

**ÉVALUATION DES INTERVENTIONS EN MATIÈRE D'ÉDUCATION AU DÉVELOPPEMENT ET DE
SENSIBILISATION DE L'OPINION PUBLIQUE LUXEMBOURGEOISE DE L'ONG COMITE POUR UNE PAIX
JUSTE AU PROCHE - ORIENT**

En 2020, la Direction de la coopération au développement et de l'action humanitaire du ministère des Affaires étrangères et européennes a commandé une évaluation indépendante de l'ONG Comité pour une paix juste au Proche - Orient. L'évaluation a été réalisée par le Cota. Le ministère publie ci-après un résumé des principaux résultats de cet exercice.

Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce document représentent les points de vue des évaluateurs et ne reflètent pas nécessairement celles du ministère.



Évaluation réalisée, pour le COTA Asbl, par :

Thibault SIMONET (Chef de mission)
Elsa KERAUDREN (Consultante associée)
Éric DAVID (Consultant thématique)

Le masculin est utilisé dans ce rapport de manière générique, sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte. Les évaluateurs remercient l'ensemble des contributeurs pour leur disponibilité et la qualité des échanges dans la préparation de ce rapport.



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère des Affaires étrangères et européennes

Direction de la coopération au développement et de
l'action humanitaire

6, rue de la Congrégation
LUXEMBOURG



COTA asbl

Rue de la Révolution 7
1000 Bruxelles

BELGIQUE

Tél. : 0032 02 218 18 96
Fax : 0032 02 223 14 96

Site : www.cota.be

TVA : BE0420280412
Banque : BE91 0680 7773 1076

« *Registre des personnes morales de Bruxelles* »

1. L'OBJECTIF DE L'EVALUATION

Cette évaluation est commanditée par la Direction de la coopération au développement et de l'action humanitaire du ministère des Affaires étrangères et européennes du Luxembourg (MAEE), selon les modalités fixées dans les conditions générales régissant les relations entre le ministère et les ONG¹. Selon les termes de référence de l'évaluation, le CPJPO répond à un besoin en informations concret de la part du MAEE, notamment car « dans le cadre de ses interventions, les capacités de planification et de reporting (financier) du CPJPO pourraient être considérablement améliorées »².

Quatre objectifs ont encadré cette démarche. Tout d'abord, il s'agissait d'évaluer quantitativement et qualitativement la mise en œuvre des activités, y inclus les efforts d'ajustement réalisés, ainsi que les résultats obtenus, et ce au regard de leurs objectifs globaux, de leurs objectifs spécifiques et des résultats attendus. Le deuxième objectif visait à évaluer l'approche stratégique et opérationnelle du CPJPO à la lumière des priorités et stratégies de la Coopération luxembourgeoise en la matière et des Objectifs du Développement durable (ODD), tout en s'appuyant sur les conditions générales régissant les relations contractuelles entre le MAEE et les ONG, le code de conduite des messages et images des ONG et la Charte Éducation au Développement durable. Il s'agissait également de vérifier la capacité du CPJPO à assurer la planification et la mise en œuvre des interventions, par le biais d'une analyse de son organisation et de sa gestion des enveloppes allouées, afin de déterminer notamment si le comité respecte la loi sur les associations et les fondations sans but lucratif, ainsi que ses propres statuts. Le quatrième objectif visait enfin à évaluer les procédures de sélection des partenaires impliqués dans les projets annuels du CPJPO en termes d'objectivité, d'équilibre, de vision et d'objectifs communs, tout en appréciant les relations avec un échantillon de partenaires.

Pour structurer l'atteinte de ces quatre objectifs, l'évaluation contient deux volets principaux. Tout d'abord, une analyse organisationnelle destinée à appréhender les dimensions relatives à la gestion et à l'organisation du CPJPO : dans ce cadre ont été analysées les questions de gouvernance, de structuration, de processus organisationnels, de ressources humaines, de relations de partenariat, de gestion de fonds, de gestion de cycle de projet, de suivi et de monitoring et de gestion des connaissances. Ensuite, une étude approfondie des interventions menées par le CPJPO en sensibilisation et ED entre 2016 et 2019. Les activités ont été étudiées sur base des critères du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) relatifs à la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. Comme pour les questions relatives à l'analyse organisationnelle, l'ensemble de ces critères a été traduit dans une grille d'évaluation générique qui structure ce rapport.

