



Rapport final BEL1707011

Résultats & Activités dans le cadre de la Convention du
Programme Junior 2018-2023

Table des matières

Table des matières.....	2
1. Données techniques.....	5
2. Introduction.....	6
2.1 Bref historique	6
2.2. Contexte du projet 2018-2023 et changements significatifs dans la stratégie d'intervention	7
3. Résultats réalisés selon le cadre logique.....	10
3.1 Objectif spécifique : Stimuler l'émergence d'une nouvelle génération de jeunes expert·e·s, compétents et innovants, qui s'engagent activement et durablement en faveur des objectifs de développement durable.....	12
3.2. Résultat 1 : De jeunes expert·es sont mis·es à disposition et accompagné·es sur le terrain pour développer leur expertise et contribuer aux interventions.	13
3.2.1. Définir les besoins en ressources humaines sur le terrain.....	13
3.2.2. Attirer le public cible.....	14
3.2.3. Recrutement des Expert·e·s Junior·e·s	15
3.2.4. Accompagnement de l'Expert·e Junior et du superviseur	15
3.2.5. Briefing pré-départ des Expert·e·s Junior·e·s	16
3.2.6. Formation des Expert Junior·e·s durant leur contrat	16
3.2.7. Constats des Expert·e·s Junior après 1 an et à la fin de leur contrat (Source : enquêtes) .	17
3.2.8 Indicateurs résultat 1.....	19
3.3. Résultat 2 : Le Programme Junior est acteur et contributeur de l'ODD 17.	20
3.3.1 Partenariats ANG.....	21
3.3.2 Junior community J4J.....	22
3.3.3 Groupe Alumni	22
3.3.4 Participation aux événements dans les écoles et universités.....	22
3.3.5 Indicateurs résultat 2.....	23
4. Leçons apprises et recommandations	23
4.1 Recommandations plus généralistes mentionnées dans la Mid Term Review de mai 2021	23
4.1.1. Clarifier et opérationnaliser le(s) objectif(s)	23
4.1.2. Description du poste, superviseurs et coachs.....	24
4.1.3. Modalités et conditions de rémunération	26
4.1.4. Impact	27
4.2 Leçons apprises et recommandations à la fin du projet	28
ANNEXES.....	30

Le Programme Junior recrute, à l'aide d'une sélection rigoureuse, de jeunes professionnels et les envoie dans les 14 pays partenaires (13 en Afrique plus la Palestine). L'objectif du Programme Junior est de contribuer à la formation d'une nouvelle génération de jeunes qui, après leur expérience en tant que Expert·e Junior·e (EJ) s'engageront pour les Objectifs de Développement Durable (ODD) tant au Nord qu'au Sud.

Les jeunes recrutés travaillent pendant une période minimale d'un an et maximale de deux ans sur un projet de coopération au développement d'Enabel ou d'un des acteurs non gouvernementaux (ANG) affiliés au Programme Junior. Le programme est ouvert aux jeunes de nationalité européenne âgés de 30 ans maximum, titulaires d'un master ou d'un bachelier professionnel. Aucune expérience terrain préalable n'est requise. L'idée est que l'expérience sur le terrain permette le développement de compétences, l'innovation, le contact avec la réalité locale et la construction de réseaux. Cela permet aux jeunes expert·e·s de contribuer professionnellement au projet/programme auquel ils sont affectés, tout en acquérant les compétences et l'expertise nécessaires pour continuer à contribuer activement aux ODD. Le Programme Junior est plus explicitement destiné aux jeunes ayant un grand potentiel pour devenir des membres précieux de la future génération de professionnels de la coopération internationale.

Depuis le début du programme jusqu'à fin 2023, 629 jeunes talents ont été recrutés, dont 112 lors du Programme Junior 3 (JP3).

Pendant le JP3, comme initié déjà dans JP2, l'accent a continué à être mis sur la **professionnalisation**, surtout en alignant le recrutement sur les besoins du terrain. Cette nouvelle approche porte ses fruits, car de nombreux·e·s ancien·ne·s Junior·e·s trouvent par la suite un emploi chez Enabel, au sein des ANG partenaires ou restent dans le secteur au sens large. Le Programme Junior reste donc **pertinent**, surtout dans cette période de 'War on talent'.

Le fait que le JP parvienne à attirer **des jeunes très compétents** se manifeste non seulement par le fait que beaucoup d'entre eux évoluent au sein de l'organisation pour laquelle ils ont travaillé, mais aussi par le fait que pas moins de 48 % des superviseurs ont jugé que les EJ ont dépassé les attentes. Les jeunes apportent certainement une **valeur ajoutée** aux projets/organisations.

Le programme contribue également au **renforcement des capacités locales**, notamment parmi les collègues locaux et les partenaires locaux. Même si ce n'est pas mentionné dans le DTF comme un des objectifs du programme, cet aspect est jugé important par les ANG, Enabel et décideurs politiques. Les Junior·e·s, avec leur

enthousiasme, leur esprit d'entreprise et leur soif d'apprendre, contribuent à un changement de mentalité. Le renforcement des capacités occupe une place importante dans la sélection des postes et dans les descriptions de fonctions, mais ce n'est pas facile à mesurer. Dans les descriptions de poste on décrit plutôt en quoi l'EJ va collaborer et soutenir les partenaires locaux, les collègues de l'organisation accueillante, etc. En ce sens, nous le voyons plutôt comme un renforcement mutuel des capacités/stimulation réciproque et moins comme unidirectionnel.

Les jeunes diplômés apportent presque automatiquement de **l'innovation**. Les projets qui soumettent une demande sont également invités à réfléchir à l'avance à l'aspect innovant du poste proposé. Quel espace la fonction offre-t-elle pour expérimenter des outils/approches innovants ? La plupart des initiatives innovantes se situent autour de la digitalisation : l'introduction des outils interactifs, le suivi digital du M&E ou du planning, e-learning... Certains EJ mentionnent aussi des approches innovantes pour construire des partenariats, améliorer la collaboration avec la communauté, sensibiliser leur public cible ou encore réorganiser des petites entités locales. Quelques initiatives de recherche-action ont eu lieu, même si dans une moindre mesure. Ils osent aussi remettre des choses en question. Tout cela fait certainement aussi partie du renforcement des capacités.

Leur expérience sur le terrain renforce considérablement la **sensibilisation autour de divers ODD**, comme le montrent les enquêtes ex-post. Et cette sensibilisation se propage sans aucun doute à leur réseau et à leur base locale. Compte tenu de la mondialisation croissante, lorsqu'ils se retrouveront plus tard dans des emplois impliquant des politiques, de la gouvernance ou des recherches, ils emporteront certainement avec eux leur expérience de terrain et leur vision des ODD. Ainsi ils peuvent jouer le rôle de bâtisseur de ponts entre différents mondes.

