentiel dans la protection, la sensibilisation et l'autonomisation de ces derniers.	Fort
Partenaires politiques et techniques d'EF et AVE en Belgique et dans les pays appauvris (RWLP, CIDSE, etc.)	Ces acteurs influencent l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie d'EF et VE. Ils contribuent à l'atteinte des objectifs communs.	Fort

2.3. Risques

Le tableau ci-dessous présente les principaux risques qui pourraient affecter l'atteinte des changements intermédiaires et donc indirectement du changement ultime. La majorité des risques ont été identifiés lors de l'atelier du 30 octobre 2020.

Tableau 4 : Liste des risques pouvant affecter l'atteinte du changement ultime désiré

Nature du risque	Niveau de risque	Probabilité du risque
Instabilité politique et coup d'État.	Fort	Moyenne
Clientélisme politique et corruption.	Fort	Moyen - Forte
Baisse de financement public, en particulier suite à la crise de la Covid-19.	Fort	Moyenne
Conditions d'accès aux financements trop restrictives pour les personnes et les organisations les plus précaires (notamment les organisations de producteurs et les coopératives agricoles).	Moyen	Forte
Pratiques non-responsables d'entreprises dans le but d'améliorer leur image mais pas d'améliorer durablement leurs pratiques vers un monde plus juste, plus durable et plus solidaire (<i>greenwashing</i> et <i>socialwashing</i>).	Moyen	Forte
Stratégies de survie des groupes sociaux précarisés préjudiciables à long terme (isolement, violence, repli sur soi, etc.).	Fort	Moyenne
Faible implication dans le processus d'aide des personnes bénéficiaires qui limiteraient leur autonomisation.	Moyen	Moyenne
Démobilisation des volontaires.	Moyen	Moyenne
Baisse du nombre de volontaires liée à un renouvellement insuffisant de personnes majoritairement âgées.	Fort	Forte
Faible motivation des populations pour changer leurs habitudes qui sont incohérentes avec un développement durable.	Moyen	Moyenne
Faible motivation des populations pour soutenir les changements structurels dans leurs pays et dans les pays plus lointains.	Moyen	Forte
Baisse de financement des bailleurs institutionnels, notamment la DGD, et disparition des organisations plus vulnérables.	Moyen	Moyenne
Collaboration insuffisante entre les acteurs associatifs et concurrence accrue à cause, notamment, de la réduction des budgets accordés par les bailleurs institutionnels et les donateurs privés.	Moyen	Faible - Moyenne

2.4. Stratégie d'intervention d'EF et AVE

Comme présenté ci-dessous, EF et AVE ne se positionnent pas de la même manière sur chacun des changements intermédiaires.

- 1) Aucune contribution pour les changements intermédiaires qui ne correspondent pas au projet associatif d'EF et AVE, et auxquels d'autres acteurs peuvent contribuer (la contribution de certains acteurs clés est présentée dans la partie 3.2 et ne sera pas plus détaillée dans la ToC institutionnelle¹⁵).
- 2) Contribution pour les changements intermédiaires qui sont au cœur de l'action d'EF et/ou AVE.

Lorsque EF et AVE contribuent à des changements intermédiaires, quelques grands principes d'intervention ont été identifiés :

- Au **niveau individuel et collectif**, EF et AVE peuvent (directement ou indirectement en collaboration avec leurs partenaires sur le terrain) accompagner les acteurs de changement tout au long de leur parcours vers le changement désiré en :
 - **informant et sensibilisant** (en Belgique et dans les pays appauvris) ;
 - **formant** (en Belgique et dans les pays appauvris) ;
 - **appuyant à la préparation et à la mise en œuvre d'initiatives** en lien avec leurs objectifs (par exemple, sur les systèmes de production, les modes de consommation, la structuration d'initiatives collectives, etc.) ;
 - **appuyant à l'élaboration et à la défense des revendications** auprès des décideurs·euses politiques.
- Au **niveau institutionnel**, EF et AVE peuvent (directement ou indirectement en collaboration avec leurs partenaires sur le terrain) conduire auprès des décideurs·euses politiques des actions de :
 - **information/sensibilisation / formation** (en Belgique et dans les pays appauvris) ;
 - **plaidoyer** pour faciliter l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre politique, juridique et institutionnel adapté (en Belgique et dans les pays appauvris).