2. LE CONTEXTE DE L'EVALUATION

Cette évaluation s'est déroulée dans un contexte particulier, marqué par la crise sanitaire consécutive à la propagation de l'épidémie de Covid – 19 en Europe. Consécutivement à la réunion de cadrage, qui s'est tenue à Luxembourg le 12 mars 2020, les mesures prises par les autorités belges (concernant le Cota) et luxembourgeoises (concernant le MAEE et le CPJPO) ont entraîné une impossibilité d'organiser des événements « physiques » pour toutes les parties. Cette évaluation s'est donc déroulée de manière intégralement numérique et digitale. Si cela n'a pas altéré la qualité des échanges et le bon déroulement des différentes étapes évaluatives, certaines limites sont malgré tout à souligner. Nous n'avons ainsi pas pu observer *in situ* les activités mises en œuvre par le CPJPO, les réunions de travail de l'organisation ou encore son fonctionnement journalier, et nous n'avons pas pu profiter de réunions en présentiel avec le comité de pilotage pour donner plus de relief aux échanges relatifs au processus évaluatifs et aux livrables produits.

1 Conditions générales régissant les relations contractuelles entre le MAEE et les ONG, Juin 2018, p. 54.

2 Termes de référence, p.6.

Par ailleurs, cette évaluation s'inscrit dans un moment clé pour le CPJPO, et ce à deux titres : d'une part, la coordinatrice et la présidente ont toutes deux amorcé un retrait lors de cette évaluation. La présidente fait toujours fonction, mais souhaite quitter ce poste ; la coordinatrice a effectivement quitté son poste, mais elle demeure membre du conseil d'administration. Deux personnes ont été conjointement recrutées, à raison de 10 heures par semaine chacune, pour la remplacer. D'autre part, l'organisation souhaite effectuer une demande d'accord-cadre en éducation au développement (ACED) pour la période 2022 – 2024 (qui correspond au nouveau calendrier de planification, à la suite de la décision du ministère de prolonger les ACED en cours d'un an au vu des circonstances exceptionnelles liées à la crise sanitaire). L'exercice évaluatif représente, à ce titre, une opportunité pour le CPJPO, qui peut l'aider à identifier des axes d'apprentissage et à les investir pleinement.

3. L'APPROCHE ET LA METHODOLOGIE MISE EN ŒUVRE

Pour conduire cette évaluation, le Cota a proposé une approche basée sur des perspectives évaluatives croisées (redevabilité, apprentissage, analyse des relations entre acteurs, analyse des perceptions, analyse des effets et de l'impact). L'objectif de cette approche était d'identifier des leçons et des enseignements relatifs à la structure et au fonctionnement du CPJPO, ainsi qu'à ses quatre derniers projets annuels en matière de sensibilisation et d'éducation au développement. Il s'agit d'une démarche de capitalisation des acquis et des « bonnes pratiques », mais aussi d'identification des lacunes et de réajustement de celles-ci. En ce sens, la participation active des différentes parties-prenantes au processus d'évaluation a fortement favorisé l'appropriation des constats, conclusions et recommandations formulés. L'analyse des dynamiques relationnelles entre acteurs au sein des projets et à leurs marges, et le croisement des regards de ces différents acteurs, ont également permis d'apprécier la pertinence des actions menées et la diversité des effets qu'elles ont pu générer.

Trois phases successives ont structuré cette démarche. La phase d'analyse documentaire s'est déroulée en mars et avril 2020 ; elle s'est appuyée sur une première revue documentaire, la conduite de 20 entretiens individuels semi-directifs avec des membres du CPJPO et des représentants du MAEE, deux observations participantes (lors d'une réunion de « présidence » du CPJPO et lors de son assemblée générale ordinaire), et une première analyse des positions du CPJPO au regard du droit international.