1. Données techniques

Code Navision	BEL1707011
Pays	Belgique
Secteur	art. 9bis, Loi 21/12/98
Mis en œuvre par	Agence Belge de Développement (Enabel)
Durée de l'intervention	6 ans
Date de début de l'intervention	01/01/2018
Date de fin de l'intervention	31/12/2023
Modalités de mise en œuvre	Régie
Budget total de l'intervention	10.000.000 EURO
Période couverte par ce rapport	2018 -2023



Emy Sicard Delage –Monitoring & Evaluation Officer - Gender Specialist – Niger – Plan International (ONG)

2. Introduction

2.1 Bref historique

Le Programme Junior a été créé en **2006** sous l'appellation « **Service Volontaire à la Coopération au Développement** » (SVCD) dans le but d'offrir aux jeunes la possibilité d'acquérir une **première expérience professionnelle dans le secteur de la coopération au développement**. En septembre 2013, la **deuxième phase 2013-2017** (avec des contrats venant à échéance fin 2019) a été lancée. L'accent était mis sur la **professionnalisation**, tant du groupe cible que des fonctions.



La **3^{ème} phase** du Programme Junior a débuté **en 2018 pour une durée de 6 ans**. Le slogan du Programme Junior phase 3 (JP3) est « **Donne du sens à ton talent !** ». Ce slogan fait référence aux jeunes professionnels qui se tournent vers le Programme Junior en recherchant un emploi avec plus d'impact.

2.2. Contexte du projet 2018-2023 et changements significatifs dans la stratégie d'intervention

En janvier 2018, le nouvel accord d'exécution pour le Programme Junior de la Coopération au Développement belge a été lancé. Il s'agit du 3e Programme Junior mis en œuvre par Enabel pour la Coopération au Développement belge, avec un budget de 10 000 000 euros.

L'**objectif général** du Programme Junior 3 (JP3) est d'appuyer les efforts de la Belgique dans sa contribution aux Objectifs de développement durable.

Son **objectif spécifique** est de stimuler l'émergence d'une nouvelle génération de jeunes expert·e·s, compétents et innovants, qui s'engagent activement et durablement en faveur des objectifs de développement durable.

Le Programme Junior travaille dans cette troisième phase sur les trois domaines de résultats suivants :

Résultat 1. De jeunes expert·es sont mis·es à disposition et accompagné·es sur le terrain pour développer leur expertise et contribuer aux interventions.

Résultat 2. Le Programme Junior est acteur et contributeur de l'ODD 17.

Nouveautés dans le JP3 par rapport aux programmes précédents

- Le niveau d'ambition du programme a été élargi et vise plus qu'avant à contribuer aux ODD (Objectifs de Développement Durable), alors que le programme se concentrait auparavant sur le secteur de la coopération au développement au sens étroit du terme.
- Une meilleure adéquation entre l'offre et la demande d'Expert·e·s Junior : On travaille à une meilleure adéquation entre les défis RH du secteur et les descriptions de poste des Expert·e·s Junior·e·s (EJ), dans un contexte de professionnalisation et de contraintes budgétaires. Le nombre d'EJ est réduit et le travail est plus ciblé, ce qui devrait augmenter les opportunités de carrière pour les EJ par la suite.

Durant les 2 premières phases, le Programme Junior a principalement constitué un vivier de candidat·es intéressé·es sans garantir qu'après un Assistant·e Junior·e (nommé **Expert·e Junior·e** depuis JP3) soit identifié pour un poste. Les candidat·es participaient donc à un processus général, qui se focalisait sur des compétences générales. L'équipe du Programme Junior analysait les demandes des projets et faisait le lien entre une demande et un·e candidat·e du vivier, sur base de leur profil et expériences. Ce n'était donc pas le/la candidat·e qui choisissait le poste. A partir du JP3, le programme utilise le recrutement 'ouvert', c'est-à-dire tous les postes

sont publiés au grand public et les candidat-es mêmes choisissent à quel(s) poste(s) ils postulent. Ceci augmente sûrement aussi leur motivation intrinsèque pour la fonction.

Il a été recommandé dans le JP3 d'analyser tous les postes reçus du terrain de manière plus qualitative, puisque son rôle sera désormais de stimuler et d'orienter la demande (en combinant les besoins du terrain avec les nouvelles orientations stratégiques du Programme Junior). L'objectif était d'avoir moins d'Experts Junior-e-s mais que l'offre soit plus qualitative et plus en adéquation avec les besoins et les priorités. Dans la mesure où le budget baisserait de 17 millions d'€ à 10 millions d'€, moins de postes ont été publiés mais ces postes plus qualitatifs correspondaient mieux aux priorités. Ils ont été sélectionnés après soumission à 3 sortes de critères : obligatoires (éliminatoires), pondérés (avec un score) et généraux en termes de diversité (pays / profil/ Enabel ou ANG) (voir Annexe I).

Les principaux changements dans le cadre du JP3 en termes de recrutement sont donc liés à cette nouvelle approche axée sur les besoins des projets. Une communication plus forte devrait être effectuée pour attirer et cibler les profils souhaités notamment pour les profils plus spécialisés. Cette volonté de cibler des profils plus spécifiques a influencé l'évolution du processus de recrutement, qui est beaucoup plus intensif pour l'équipe qu'avant.

La procédure de sélection a été modifiée par rapport au programme précédent. Lors de la revue à mi-parcours, il est apparu clairement que les ANG n'ont pas beaucoup remarqué ce changement, et que la procédure continue de répondre à leurs attentes. Ils sont très satisfaits des candidat-es qu'ils reçoivent. Les Junior-e-s sont également satisfaits de la procédure de sélection. La nouvelle méthode de travail est intensive pour l'équipe du Programme Junior, qui dispose d'un personnel limité. Les ressources humaines d'Enabel ainsi que les points focaux des ANG interviennent pour soutenir le programme dans ce domaine.

- Introduction des coachs externes : Le groupe 12a du Programme Junior 2 était le dernier groupe qui travaillait avec un superviseur qui avait également la fonction de coach. À partir du Programme Junior 3, le choix a été fait, entre autres, de séparer clairement les rôles de "coach" et de "supérieur", suite aux recommandations de la Mid Term Review réalisée en 2016. Par conséquent, des coachs professionnels externes ayant une expérience en expatriation sont impliqués dans le coaching des Junior-e-s. Ils peuvent être une caisse de résonance neutre et les aider professionnellement dans leur développement personnel et professionnel. Les Junior-e-s peuvent consulter leur coach avec un maximum de 10h par année pour des échanges confidentiels sur un thème dans le domaine de développement de

compétences professionnelles, intégration dans le pays ou l'équipe, l'orientation de leur carrière...

L'impact du Covid19

L'apparition du Covid19 a eu un impact considérable sur différents aspects du fonctionnement du Programme Junior ainsi que sur l'expérience des Expert.e.s Junior.e.s. Véritable gestion de crise en temps réel, l'année 2020 a bouleversé le planning et a demandé énormément de flexibilité et de concertation continue en équipe JP ainsi qu'avec la cellule Covid-19 d'Enabel, les Représentations Enabel/ANG dans les pays partenaires et les Focal points ANG en Belgique. Pendant le Covid, les chargés de projet n'ont pas non plus pu effectuer de visites sur site, ce qui crée automatiquement une certaine distance avec la réalité du terrain.