Le tableau ci-dessous présente le positionnement du changement intermédiaire par rapport aux sphères d'influence d'EF et AVE, les capacités d'EF et AVE, et le niveau de cohérence par rapport au projet associatif d'EF et AVE (comme défini dans le cadre stratégique 2020 – 2024).

¹⁵ Cet aspect sera par contre plus explicité dans les ToC des pays ou outcomes, comme demandé par la DGD.

Tableau 5 : Changements intermédiaires et stratégies d'intervention

Changements intermédiaires et conditions	Contribution EF				Contribution AVE			
	Stratégie d'intervention	Sphère	Cap.	Coh.	Stratégie d'intervention	Sphère	Cap.	Coh.
1) Les acteurs publics élaborent et mettent en œuvre un cadre juridique et institutionnel plus favorable à une transition sociale, écologique et solidaire								
La nécessité et l'urgence d'encourager une transition sociale, écologique et solidaire sont davantage documentés.	Documentation	Influence	-	-	Aucune	Influence	-	-
Une plus grande prise de conscience de la nécessité et de l'urgence d'encourager une transition sociale, écologique et solidaire.	Plaidoyer, sensibilisation et mobilisation citoyenne, via partenaires locaux		+	++	Plaidoyer, sensibilisation et mobilisation citoyenne en direct		+	++
La mise en place de mesures permettant une meilleure transparence et des processus favorisant la participation des citoyen·e·s et de la société civile aux processus et aux décisions politiques	Plaidoyer direct et via partenaires locaux		+	++	Plaidoyer direct		+	-
Un renforcement de leurs capacités d'actions pour favoriser la transition à leur niveau de compétences	Plaidoyer		-	-	Aucune		-	-
L'octroi de ressources financières adaptées et conséquentes à cette transition	Plaidoyer		-	-	Aucune		-	-
Une plus grande cohérence des politiques mises en œuvre par les différents acteurs publics	Plaidoyer		-	-	Aucune		-	-

Changements intermédiaires et conditions	Contribution EF				Contribution AVE			
	Stratégie d'intervention	Sphère	Cap.	Coh.	Stratégie d'intervention	Sphère	Cap.	Coh.
2) Les acteurs privés agricoles (a) et les associations de producteurs et coopératives (b) élaborent et mettent en œuvre des systèmes de production qui sont plus socialement équitables, résilients et durables								
Une plus grande prise de conscience de la nécessité et de l'urgence d'adopter des systèmes de production adaptés à une transition sociale, écologique et solidaire.	(a) Aucune (b) Sensibilisation, via des partenaires	(a) Intérêt (b) Influence	+	++	(a) Aucune (b) Sensibilisation, via des partenaires	(a) Intérêt (b) Intérêt	+	++
Une plus grande participation des paysan·nes aux processus de prise de décisions.	(a) Aucune (b) Sensibilisation, via des partenaires		+	+	(a) Aucune (b) Sensibilisation, via des partenaires		-	+
Un renforcement de leurs capacités permettant d'adopter des systèmes de production adaptés à une transition sociale, écologique et solidaire.	(a) Aucune (b) Renforcement de capacité, via des partenaires		++	++	(a) Aucune (b) Renforcement de capacité, via des partenaires		+	++
Un accès plus adapté aux ressources financières nécessaires.	(a) Aucune (b) Aucune		-	+	(a) Aucune (b) Aucune		-	-
Une amélioration de leur organisation, des compétences et de l'influence dans le milieu.	(a) Aucune (b) Renforcement de capacité, via des partenaires		++	++	(a) Aucune (b) Aucune		-	-
Un cadre juridique et institutionnel permettant de promouvoir et de favoriser ces systèmes de production (cf. la description du premier changement intermédiaire pour plus d'informations).	(a et b) Plaidoyer, sensibilisation et mobilisation citoyenne, via les partenaires locaux		+	++	Plaidoyer, sensibilisation et mobilisation citoyenne		-	-