La phase de mission de terrain a permis de poursuivre l'analyse documentaire ; lors de la rédaction des constats issus de cette phase³, le retour vers la documentation a notamment permis de trianguler les données issues des perceptions individuelles des personnes interrogées, et d'infirmer ou de confirmer certaines hypothèses. Au total, ce sont 276 documents qui ont été consultés, répartis selon 17 catégories. Par ailleurs, 27 entretiens individuels semi-directifs supplémentaires ont été réalisés, avec des acteurs externes au CPJPO et ayant eu des collaborations et/ou relations avec l'organisation sur la période concernée par l'évaluation ou en amont. L'animation d'une enquête de perception en ligne a permis de renforcer l'analyse des effets et de l'impact des actions de sensibilisation et d'ED du CPJPO auprès de ses publics-cible. Composée de 12 questions fermées, cette enquête a été envoyée par le CPJPO lui-même (en conformité avec le Règlement générale sur la protection des données - RGPD) à 1143 personnes, pour un total de 136 réponses. Lors de cette phase de travail, une seconde analyse spécifique de l'expression publique du CPJPO au regard du droit international a également été réalisée. Cette analyse a été menée par un spécialiste en droit international, professeur émérite de droit international public et consultant thématique pour cette évaluation, qui s'est appuyé pour cela sur plus de 70 documents produits par le CPJPO, relatifs à la communication, à la presse (articles, communiqués), aux supports pédagogiques de l'organisation et aux questions parlementaires liées à son activité sur la période évaluée. L'observation participante de temps collectifs internes au CPJPO a de plus permis de mieux comprendre son fonctionnement, d'observer sa dynamique collective, d'appréhender les équilibres relationnels et les configurations interpersonnelles, et de recueillir des informations factuelles relatives à la vie de l'organisation (participation à un conseil d'administration et à une réunion CPJPO ouverte aux membres).

Les interactions en continu avec le CPJPO ont été essentielles pendant ces deux premières phases évaluatives. Elles ont notamment permis d'échanger les informations factuelles nécessaires au bon déroulement de l'évaluation et de préciser l'un ou l'autre point de l'analyse. L'accès provisoire qui nous a été donné par le CPJPO à son outil de planification et de suivi Redbooth a fluidifié ces communications, et nous a permis de rentrer directement dans ses modalités quotidiennes de travail.

La troisième et dernière phase de l'évaluation, celle de la synthèse et de la dissémination des résultats, a permis l'analyse et la triangulation de l'ensemble des données recueillies pour élaborer le rapport d'évaluation et le mettre en discussion avec les parties impliquées au sein du comité de pilotage.

³ Voir livrable intitulé « Compte-rendu de mission de terrain ».

4. LES RESULTATS DE L'ÉVALUATION

La conduite de l'évaluation a validé l'obtention des résultats escomptés au regard des objectifs initiaux. La somme et la variété des données collectées ont permis une analyse exhaustive et en profondeur des deux volets évaluatifs, à savoir l'analyse organisationnelle et l'analyse des quatre projets de sensibilisation et d'ED mis en œuvre par le CPJPO entre 2016 et 2019. L'évaluabilité du sujet s'est révélée très bonne, et aucun pan de l'analyse initialement envisagée n'a été occulté. Les 28 questions évaluatives sont ainsi traitées dans ce rapport.

D'autre part, la production des principaux livrables intermédiaires (note de cadrage, compte-rendu de mission, rapport provisoire) a permis de maintenir un dialogue constant avec les parties-prenantes autour de la progression de l'analyse évaluative, de l'émergence des constats et de la formulation des conclusions et recommandations. Il en résulte un niveau satisfaisant d'appropriation de la démarche par le CPJPO, qui devra maintenant être confirmé une fois cet exercice terminé, par la production, notamment, d'une réponse managériale.