Rapatriements : Mi-mars 2020, juste avant l'annonce du confinement en Belgique, le Programme Junior a décidé de rapatrier tous les Expert.e.s Junior.e.s qui souhaitaient rentrer dans leur pays de résidence (rapatriement sur base volontaire). La plupart des Expert.e.s Junior.e.s a décidé de rentrer (45 EJ sur les 50 en contrat à ce moment-là), quelques-uns ont décidé de rester sur place (les 5 EJ restants). Ceux rentrés dans leur pays de résidence ont continué à travailler à distance, tant bien que mal, en essayant d'exécuter des tâches pensées "pour le terrain", en se réinventant jour après jour. Certains, notamment ceux actifs en matière de digitalisation ou encore communication, ont pu continuer à travailler à distance. Par contre, pour les EJ dont les tâches impliquaient beaucoup d'interaction avec les partenaires locaux, ce fut plus compliqué de maintenir le lien. Souvent, Enabel ou l'ANG a alors demandé à ces Junior.e.s un soutien dans un autre domaine (communication HQ, stratégie Monitoring & Evaluation, soutien aux collègues HQ, etc.).

Pour le groupe 14b dont les départs sur le terrain étaient prévus de février à avril 2020, les premiers mois - primordiaux pour une bonne intégration au sein de leur projet/équipe de travail - n'ont en rien été évidents, certains ayant été rapatriés quelques semaines à peine après leur arrivée, d'autres voyant leurs départs reportés, à plusieurs reprises (et devant alors finalement débiter leur contrat en mode télétravail).

Enfin, dès que la situation s'est améliorée, il a alors été question d'organiser tous les retours, en suivant de très près l'évolution constante des situations et mesures propres à chaque pays partenaire. Les premiers sont repartis sur le terrain fin juin, les derniers seulement en octobre 2020.

Recrutement : La sélection du groupe 15a (mai-juin 2020) et du groupe 16a (octobre-novembre 2020) ne pouvait pas avoir lieu en présentiel à cause du confinement en Belgique et des restrictions sanitaires. Tout le processus s'est alors déroulé en ligne. Ceci

a demandé des adaptations logistiques, mais les deux périodes de sélection se sont bien déroulées.

Briefing pré-départ : Organiser le briefing de septembre 2020 en présentiel engendrait beaucoup de contraintes : nombre limité de personnes qui pouvaient se rassembler, prévoir des voies de circulation séparées dans un endroit restreints, des incertitudes pour les voyages pour les EJ venant de l'étranger, etc. Le Programme Junior a finalement décidé d'organiser le briefing également en ligne. Même si l'aspect de 'cohésion d'équipe' via des moments de rencontre plus informels (pause-café ou pause de midi, moment informel à la fin de la journée, etc.) était évidemment beaucoup plus difficile à maintenir, le briefing s'est bien déroulé et les EJ ont malgré tout développé un certain esprit d'équipe entre eux et se sont sentis bien accueillis par Enabel et leurs ANG.

3. Résultats réalisés selon le cadre logique

Ce rapport final est basé sur les données disponibles en 2024 :

- Les rapports annuels des différentes années
- La Mid-Term Review réalisée en 2021
- Les enquêtes auprès des Junior·e·s et leurs N+1
- LinkedIn

La vue d'ensemble des indicateurs est présentée dans le tableau suivant. Plus de détails sur les activités et un peu plus d'explications sur les indicateurs sont abordés dans les chapitres suivants.

APERCU INDICATEURS

Indicateurs JP3 BEL1707011

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Valeur Baseline	Valeur cible		Sources de vérification	Hypothèses
Objectif spécifique : Stimuler l'émergence d'une nouvelle génération de jeunes experts, compétents et innovants, qui s'engagent activement et durablement en faveur des objectifs de	% de jeunes experts issus du Programme Junior qui poursuivent leur engagement en faveur des ODD, données désagrégées par sexe, nationalité, profil	60% (2014)	75%	89%	enquêtes auprès des anciens Experts Juniors, rapport d'évaluation à miparcours, rapport annuel du Programme Junior, rapports de débriefing, base de données JP,	Aucun changement significatif dans l'engagement belge pour les ODD -Les organisations oeuvrant pour les ODD continuent à bénéficier d'un financement pour faire appel à l'expertise
	évaluation ex post par les anciens Experts Juniors de la façon dont le Programme Junior a été une plus-value pour leur carrière professionnelle ou leur engagement personnel (en lien avec les ODD)	90% (2014)	90%	87%	enquêtes auprès des anciens Experts Juniors, rapport d'évaluation à miparcours, rapports de débriefing, rapport annuel du Programme Junior, base de données JP,	
Objectif intermédiaire 1 Des jeunes experts sont mis à disposition et accompagnés sur le terrain pour développer leur expertise et contribuer aux interventions	% de demandes du terrain sélectionnées - répondant aux normes de qualité et aux priorités stratégiques du Programme Junior - pour lesquels un candidat adéquat est trouvé	A définir	90%	84%	Rapports annuels, rapports des sélections, statistiques par appel aux besoins terrain, Rapports d'analyse des demandes, base de données EJ	Les projets/organisations affiliées restent en demande d'un appui en jeunes experts
	% des superviseurs et partenaires des projets et les bureaux/représentations des organisations partenaires qui sont satisfaits de la contribution des Experts Juniors	85% (MTR)	85%	88%	Enquêtes régulières auprès des EJ et leurs collègues dans les projets sur le terrain, débriefings avec superviseurs et focal points des organisations partenaires, évaluation mi-parcours	Un nombre suffisamment grand de jeunes experts postule pour les postes JP
Objectif intermédiaire 2 : Le Programme Junior est reconnu comme acteur et contributeur de l'ODD 17	% des experts junior impliqués dans des réseaux professionnels liés aux ODD	A définir	70%		Enquêtes et débriefings auprès des experts junior, rapport d'activités annuels, évaluation à mi-parcours	L'expertise des juniors est suffisamment valorisée par les réseaux existants
	Nombre d'activités SDG au sein desquelles l'équipe JP a été présente	2	15	15	Inscription aux événements, PV des activités, rapport d'activités	Assez d'événements SDG sont organisés

3.1 Objectif spécifique : Stimuler l'émergence d'une nouvelle génération de jeunes expert·e·s, compétents et innovants, qui s'engagent activement et durablement en faveur des objectifs de développement durable

Indicateur 1 :

% de jeunes expert·e·s issus du Programme Junior qui poursuivent leur engagement en faveur des ODD, données désagrégées par sexe, nationalité, profil : **89% (cible 75%)**

Source : Consultation profil LinkedIn +/- 1 an après fin de contrat

Après leur expérience de EJ, la grande majorité reste engagée auprès des ODD. 100 des 112 EJ travaillaient dans le secteur des ODD un an après leur retour, 7 pas et 5 n'ont pas de profil LinkedIn.