Changements intermédiaires et conditions	Contribution EF				Contribution AVE			
	Stratégie d'intervention	Sphère	Cap.	Coh.	Stratégie d'intervention	Sphère	Cap.	Coh.
3) Les populations des pays d'intervention d'EF et AVE adoptent des modes de consommation et des styles de vie qui sont plus justes, durables et solidaires								
Une prise de conscience renforcée de leur capacité d'influence et de l'urgence de changer leurs comportements.	Sensibilisation, via des partenaires	Intérêt	+	++	Sensibilisation, via des partenaires	Intérêt	++	++
Un renforcement de leurs compétences et de leur esprit critique.	Renforcement de capacités, via des partenaires		+	++	Formation, via des partenaires		+	++
Un accès plus adapté aux ressources financières nécessaires à leurs objectifs.	Aucune		-	-	Aucune		-	-
Un cadre juridique et institutionnel permettant de promouvoir et favoriser ces types de comportements.	Plaidoyer, sensibilisation et mobilisation citoyenne, via les partenaires locaux		+	++	Plaidoyer, sensibilisation et mobilisation citoyenne		+	++
4) Les organisations de la société civile (a) et les populations (b), en particulier les groupes sociaux précarisés, participent davantage à la vie publique et sont davantage mobilisés pour promouvoir et faire valoir les droits humains								
Une plus grande prise de conscience de leur pouvoir d'action et de l'urgence - dans un monde interdépendant et interconnecté - de se mobiliser pour le bien commun et les plus précarisés.	Sensibilisation, via des partenaires	(a) Influence (b) Intérêt	++	++	Sensibilisation, via des partenaires	(a) Influence (b) Intérêt	++	++
Un renforcement de leurs connaissances et de leurs compétences humaines et professionnelles.	Échange d'information Renforcement de capacité		+	++	Échange d'information Renforcement de capacité		+	++
Un accès plus adapté aux ressources financières nécessaires à leurs objectifs.	Aucune		-	-	Aucune		-	-

Un plus grand lien entre ces acteurs, notamment envers les plus précarisés.	Sensibilisation Animation réseau		+	+	Sensibilisation Animation réseau		+	+
Un cadre juridique et institutionnel permettant d’être plus favorable à ces types de mobilisation.	Plaidoyer, sensibilisation et mobilisation citoyenne, via les partenaires locaux		+	++			+	++

2.5. Marqueurs de progrès

Quelques exemples de marqueurs clés de changement (ou de progrès) ont été identifiés (cf. tableau suivant).

Les marqueurs de changement/progrès représentent des signaux pour apprécier si la trajectoire de changement est bonne (progression/amélioration ou recul). Les marqueurs de changement/progrès sont plus souples et souvent plus qualitatifs que des indicateurs de performance (ou indicateurs objectivement vérifiables (IOV)). Ils permettent d'appréhender la profondeur et la qualité d'un changement. EF et AVE devront définir les marqueurs de changement/progrès qu'ils souhaitent suivre en priorité pour piloter leur futur programme 2022 – 2026 auprès de la DGD. Cette liste et ces marqueurs ne sont pas appelés à être figés ; s'ils ne se révèlent pas suffisamment pertinents ou trop difficiles à renseigner, ils pourront être modifiés au cours de la mise en œuvre du programme. Dans l'optique d'avoir une bonne vision de leurs évolutions, il est prévu de réaliser un diagnostic pour renseigner ces indicateurs dans le cadre de demandes de financements ; comme le programme 2022-2026 à la DGD.

Tableau 6 : Pistes de marqueurs de progrès (qu'il faudra affiner et prioriser dans le cadre d'appels à projets et de demandes de financement)