En termes de résultats issus directement de l'analyse évaluative, comme le présentent plus en détail les conclusions et recommandations résumées ci-après, quatre grands axes d'apprentissage ont pu être identifiés. Le premier a trait à la structure et au fonctionnement du CPJPO, qui sont globalement clairs et encadrés par des mécanismes fonctionnels, mais qui se caractérisent par des lacunes visibles en matière de reporting et de suivi budgétaire. Le second concerne le positionnement du CPJPO, tant dans l'orientation de son discours public que dans la place qu'il occupe au sein de la société civile luxembourgeoise. Sur ce point, le CPJPO ne présente pas de carences importantes, et démontre une légitimité et un ancrage solides au sein du secteur ONG national. Le troisième axe d'apprentissage concerne la planification, la mise en œuvre et le suivi des activités ; il représente, globalement, le principal point faible du CPJPO à ce jour. En effet, si l'organisation fait la preuve d'une grande efficacité et d'une qualité certaine dans la mise en œuvre de ses activités, elle présente des lacunes importantes en matière de planification et de reporting. Cet axe devra donc être rapidement et significativement investi, pour permettre au comité de se doter de mécanismes de gestion de projets à la hauteur de la place qu'il occupe aujourd'hui au sein de la société luxembourgeoise et de ses ambitions de contribution au changement social. Enfin, le quatrième axe concerne les relations du CPJPO avec ses publics et partenaires. Ces relations sont dans l'ensemble très bonnes, et génèrent des effets positifs observables, qu'il conviendrait de mieux documenter pour les valoriser davantage.

5. LES CONCLUSIONS ET LES BONNES PRATIQUES

Nous présentons ici une synthèse des conclusions et bonnes pratiques selon les quatre axes d'apprentissage mentionnés ci-avant.

Tout d'abord, nous avons pu observer que la structure et le fonctionnement du CPJPO sont clairs et adaptés à sa mission. L'organisation s'appuie notamment sur un règlement d'ordre intérieur à jour qui clarifie la nature, la composition et le rôle de chaque entité, ainsi que les relations entre elles. Ces dispositions sont bien comprises par les membres et permettent à l'organisation de fonctionner et de développer des relations internes et externes de qualité. Le CPJPO fonctionne de manière transparente, en interne comme avec ses partenaires. Néanmoins, il s'agit d'une organisation d'essence bénévole en voie de professionnalisation, qui manque aujourd'hui de moyens, de méthodes, d'outils et parfois de rigueur pour assurer un niveau pleinement satisfaisant de communication (reporting notamment) autour de ses projets de sensibilisation et d'ED.

Avant même la fin de cette évaluation, des évolutions organisationnelles et techniques ont été mises en place pour pallier ces lacunes, qui devront être dépassées pour permettre un niveau de dialogue pleinement satisfaisant avec le ministère au sujet des projets cofinancés. Le CPJPO rencontre par ailleurs des difficultés dans l'exécution et le suivi de son budget. Ces difficultés relèvent d'erreurs personnelles et d'un manque de contrôle de la part des instances, et ce malgré des dispositions prévues à cet effet. Les évolutions organisationnelles et techniques évoquées ci-dessus représentent une réponse rapide et adaptée de la part du CPJPO, dont la viabilité devra être analysée a posteriori.

En termes de positionnement de l'organisation, nous avons tout d'abord constaté que les messages véhiculés par le CPJPO sont conformes au droit international et au respect des droits humains. Les intervenants mobilisés lors des activités d'ED et de sensibilisation qui sont organisées par le comité présentent des profils adaptés à cette orientation générale du discours. L'expression publique du CPJPO ne peut pas être assimilée à de la propagande, et elle apparaît compatible avec un cofinancement du gouvernement luxembourgeois. De plus, les interventions proposées par le CPJPO s'inscrivent en cohérence avec les documents de référence qui les encadrent, tels que la charte EDD, les conditions générales régissant les relations contractuelles entre le MAEE et les ONG, ou encore la stratégie de la Coopération luxembourgeoise.

Le CPJPO est aujourd'hui un acteur important de la société civile au Luxembourg, et il semble contribuer significativement à la mise en lumière des conséquences du conflit israélo-palestinien auprès des citoyens luxembourgeois. Cette position l'expose à des tensions et polémiques, dont certaines ont pu accaparer une partie de son temps, de son énergie et de ses ressources, sans que cela ne soit préjudiciable à la bonne mise en œuvre de ses projets annuels de sensibilisation et d'ED. Plus largement, certains éléments de contexte ont pu influencer à la marge sur les actions mises en œuvre par le CPJPO au Luxembourg, sans que des interférences majeures ne soient constatées avec ses projets annuels d'ED et de sensibilisation. Certains de ces facteurs (développement du travail en partenariat par exemple) représentent des opportunités de développement pour l'organisation ; d'autres (évolutions du conflit israélo-palestinien, évolution de l'opinion publique luxembourgeoise) ne se situent pas dans la sphère de contrôle du CPJPO, mais peuvent être anticipés ou accompagnés pour en limiter la portée négative.