Sur 75 femmes, 66 sont encore engagées auprès des ODD soit 88%. Sur 37 hommes, 35 sont encore engagés soit 94%. 81 des 90 Belges, soit 90%, restent engagés. Pour les autres nationalités européennes, le nombre s'élève à 22 personnes dont 19, soit 86%, reste engagé auprès des ODD.

Les données par profil ne sont pas disponibles dans le système de suivi.

Enquête post JP3

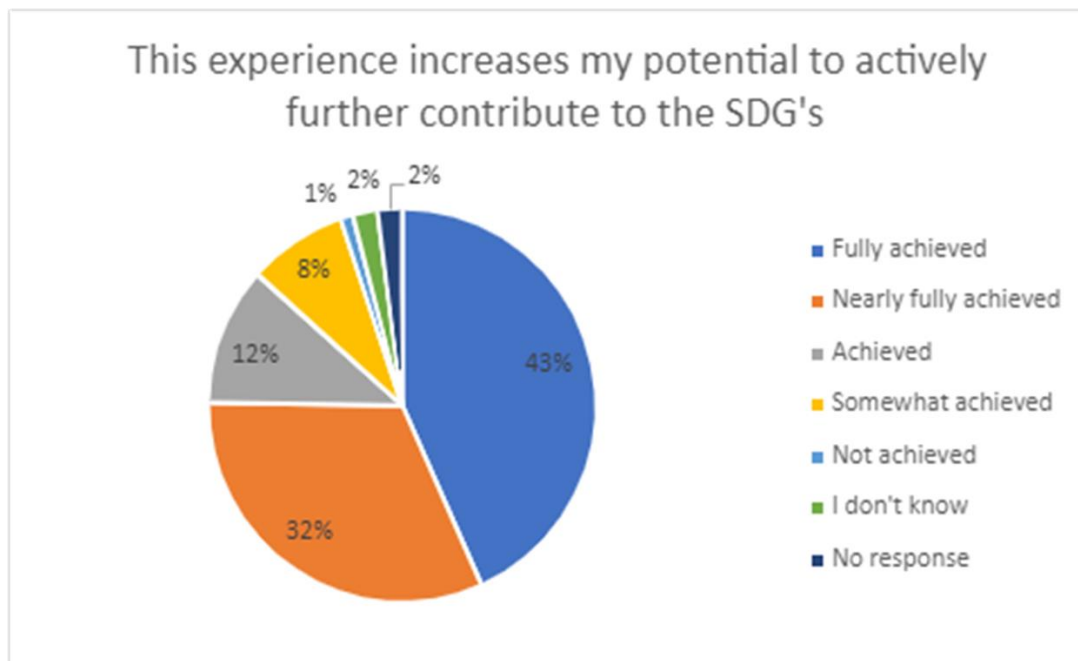
En Juin 2024, six mois après la clôture du Programme Junior 3, une brève enquête a été envoyée à tous les Expert.e.s Junior.e.s du JP 3 (109 adresses mail connues des 112 JE au total) ayant travaillé entre 2018 et 2023. La moitié ayant répondu, ceci nous révèle qu'après plus d'un an ou plus après le JP, la grande majorité est toujours engagée dans les ODD, tant au niveau professionnel que personnel. Plus précisément, 50 de 52 (96%) réponses indique toujours travailler dans le domaine des ODD, toujours dans le secteur de la coopération internationale ou toujours engagés sur les ODD mais dans d'autres secteurs (académique, état Belge, secteur social en Belgique, entrepreneuriat).

La majorité des répondants ayant terminé le contrat de JE en 2021, nous pouvons conclure que l'engagement auprès des ODD est non seulement maintenu brièvement après, mais également sur le plus long terme. Même si cela mérite une petite nuance étant donné le taux de réponse et étant donné que ce sont peut-être principalement les adeptes qui ont répondu à l'enquête.

Indicateur 2 :

Evaluation ex post par les anciens Expert·e·s Junior·e·s de la façon dont le Programme Junior a été une plus-value pour leur carrière professionnelle ou leur engagement personnel en lien avec les ODD : **87% (cible 90%)**

Source: Enquête auprès de EJ : "This experience increases my potential to actively further contribute to the SDGs" - 97 réponses sur 112 EJ (87%)



87 % ont répondu « Achieved » à « Fully achieved ». Si nous incluons également «Somewhat achieved», nous arrivons même à 95 %.

3.2. Résultat 1 : De jeunes expert·es sont mis·es à disposition et accompagné·es sur le terrain pour développer leur expertise et contribuer aux interventions.

Ce premier résultat est généralement considéré comme le "core business" du Programme Junior. JP3 a réussi à recruter 112 EJ, soit plus que l'objectif de 107 prévu dans le DTF.

3.2.1. Définir les besoins en ressources humaines sur le terrain

Entre 2017 et 2021 et 2018, 6 appels et sélections ont eu lieu (du groupe 13 au groupe 16). Ces appels sont l'opportunité pour les projets de définir leurs besoins et les postes d'Expert·e-s Junior qu'ils souhaitent.

Entre 2017 et 2021, le Programme Junior a reçu un total de **204** demandes de postes d'Expert·e-s Junior·e-s provenant à la fois de projets/programmes d'Enabel ou d'ANG. En 2017, le nombre d'ANG affiliées s'élevait à 24 et vers la fin du projet 27.

JP3	
Répartition	Nombre demande de postes
ENABEL	106

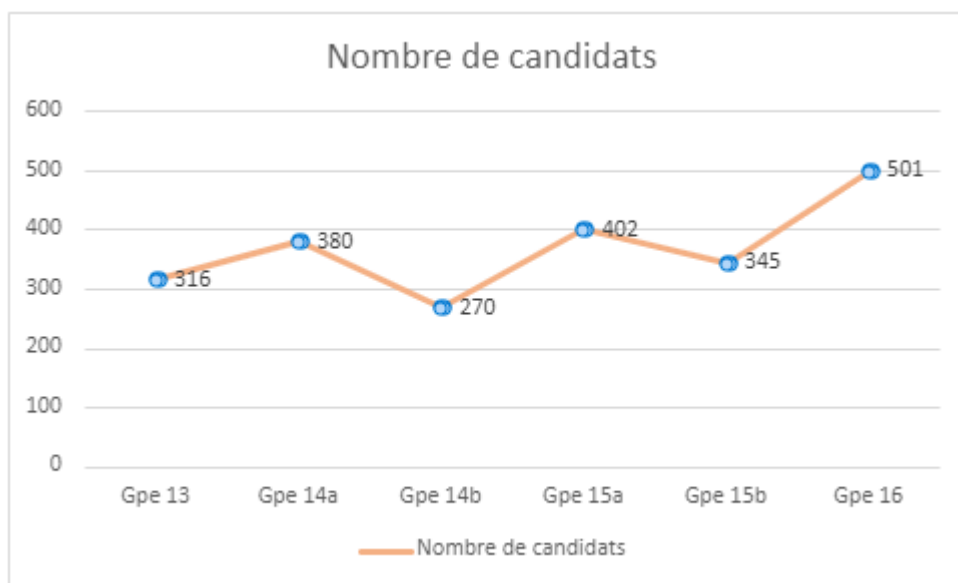
ANG	98
Total	204

Pour l'ensemble du JP3, sur les 204 demandes reçues, **134** ont été publiées.