Changements intermédiaires	Marqueurs de changement/progrès
1) Les acteurs publics élaborent et mettent en œuvre un cadre juridique et institutionnel plus favorable à une transition sociale, écologique et solidaire.	- Progression des lois et des réglementations favorisant une transition sociale, écologique et solidaire. - Amélioration de l'attention des pouvoirs publics envers les acteurs engagés pour une transition sociale, écologique et solidaire. - Augmentation des financements de projets de transition agroécologiques.
2) Les acteurs privés et les associations professionnelles élaborent et mettent en œuvre des systèmes de production qui sont plus socialement équitables, résilients et durables.	- Progression des pratiques agroécologiques au sein des exploitations agricoles. - Progression de l'offre de produits agricoles issus de l'agroécologie présents sur le marché.
3) Les populations des pays d'intervention d'EF et AVE adoptent des modes de consommation et des styles de vie plus justes, plus durables et plus solidaires.	- Évolution des actions des citoyen·nes à se mobiliser politiquement pour une transition écologique et sociale. - Évolution des initiatives collectives citoyennes visant à une consommation plus responsable. - Augmentation de la proportion de l'offre de produits issus de l'agroécologie par rapport à l'offre de produits issus de l'agriculture conventionnelle.
4) Les organisations de la société civile et les populations, en particulier les groupes sociaux précarisés, participent davantage à la vie publique et sont	- Recul des stéréotypes liés aux petits producteurs et à l'agroécologie. - Recul des différentes formes de discriminations, en particulier envers les jeunes, les femmes et les personnes marginalisées.

davantage mobilisés pour promouvoir et faire valoir les droits humains.	- Prise de responsabilités et de pouvoir des femmes dans des instances décisionnelles.
---	--

3. Annexes

Annexe 1 : Liste des personnes consultées

Date	Prénom et nom	Fonction
23/10/2020	Axelle Fischer	Secrétaire générale d'EF et VE
26/10/2020	Guy des Aulniers	Directeur du département Partenariat International (DPI)
	Elodie Doutrepont	Adjointe DPI
27/10/2020	Nicolas Bossut	Directeur du département Éducation
	Dolorès Fourneau	Responsable secteur animation jeunes
	Vincent de Vrij	Responsable secteur appui méthodologique et activité
29/10/2020	Valérie Martin	Directrice du département communication et récolte de fonds
	Quentin Minsier	Responsable Fondations et Grands Donateurs
10/11/2020	Laurie Khorchi	Chargée des partenariats, Madagascar, Haïti et Brésil
12/11/2020	Prosper Masumbuko	Coordinateur national Burundi
12/11/2020	Julia Malaise	Chargée de Partenariat Guatemala – Pérou – Nicaragua
13/11/2020	Federico Didone	Chargé de fonds institutionnels et de partenariat
16/11/2020	Helene Capocci	Chargée de recherche et de plaidoyer
18/11/2020	Gittel Saquilabon	Coordinatrice nationale aux Philippines
20/11/2020	Clément Bisimwa	Coordinateur national en RDC
16/11/2020	Jean Andriamihaja (Haja) Randriamboahary	Coordinateur national à Madagascar
17/11/2020	Jean Pierre Ricot	Coordinateur national à Haïti
23/11/2020	Martha Yasodhara González Castillo	Coordinatrice national au Nicaragua
24/11/2020	Angelica Marina López Mejía	Coordinatrice national au Guatemala

Annexe 2 : Liste des participants à l'atelier d'élaboration de la ToC institutionnelle d'EF et AVE

Les participants à l'atelier d'élaboration de la ToC institutionnelle du vendredi 30 octobre 2020 étaient :

Prénom et nom	Fonction
Axelle Fischer	Secrétaire générale d'EF et AVE
Guy des Aulniers	Directeur du département Partenariat International (DPI)
Federico Didone	Chargé de fonds institutionnels et de partenariat
Helene Capocci	Chargée de recherche et de plaidoyer
Francois Munyentwari	Directeur d'Acord Rwanda
Nicolas Bossut	Directeur du département Éducation
Dolores Fourneau	Responsable secteur animation jeunes
Vincent de Vrij	Responsable secteur appui méthodologique et activité
Valérie Martin	Directrice du département communication et récolte de fonds
Quentin Minsier	Responsable Fondations et Grands Donateurs
Elodie Doutrepoint	Adjointe DPI