La planification et le suivi des activités représentent aujourd'hui les principales faiblesses du CPJPO, et l'espace au sein duquel il dispose de la plus grande marge de progression. Tout d'abord, si les interventions du comité en matière d'ED et de sensibilisation sont bien basées sur la prise en compte de problématiques réelles et identifiées, elles ne s'appuient pas sur des situations de référence (baseline) précises.

Ceci est préjudiciable au suivi de la résolution de ces problèmes, qu'il s'agisse des résultats obtenus ou des effets engendrés, car l'absence de baseline et d'indicateurs objectivement vérifiables (IOV) chiffrés et de qualité ne permet pas un suivi-évaluation précis des outputs des activités mises en œuvre. Le CPJPO fait néanmoins preuve d'une efficacité certaine, tant de manière autonome que dans le cadre d'activités réalisées en partenariat, et montre globalement un bon niveau d'atteinte de ses publics-cible. Il est également important de souligner que cette efficacité est obtenue avec peu de moyens, au regard notamment du nombre d'activités déployées et de la qualité des effets observés.

Le CPJPO témoigne d'une bonne utilisation des moyens humains et financiers à sa disposition, et ne pourrait pas obtenir les mêmes résultats et effets avec moins de ressources. Les intervenants, supports et contenus mobilisés par l'organisation sont compatibles avec ses objectifs et contribuent à l'atteinte de ceux-ci. Ces objectifs ont dans l'ensemble été atteints dans les délais prévus, malgré quelques reports d'activités ou des modifications dans la planification initiale des projets, qui sont plus ou moins bien anticipés, justifiés et communiqués.

D'autre part, les logiques d'intervention des projets annuels de sensibilisation et d'ED du CPJPO sont viables et pertinentes, mais elles sont marquées par des lacunes méthodologiques visibles. La formulation de l'objectif global a par exemple évolué au cours de la période évaluée sans justification stratégique satisfaisante ; certains objectifs et résultats attendus ne sont pas correctement formulés, et la plupart des indicateurs proposés ne sont ni objectivement vérifiables, ni SMART⁴, ce qui ne permet pas un suivi précis des actions réalisées.

Au-delà des indicateurs, les outils de suivi-évaluation dont dispose le CPJPO aujourd'hui ne lui permettent pas de documenter de manière fine et régulière les effets et l'impact de son action. Si le comité est capable de recueillir des informations qualitatives à l'issue de ses interventions, auprès du public scolaire notamment, il n'est en revanche pas capable de proposer un bilan régulier de l'évolution des perceptions et représentations de ses publics-cible vis-à-vis du conflit israélo-palestinien, et du rôle joué par ses interventions dans ces évolutions. Il est par ailleurs difficile pour le CPJPO de démontrer de manière tangible la contribution de ses projets de sensibilisation et d'ED à leur objectif global, qui est par essence ambitieux, car visant l'amélioration des conditions de vie des populations palestiniennes.

4 SMART signifie : spécifique, mesurable, accessible, réaliste et temporel.

S'agissant enfin des relations du CPJPO avec ses publics-cible et partenaires, on peut tout d'abord relever que les personnes participant aux activités du comité en apprécient la qualité et en retirent des bénéfices identifiables. Des effets positifs tangibles de l'action du CPJPO au Luxembourg peuvent ainsi être mis en lumière, et notamment une contribution à la consolidation de l'esprit critique des personnes ayant participé à ses activités au sujet du conflit israélo-palestinien. Les changements de perception et de représentation auxquels le CPJPO contribue auprès de ses publics-cible au Luxembourg présentent de plus des caractéristiques durables.