Groupe	Gpe 13	Gpe 14a	Gpe 14b	Gpe 15a	Gpe 15b	Gpe 16a	Total
Demandes ENABEL	15	11	19	21	16	24	106
Demandes ANG	30	20	9	14	11	14	98
Total demandes	45	31	28	35	27	38	204
Postes publiées	24	21	23	27	19	20	134

3.2.2. Attirer le public cible

Le Programme Junior utilise différents médias pour faire connaître le programme à son groupe cible de jeunes professionnel·les jusqu'à 30 ans. L'objectif est non seulement de leur donner envie de postuler, mais aussi de les informer correctement, notamment sur les critères d'admission. Entre 2018 et 2023, 2214 jeunes ont postulé en ligne pour le Programme Junior.



La communication externe pour faire connaître sur le Programme Junior et publier les appels à candidat-es a été assurée sur différents canaux :

- Séances d'information en ligne en FR et NL à Bruxelles organisées 2 fois par an,
- Publication au Moniteur Belge (légalement requis),
- Publication sur le site web du Programme Junior (www.juniorprogramma.be) jusqu'en octobre 2022, puis sur le site web d'Enabel (www.enabel.be)

- Publication sur les pages Facebook, Instagram et LinkedIn « Junior Programme » ainsi que sur celles d'Enabel,
- Notification via la newsletter du Programme Junior,
- La plateforme payante Job Teaser (www.jobteaser.com)

Une communication plus ciblée s'est effectuée par :

- La tenue de stands d'information au sein d'universités pour les étudiant·es en fin de cursus de master ou bachelier professionnalisant,
- La participation à des tables rondes sur les questions liées à la coopération au développement,
- Une présentation du programme (idéalement accompagnée d'un·e ancien·ne Expert·e Junior·e qui peut apporter son témoignage en matière de retour d'expérience).

De nouveaux outils de communication ont également été utilisés au sein du Programme :

- Septembre 2020 : création d'une Community Of Practice (COP Juniors) sur Teams avec l'objectif principal de stimuler les interactions entre tous les Expert·es Junior·es sur le terrain. Ainsi sont nées les J4J sessions, rencontres en ligne sur des thématiques définies et choisies par Expert·es Junior·es.
- Février 2022 : création d'une page dans les deux langues nationales sur l'intranet développée durant le JP3.
- Intégration du site web du Programme Junior sur celui d'Enabel en octobre 2022

3.2.3. Recrutement des Expert·e·s Junior.e.s

Une sélection et une publication de 15 à 20 postes spécifiques par appel ont été effectuées. Moins de postes ont été publiés et moins d'Expert·e·s Junior·e·s ont été recrutés dans le Programme Junior 3 (112) que dans le Programme Junior 2 (216), mais ces postes sont en contrepartie mieux ciblés par rapport aux besoins du secteur et permettent une meilleure employabilité des Expert·e·s Junior·e·s à l'issue du Programme Junior. Ces postes ont fait l'objet d'une procédure de recrutement spécifique. La procédure et des statistiques sont à consulter dans l'ANNEXE II.

3.2.4. Accompagnement de l'Expert.e Junior et du superviseur

Les superviseurs sont briefés au début du contrat des Expert.e.s Junior·e·s sur leur rôle au niveau de feedback, accompagnement, suivi et sur toutes les questions RH. Le Programme

Junior fournit au préalable au projet un rapport sur les compétences observées des candidat·es lors du processus de recrutement avec les points forts et les points d'attention. Un feedback individuel sur les compétences évaluées pendant l'Assessment Center est aussi fourni aux EJ pendant le briefing pré-départ. Ceci permet aux deux parties d'avoir une vue claire sur les forces du/de la candidat.e et des points d'amélioration, utile pour la future collaboration et pour la réussite.

Lors des échanges avec le coach (voir 2.2), l'Expert.e Junior.e peut aussi aborder ce profil de compétences et utiliser ces sessions de coaching pour (trouver des pistes pour) renforcer certaines compétences.

Les cercles de développement avec le superviseur et les débriefings annuels avec les Project Officers du Programme Junior sont des moments opportuns pour définir des plans de développement et suivre l'évolution de ces compétences.

3.2.5. Briefing pré-départ des Expert·e·s Junior·e·s

Le briefing pré-départ a pour but de présenter aux participants leur nouvel employeur et les spécificités de l'environnement dans lequel ils vont commencer leur carrière. Entre 2019 et 2021, 6 briefings ont été organisés dont 2 online pendant la pandémie du Covid-19. Celui-ci est passé de 14 jours calendrier à 10 jours et s'est concentré sur les aspects pratiques et afin de répondre aux objectifs du nouveau programme, nous avons mis en place des nouvelles sessions :

- Session sur le networking / réseautage par rapport à l'ODD 17 qui est mis en avant dans le nouveau programme. Nous avons fait appel pour cette session à un prestataire externe Wolters Kluwers
- Session sur les Objectifs de Développement Durable qui a été animée par The Shift
- Session sur l'objectif du coaching et prise de connaissance de l'EJ avec son coach. Pour cette session, nous demandons la présence de l'ensemble des coaches afin qu'ils puissent rencontrer individuellement les Expert·e·s Junior. La partie introductive du coaching et ses principes est animée à tour de rôle par un des coaches.

Pour plus d'informations sur les objectifs et le contenu de l'onboarding ainsi que certaines statistiques, notamment concernant la satisfaction, voir l'Annexe III.

3.2.6. Formation des Expert Junior·e·s durant leur contrat

Le Programme Junior soutient les Junior.e.s et les coaches dans la mise en place d'un parcours de formation et prévoit un budget de formation de 1 000 euros par an. Ci-dessous le tableau présentant les différentes formations suivies :

Thématique	%
Languages	26%
Project & program management	15%
Education, Training & Employment	6%
Environment	6%
People management	5%
Relation & partnership management	5%
Communication	4%
Digitalisation	4%
Governance	4%
Human Rights	4%
Autres	21%

Les formations liées aux langues pour une meilleure compréhension de leur contexte de travail représentent 1/3 des demandes. Ensuite les EJ suivent des formations transversales en majorité sur la gestion de projets ou la gestion de partenariats, le people management et le transfert de compétences. Certaines formations concernent aussi plusieurs thématiques et sont comptées plusieurs fois. D'autres sont plus liées directement au domaine spécifique des EJ et sont plus techniques.