Annexe 3 : Détails des objectifs et cibles de développement durable

Objectifs	Cibles
ODD 1 : Pas de pauvreté	1.4 D'ici à 2030, faire en sorte que tous les hommes et les femmes, en particulier les pauvres et les personnes vulnérables, aient les mêmes droits aux ressources économiques et qu'ils aient accès aux services de base, à la propriété et au contrôle des terres et à d'autres formes de propriété, à l'héritage et aux ressources naturelles et à des nouvelles technologies et des services financiers adéquats, y compris la microfinance. 1.5 D'ici à 2030, renforcer la résilience des pauvres et des personnes en situation vulnérable et réduire leur exposition et leur vulnérabilité aux phénomènes climatiques extrêmes et à d'autres chocs et catastrophes d'ordre économique, social ou environnemental
ODD 2 : Faim « zéro »	2.1 : D'ici à 2030, éliminer la faim et faire en sorte que chacun, en particulier les pauvres et les personnes en situation vulnérable, y compris les nourrissons, ait accès tout au long de l'année à une alimentation saine, nutritive et suffisante. 2.3 D'ici à 2030, doubler la productivité agricole et les revenus des petits producteurs alimentaires, en particulier les femmes, les autochtones, les exploitants familiaux, les éleveurs et les pêcheurs, y compris en assurant l'Égalité d'accès aux terres, aux autres ressources productives et intrants, au savoir, aux services financiers, aux marchés et aux possibilités d'ajout de valeur et d'emploi autres qu'agricoles.

		2.4 D'ici à 2030, assurer la viabilité des systèmes de production alimentaire et mettre en œuvre des pratiques agricoles résilientes qui permettent d'accroître la productivité et la production, contribuent à la préservation des écosystèmes, renforcent les capacités d'adaptation aux changements climatiques, aux phénomènes météorologiques extrêmes, à la sécheresse, aux inondations et à d'autres catastrophes et améliorent progressivement la qualité des terres et des sols. 2.5 D'ici à 2020, préserver la diversité génétique des semences, des cultures et des animaux d'élevage ou domestiques et des espèces sauvages apparentées, y compris au moyen de banques de semences et de plantes bien gérées et diversifiées aux niveaux national, régional et international, et favoriser l'accès aux avantages que présentent l'utilisation des ressources génétiques et du savoir traditionnel associé et le partage juste et équitable de ces avantages, ainsi que cela a été décidé à l'échelle internationale.
ODD 4 : Éducation de qualité	4 :	4.4 D'ici à 2030, augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat. 4.7 D'ici à 2030, faire en sorte que tous les élèves acquièrent les connaissances et compétences nécessaires pour promouvoir le développement durable, notamment par l'éducation en faveur du développement et de modes de vie durables, des droits de l'homme, de l'égalité des sexes, de la promotion d'une culture de paix et de non-violence, de la citoyenneté mondiale et de l'appréciation de la diversité culturelle et de la contribution de la culture au développement durable.
ODD 5 : Égalité entre les sexes		5.1 Mettre fin, dans le monde entier, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles. 5.4 Faire une place aux soins et travaux domestiques non rémunérés et les valoriser, par l'apport de services publics, d'infrastructures et de politiques de protection sociale et la promotion du partage des responsabilités dans le ménage et la famille, en fonction du contexte national. 5.a. Entreprendre des réformes visant à donner aux femmes les mêmes droits aux ressources économiques, ainsi qu'à l'accès à la propriété et au contrôle des terres et d'autres formes de propriété, aux services financiers, à l'héritage et aux ressources naturelles, dans le respect du droit interne. 5.c. Adopter des politiques bien conçues et des dispositions législatives applicables en faveur de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de toutes les femmes et de toutes les filles à tous les niveaux et renforcer celles qui existent.
ODD 8 : Travail décent et croissance économique		8.4 Améliorer progressivement, jusqu'en 2030, l'efficacité de l'utilisation des ressources mondiales du point de vue de la consommation comme de la production et s'attacher à ce que la croissance économique n'entraîne plus la dégradation de l'environnement, comme prévu dans le cadre décennal de programmation relatif à la consommation et à la production durables, les pays développés montrant l'exemple en la matière.
ODD 10 : Inégalités réduites	10 :	10.2 D'ici à 2030, autonomiser toutes les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leurs handicaps, de leur race, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique ou autre.
ODD 12 : Consommation et production responsables	12 :	12.8 D'ici à 2030, faire en sorte que toutes les personnes, partout dans le monde, aient les informations et connaissances nécessaires au développement durable et à un style de vie en harmonie avec la nature.

ODD 17 : Partenariats pour les objectifs mondiaux	Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement et le revitaliser.
---	--