Le CPJPO exerce une influence politique de fond au Luxembourg, qui ne se traduit pas nécessairement dans l'évolution des textes et des normes, mais qui est bien perceptible. Il est identifié dans la sphère politique et décisionnelle nationale, et il est attentivement écouté par certains élus et représentants politiques. Les espaces collectifs au sein desquels le comité est représenté, comme l'initiative pour un devoir de vigilance, le Forum Politique (FOPO) du Cercle des ONGD, ou encore le conseil d'administration du Cercle des ONGD, peuvent s'apparenter à des catalyseurs intéressants en vue de renforcer son influence politique. Dans ces collectifs comme en dehors, les partenaires du CPJPO présentent des visions cohérentes avec celle du comité, et la mutualisation de leurs moyens permet de concourir à leurs finalités respectives. Les connexions opérationnelles sont bonnes, et le CPJPO offre aux organisations avec lesquelles il travaille une possibilité d'illustrer des axes et des thèmes de sensibilisation plus larges (accès à l'eau, colonisation, atteintes à la libre circulation, etc.) par le biais d'un exemple concret et abondamment documenté, celui du conflit israélo-palestinien.

6. LES RECOMMANDATIONS

Les principales recommandations de cette évaluation sont ici présentées en suivant les quatre mêmes axes d'apprentissage que les conclusions et bonnes pratiques.

Concernant la structure et le fonctionnement du CPJPO, **il est tout d'abord suggéré, afin de pallier les lacunes observées en matière de reporting des projets annuels de sensibilisation et d'ED, d'établir un processus de travail formel dédié à la production de ce document.** Plus largement, **le CPJPO devrait veiller à documenter l'ensemble de ses principaux processus de travail de manière écrite, en constituant un manuel de procédures.** Cet exercice permettrait au comité de donner une dimension plus formelle et plus rigoureuse à ses méthodes de travail. Bien que disposant de faibles ressources humaines, le CPJPO ne peut selon nous pas faire l'économie de cette démarche, car le crédit de son discours et de ses actions dépend aussi de la viabilité de ses processus de travail.

Il est d'autre part recommandé au CPJPO de faire preuve d'une vigilance accrue en matière d'exécution, de suivi et de contrôle des dépenses. Les mesures correctives adoptées au printemps 2020 sont utiles, mais elles devront être consolidées et pérennisées pour donner leur pleine mesure. **Le contrôle du budget et de son exécution par les instances, au premier rang desquelles le CA, devra nécessairement être plus étroit.**

Le positionnement de l'organisation est dans l'ensemble satisfaisant, et devrait donc être simplement consolidé et renforcé. **Le CPJPO devrait ainsi poursuivre le travail amorcé ces dernières années en matière de partenariat, en continuant à investir des espaces collectifs à forte valeur ajoutée,** comme l'initiative pour un devoir de vigilance. **Il est également recommandé au comité de se rapprocher davantage des organisations européennes actives dans son champ d'exercice, comme le comité a pu le faire dans un passé récent⁵, afin notamment d'échanger des approches, méthodes et outils, et de recourir plus largement au benchmark en matière de pratiques éducatives innovantes.**

La planification et le suivi des activités devront être considérablement améliorés par le CPJPO à court terme ; cet espace représente l'axe de progression le plus important pour le comité. Tout d'abord, **afin d'affiner l'articulation entre son objectif global et le reste de sa logique d'intervention en matière de sensibilisation et d'ED, le CPJPO pourrait recourir aux méthodologies issues des approches orientées changement.** Cet exercice lui permettrait de clarifier sa vision de long terme, et de raccrocher ensuite la logique d'intervention de ses projets de sensibilisation et d'ED à cette vision globale du changement.

⁵ Au cours des dernières années, le CPJPO a été à la base de la création d'un « collectif transfrontalier pour la Palestine ». Il a duré 4 ans et organisé plusieurs actions communes. Plusieurs membres actifs des associations partenaires se sont progressivement insérés dans la politique de leurs mairies en France. Le Collectif n'a pu dès lors poursuivre une coopération organique, mais seulement occasionnellement sur des événements organisés par les uns et par les autres. Il est par ailleurs important de mentionner qu'un administrateur du CPJPO est actuellement président de la Coordination européenne des comités et associations pour la Palestine (ECCP), et que le comité entretient des liens réguliers avec des associations belges, françaises et allemandes engagées dans le même champ.