3.2.7. Constats des Expert·e·s Junior après 1 an et à la fin de leur contrat (Source : enquêtes)

Lors de debriefings menés avec les Expert.e.s Junior.e.s après 1 et 2 ans, certains énoncés reviennent régulièrement :

- La confiance et la prise de responsabilités contribuent largement à la satisfaction des Expert·e·s Junior·e·s concernant leur expérience. Bien sûr, cela est un processus de croissance et devient surtout acquis au cours de la deuxième année de contrat. Dans leur domaine, ils tirent parfois peu de bénéfices d'apprentissage technique de leur expérience sur le terrain, mais la courbe d'apprentissage en matière de responsabilités et de mise en place d'un projet (ou d'une partie de projet) de A à Z procure beaucoup de satisfaction.
- Certains indiquent que grâce au degré élevé de responsabilité et/ou de flexibilité dans leurs tâches, ils ont découvert des compétences et des talents qu'ils n'avaient pas, tels que le leadership et la facilitation de processus de groupe.
- L'importance du soutien ne peut être surestimée. Souvent, c'est le superviseur qui assume ce rôle, mais pas nécessairement. Cela peut aussi être un autre membre de l'équipe, un collaborateur du partenaire avec lequel l'ONG travaille ou même un collègue au bureau en Belgique. Ce qui importe n'est pas tant qui assume ce rôle, mais qu'il y ait quelqu'un pour apporter de la clarté au Junior, lui donner des retours sur son travail, répondre à ses questions...

- Cela signifie que l'absence d'un tel soutien réduit considérablement les chances de succès. Certains Junior·e-s signalent une description de poste floue, l'indisponibilité du superviseur, le manque d'informations nécessaires... C'est une faiblesse sur laquelle le Programme Junior doit davantage se concentrer. Le fait que les Junior·e-s soient « gratuits » pourrait en être la cause. Le projet n'a rien à payer pour cette ressource supplémentaire, il est possible que cela joue un rôle dans le manque de suivi et d'encadrement de certains superviseurs.
- Là où cela fonctionne bien, les Junior·e-s louent la connaissance, l'expertise et l'expérience du superviseur. Grâce à ces personnes, ils apprennent beaucoup tant sur leurs propres tâches que sur le fonctionnement d'un projet et de l'ensemble du secteur. Cette connaissance de première main, transmise par un expert expérimenté, est très précieuse pour eux.
- Bien qu'ils disent ne pas beaucoup apprendre sur le plan technique, c'est le contraire en ce qui concerne les soft skills et les compétences interculturelles/interrelationnelles. Ils indiquent avoir beaucoup appris sur l'intégration dans une autre manière de communiquer, l'exercice de la patience, la remise en question de soi-même et de son cadre de référence, la gestion d'une approche professionnelle différente et l'importance de la hiérarchie... Cela leur permet de mieux connaître leurs propres valeurs et limites, ce qui est perçu comme une valeur ajoutée importante.
- Le terme « Expert·e Junior·e » n'est pas un cadeau pour beaucoup entre eux. Pour certains, la composante « Junior » rend plus difficile la construction de crédibilité et de reconnaissance ; ils sont davantage perçus comme des stagiaires. Pour d'autres, le terme « Expert » crée de grandes attentes (chez le partenaire, mais aussi chez eux-mêmes) alors qu'ils ne se voient pas ainsi. Le Programme Junior leur permet d'ajuster cette appellation en fonction de ce qui fonctionne dans le contexte (par exemple, Chargé de communication) et transmet clairement ce message lors de l'onboarding et le dit également au N+1, mais cela n'est pas encore appliqué partout.
- Dans certains cas, la situation au bureau est tellement bruyante (beaucoup de personnes dans un bureau, conversations téléphoniques et en ligne sans casque) qu'il est difficile pour le·a Junior·e de travailler efficacement. Ils essaient parfois de travailler de chez eux, mais ce n'est pas toujours possible.
- Les plafonds de loyer répondent souvent aux besoins dans les zones plus reculées. Dans les grandes villes, cela peut être plus difficile. Le Programme Junior tente de rester à l'écoute via ces débriefings et d'être pragmatique ou d'ajuster les plafonds de loyer si nécessaire.
- Dans les villes où des Junior·e-s résident et travaillent déjà, il est plus facile pour les nouveaux Junior·e-s de s'installer. Ils ont immédiatement un réseau et peuvent compter sur des jeunes dans des situations similaires pour les guider dans cette nouvelle expérience. Établir des contacts avec la population locale n'est pas toujours

évident. Le roulement des amis expatriés peut, dans certains cas, entraîner de la solitude car le tissu social doit être régulièrement reconstruit, mais cela ne concerne pas uniquement les Junior·e·s.

3.2.8 Indicateurs résultat 1

Indicateur 3 :

% de demandes du terrain sélectionnées - répondant aux normes de qualité et aux priorités stratégiques du Programme Junior - pour lesquels un candidat adéquat est trouvé : **84% (cible 90%)**

Source : base de données Programme Junior

112 postes ont été pourvus sur 134 demandes publiées. 22 postes non n'ont pas pu être pourvus en raison : problèmes administratifs (pas de VISA, pas d'accréditation du partenaire), le candidat se retire au dernier moment, pas de candidat·es trouvés, ...

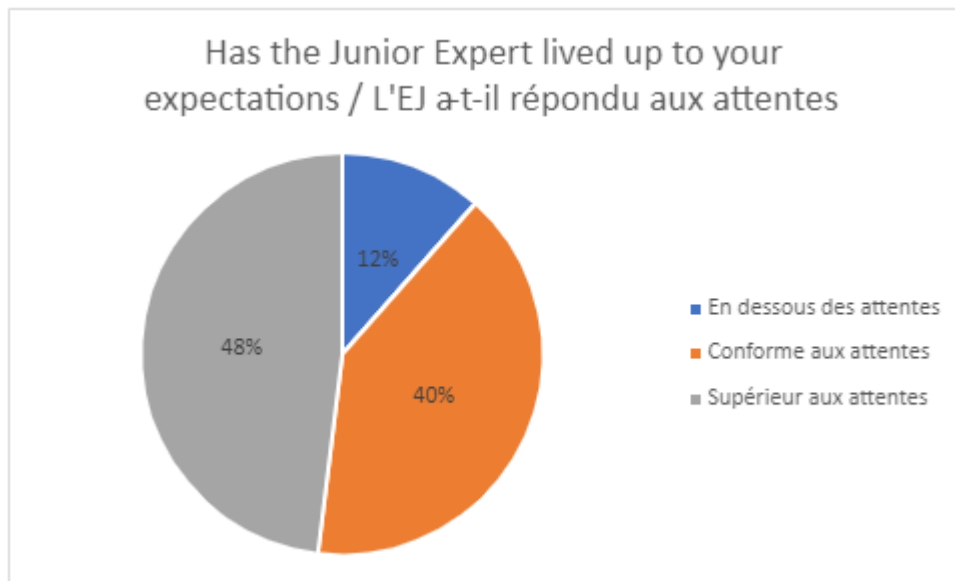
Il n'y avait de toute façon pas de budget pour recruter 134 EJ. Seuls des postes supplémentaires ont été publiés lorsque d'autres n'ont pas pu être pourvus et tant qu'il y avait un budget.

Indicateur 4 :

% des superviseurs et partenaires des projets et les bureaux/représentations des organisations partenaires qui sont satisfaits de la contribution des Expert·e·s Junior·e·s: **88% (cible 85%)**

Source : enquête superviseurs (46% de réponses)

Cet indicateur a été complété en interrogeant directement les superviseurs sur leur évaluation des EJ à travers une enquête. Seuls 52 (46%) des N+1, donc même pas la moitié, ont répondu à cette enquête, ce qui constitue un point d'attention pour la suite. Les réponses sont présentées graphiquement ci-dessous.



Sur les 6 « échecs », 4 travaillaient chez une ONG et 2 chez Enabel. Les raisons évoquées par les superviseurs étaient dans certains cas liées à la personne (manque d'initiative), mais dans 2 cas également au démarrage tardif du projet, ce qui a fait que l'EJ n'a pas pu jouer son rôle dès le départ. Des facteurs externes comme le Covid ou les élections ont également été évoqués.

3.3. Résultat 2 : Le Programme Junior est acteur et contributeur de l'ODD 17.

Le JP3 avait pour ambition de contribuer à la création d'une nouvelle génération de jeunes expert·e·s engagé·e·s dans la réalisation des 17 objectifs de développement durable avec un accent particulier sur l'objectif 17 qui vise à renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement et le revitaliser. L'idée était

- De mettre en place des réseaux et partenariats multi acteurs en Belgique et à l'étranger autour des ODD.
- Des trouver des opportunités de collaboration entre le programme et le secteur privé. Pour réaliser cet objectif, le Programme Junior a fait appel à Connecting Talents qui a identifié des entreprises potentiellement intéressées. Plusieurs réunions ont eu lieu avec ces acteurs (Denys, Vyncke et HICT) afin de trouver de façons de collaborer.

Ces échanges n'ont malheureusement pas permis d'aboutir à un projet de collaboration concret. Il a été décidé, en accord avec le comité de pilotage en 2020, de ne pas continuer à explorer ces pistes, les obstacles principaux étant

- Un besoin peu évident et un manque d’ancrage opérationnel : la collaboration avec le secteur privé était l'un des points forts du cabinet de l'époque. Cependant, le dossier technique (et donc le cadre logique) ne contient pas de description claire de ce qui doit être accompli avec cette collaboration et il n'y a pas d'indicateurs pour surveiller les progrès de cette collaboration.
- Un financement peu réaliste : Des discussions et des négociations concrètes avec un certain nombre d'entreprises ont révélé que l'obstacle résidait dans le coût d'un EJ privée, bien plus élevé que le coût d'un·e Expert·e Junior·e d'Enabel et donc inacceptable. La mise à disposition gratuite de Junior.e.s par les entreprises était hors de question pour les entreprises.
- Enfin, le Programme Junior a également été confronté à des barrières administratives et juridiques empêchant que les fonds du programme soient dirigés vers des organisations à but lucratif (Enabel ne peut pas financer le secteur privé).

Pourtant, la mise en réseau s'est faite sous les formes suivantes :

3.3.1 Partenariats ANG

Le réseautage a eu lieu, mais principalement entre les ANG (affiliées) et à titre de promotion du programme (afin de garantir qu'il y a suffisamment de candidat-es/candidatures). Une réunion par an est aussi organisée afin de le consulter et pour harmoniser des processus, partager des lessons learned sur l'intégration des EJ, le processus de sélection, ...

Entre 2018 et 2023, 4 ONG nous ont rejoints : Memisa, Echo Communications, Kiyo et Search for Common Grounds. Cela porte le total à 27 ONG affiliées.



ONG PARTENAIRES



3.3.2 Junior community J4J

Avec environ 50 Junior-es en continu sur le terrain, travaillant dans 14 pays différents pour 27 ANG ou projets Enabel tout aussi variés, le potentiel de partager, innover et échanger est là. Les EJ se regroupent et rencontrent informellement par pays, mais l'initiative des **J4J sessions** formalise les rencontres entre eux.

3.3.3 Groupe Alumni

En 2018 et 2019, ont été organisés 2 sessions entre ex EJ pour favoriser les échanges inter réseaux, les bonnes pratiques, le partage d'expériences. Le Covid a freiné ensuite la démarche.

3.3.4 Participation aux événements dans les écoles et universités

L'équipe et des anciens EJ ont participé à plusieurs événements dans les écoles et universités en Wallonie, en Flandre et à Bruxelles à titre de promotion du programme et afin de garantir qu'il y a suffisamment de candidat-es/candidatures. Mais cela a aussi donné l'occasion de promouvoir simultanément Enabel et bien plus largement les ODD. La liste des événements auxquels le JP a participé se trouve en Annexe IV.

3.3.5 Indicateurs résultat 2

Indicateur 5

% des Expert·e·s junior impliqués dans des réseaux professionnels liés aux ODD

Cet indicateur a été abandonné car il était lié à la partie du résultat 2 qui avait été omise au cours du projet. Il existe également un chevauchement avec l'indicateur 1.

Indicateur 6

Nombre d'activités SDG au sein desquelles l'équipe JP a été présente : **15 (cible 15)**

Source : Database Projet - Liste des activités (voir aussi rapports annuels)

La liste des activités se trouve à l'annexe IV. Par coïncidence, la valeur cible vient d'être atteinte. Il y a eu moins d'événements à cause du COVID.

4. Leçons apprises et recommandations

4.1 Recommandations plus généralistes mentionnées dans la Mid Term Review de mai 2021

4.1.1. Clarifier et opérationnaliser le(s) objectif(s)

- **MTR:** Le Programme bénéficierait d'une **définition plus claire de la logique d'intervention** avec des **indicateurs** associés pour mesurer les progrès et le succès et d'objectifs clairs, concrets et réalisables. Cela s'applique principalement à l'objectif 2, contribution à l'ODD 17. Des indicateurs ou des jalons peuvent ensuite être définis et utilisés pour suivre les progrès vers les objectifs. De cette manière, des indicateurs peuvent être élaborés pour les réseaux, mais aussi pour la coopération avec le secteur privé, s'il est décidé de continuer à explorer les possibilités de coopération et à élargir le programme. Un rapport final avec les données consolidées du rapport complet est recommandé pour avoir un aperçu global des résultats et des tendances de l'ensemble du programme.

Réponse : Le commentaire portait principalement sur le résultat 2, qui a été abandonné peu après l'évaluation à mi-parcours. Ce rapport final avec les données consolidées donne un aperçu global des résultats et des tendances de l'ensemble du programme.

- **MTR:** Le Programme Junior aurait intérêt à continuer à équilibrer les intérêts d'Enabel (plus de postes techniques) et des ANG (plus de généralistes) afin de répondre aux besoins de toutes les parties.

Réponse : Plus de postes de spécialistes (59%) que de postes de généralistes (41%) ont été ouverts au cours du JP3. Cependant, Enabel et les ONG ont reçu chacune environ la moitié des juniors, de sorte que l'on peut dire que les deux besoins ont pu être satisfaits.