En parallèle de l'amélioration de sa capacité de projection, **le comité devrait davantage documenter la situation de référence qui justifie ses interventions, et proposer une analyse plus fine des manques et problèmes identifiés en amont de ses projets de sensibilisation et d'ED.** Pour cela, **la conduite d'études de base, destinées aux différents groupes-cible identifiés, doit être envisagée.** Cela permettrait au CPJPO de recueillir des informations utiles à la planification de ses activités, d'adapter sa palette d'intervention aux attentes et besoins propres de ses différentes cibles, et d'établir des indicateurs qualitatifs et quantitatifs chiffrés au regard d'une baseline viable et robuste. **Les indicateurs proposés au cours de la période évaluée ne sont dans l'ensemble pas fonctionnels et devront être revus, afin de respecter la méthodologie SMART. A chaque niveau de la logique d'intervention (objectifs, résultats, activités) devraient figurer des indicateurs objectivement vérifiables (IOV)** qui permettent de suivre et d'évaluer précisément la bonne mise en œuvre des activités, ainsi que l'atteinte des résultats attendus et la contribution aux objectifs. **Des indicateurs qualitatifs devraient venir en appui aux indicateurs quantitatifs,** afin de mettre en avant la contribution du CPJPO à des changements tangibles auprès de ses publics-cible.

Plus largement, afin d'améliorer ses capacités de suivi et d'optimiser l'utilisation des quelques outils de suivi-évaluation dont il dispose aujourd'hui, **nous recommandons au CPJPO de mettre en place un dispositif de suivi-évaluation intégré.** Cela permettra au comité de **disposer d'un premier tableau de bord en matière de suivi-évaluation, d'interroger la pertinence des outils dont il dispose actuellement pour collecter les informations attendues, et d'élaborer si nécessaire de nouveaux outils de suivi-évaluation.** Pour traduire concrètement dans son dispositif organisationnel l'attention accrue qu'il doit accorder aux pratiques de suivi-évaluation, **nous recommandons au CPJPO de créer un groupe de travail dédié à ces questions.**

En matière de relation avec les publics-cible et avec les partenaires, des améliorations significatives pourraient là aussi être apportées. **Le CPJPO pourrait par exemple favoriser des interventions perlées et récurrentes, afin d'accroître les effets de ses interventions auprès de certains segments de la population luxembourgeoise, et notamment des publics dits « captifs » (lycéens par exemple).** D'une manière générale, **il serait intéressant pour le comité de réfléchir à des modalités andragogiques et pédagogiques qui mobilisent le public dans une optique de co-construction des connaissances et des supports, afin d'accroître l'investissement de certains groupes-cible, et donc de renforcer les effets des interventions.** Plus largement, **le CPJPO gagnerait à rafraîchir sa palette d'outils de sensibilisation et d'ED ;** peu de ses supports d'animation apparaissent à ce jour novateurs par rapport aux pratiques courantes des acteurs de l'éducation à la citoyenneté au Luxembourg.

Enfin, dans l'optique de matérialiser plus fortement la qualité de sa relation avec ses différents publics-cible, et de rendre plus largement visible et perceptible l'impact de son action auprès de son public ultime (la population palestinienne) et de son public direct (les citoyens luxembourgeois), **le CPJPO gagnerait à améliorer ses capacités de suivi-évaluation qualitatif, en recueillant par exemple des « histoires de changement » positives, induites par le biais de son action, et en les valorisant dans sa communication.**

*

En définitive, il semble que le CPJPO ait aujourd'hui les « défauts de ses qualités ». Petite organisation d'essence bénévole, le comité a su progressivement trouver sa place au sein de la société civile luxembourgeoise. Afin de consolider ce statut d'ONG reconnue et de se donner les moyens d'atteindre pleinement les objectifs qu'il se fixe, le CPJPO doit maintenant connaître une nécessaire phase de consolidation organisationnelle et méthodologique. Cette démarche de renforcement des processus de travail internes représente à ce jour l'option privilégiée pour mettre en cohérence le positionnement et le fonctionnement du CPJPO, dans le but non pas « de faire plus », mais de chercher à toujours « faire mieux ». Cette nécessaire professionnalisation des pratiques de l'organisation pose, à court terme, la question des ressources humaines salariées disponibles ; considérant les limites propres à l'action bénévole (disponibilité, compétences, redevabilité, etc.) cette démarche sera difficilement réalisable à effectif salarié constant.