- **MTR:** Il est important de continuer à évaluer les besoins futurs au sein du secteur et dans le contexte plus large du développement durable pour garantir que le Programme Junior reste pertinent, notamment en établissant des réseaux avec des organisations autres que les ANG affiliées, par exemple en explorant les opportunités de collaboration avec, par exemple, ONU, UE, start-ups innovantes à impact social au sein du secteur.

Réponse : La mise en réseau avec le secteur privé dans le cadre du résultat 2 a été partiellement abandonnée, mais la coopération avec les partenaires suggérés n'a pas encore été explorée et mérite au moins une réflexion plus approfondie.

4.1.2. Description du poste, superviseurs et coachs

- **MTR** - Exit strategy: les effets de la mise à disposition d'Expert·e·s Junior·e·s dans les interventions seront plus durables s'il existe une stratégie de sortie claire qui décrit comment le travail du/de la Junior·e sera repris après avoir terminé son travail. Par exemple, cela peut déjà être inclus dans la description de poste ou peut faire partie du briefing intermédiaire dans lequel une stratégie peut être envisagée.

Réponse : Lors de la signature du contrat pour la deuxième année, il est rappelé au projet et au N+1 qu'il s'agit de la dernière prolongation du contrat et qu'une stratégie de sortie doit donc être envisagée. Le suivi de cet aspect important pourrait être encore meilleur.

- **MTR** - Renforcement des capacités locales : dans le cadre de leurs responsabilités professionnelles, les Junior·e·s doivent être clairs sur ce que l'on attend d'eux en termes de renforcement des capacités locales. Les superviseurs doivent être bien conscients qu'il s'agit d'un objectif du programme et doivent également approuver cet objectif et offrir suffisamment d'espace et de soutien au EJ pour y parvenir.

Réponse : La description du poste contient une section sur le renforcement des capacités par l'EJ, de sorte que les demandeurs sont tenus d'y réfléchir à l'avance et sont interrogés à ce

sujet avant que le poste ne soit approuvé. Bien qu'il soit difficile de le mesurer, nous savons que le transfert de capacités (même dans les deux sens) a lieu.

- **MTR - Sélection des superviseurs** : Le superviseur du/de la Junior·e occupe un poste clé et détermine le succès du programme. Par conséquent, il peut être important d'introduire une sorte de sélection ou de sélection (en collaboration avec les bureaux nationaux des ANG/Enabel) avant que le poste ne soit confirmé et de garantir que le superviseur peut fournir le soutien requis.

Réponse : Choisir soi-même les superviseurs va un peu trop loin dans notre opinion. Ils sont souvent déjà responsable d'une équipe. Lors de la candidature, nous vérifions dans quelle mesure le superviseur a de l'expérience dans l'encadrement de jeunes et s'il peut y consacrer suffisamment de temps. Un meilleur encadrement après de ces superviseurs est une meilleure option

- **MTR - Networking sur le terrain** : Lors du briefing avant le départ, les objectifs et les résultats attendus du networking doivent être correctement expliqués par l'Expert·e Junior·e sur le terrain. Comme pour le renforcement des capacités des acteurs locaux, les Expert·e-s Junior·e-s doivent avoir la possibilité d'y travailler. Il doit donc être clair pour le superviseur que cela fait partie de la description de poste. Une source d'inspiration possible est le YEP, où les jeunes expert·e-s doivent consacrer plusieurs heures par mois à des activités qui contribuent au programme.

Réponse : La mise en réseau n'est pas considérée comme un objectif en soi, mais comme un effet secondaire intéressant.

- **MTR - Choix des coaches** : L'indépendance des coaches et la confidentialité des informations sont essentielles. Si cela n'est pas garanti (ou si des soupçons existent), le EJ doit pouvoir contacter un conseiller de confiance. Les Junior.e.s pourraient avoir la possibilité de choisir leur propre coach (via un système de speed-dating lors du briefing par exemple) ou en tout cas de changer de coach s'ils estiment qu'ils ne peuvent pas suffisamment s'appuyer sur l'entraîneur.

Réponse : Une fois la liste des nouveaux Expert·e-s Junior·e-s connue, un coach leur est assigné. Cette liste est envoyée aux coaches avec la question de savoir s'il existe un lien entre le coach et le·a Junior·e ou son superviseur qui pourrait empêcher un coaching professionnel. Par exemple, cela pourrait être le cas si le superviseur est un membre de la famille ou une connaissance du coach, si le coach connaît un des parents de le·a Junior·e, etc. Si tel est le cas, un autre coach est assigné au Junior.

L'idée est que les Expert·e·s Junior·e·s soient réparti·e·s équitablement entre les coaches. Outre la complexité logistique d'une séance de speed dating, cette formule comporte également le risque que le nombre de Junior·e·s par coach ne soit pas équilibré et qu'un coach ait (beaucoup) plus de Junior·e·s qu'un autre.

De plus, un malaise dans la relation peut également être une partie précieuse du processus, car le·a Junior·e apprend ainsi à exprimer ses ressentis. De telles situations se produisent également dans les relations avec des collègues. Il est aussi arrivé que des Junior·e·s n'aient pas immédiatement eu de déclic avec leur coach lors de la première rencontre. Cependant, au fil des discussions, une relation de confiance solide s'est construite et ces Junior·e·s se sont avérés très satisfaits du coaching.

Bien entendu, il se peut aussi que la relation ne fonctionne vraiment pas ou que le·a Junior·e soit totalement insatisfait du coaching proposé. Dans ce cas, il est possible que le·a Junior·e demande un autre coach. Le Project Officer du Programme Junior sonde explicitement la satisfaction concernant le coaching afin de pouvoir intervenir en temps opportun et prévoir un changement de coach si nécessaire.

4.1.3. Modalités et conditions de rémunération

- **MTR** - Il est important de clarifier aux Expert·e·s Junior·e·s ce qui peut être fait pour les partenaires et les enfants accompagnants et quelles restrictions peuvent s'appliquer, quels que soient la relation, l'état civil ou l'orientation. Les Expert·e·s Junior·e·s doivent être traité·e·s sur un pied d'égalité à cet égard, mais ce qui est particulièrement important est l'information préalable sur les conséquences possibles (obstacles, risques, non-acceptation culturelle et juridique) de leur situation relationnelle dans le pays d'affection et comment les EJ peuvent s'y préparer.

Réponse : L'information concernant la signature d'un contrat comme expatrié Expert Junior et les conséquences éventuelles liés, sont communiqués à plusieurs moments aux candidats: d'une part sur les pages d'information du JP (site web Enabel, foire a questions), lors des sessions d'information organisés pendant la période de publication des postes, mais également lors du recrutement; nous demandons si les JE ont réfléchi si ils partent seules ou accompagnées, et expliquons quel est le niveau de prise en charge par Enabel. Dès que les candidats finaux ont été sélectionnés par les projets, le Programme Junior met a disposition les "Guidelines" qui détaille tous les aspects pratiques liés aux assurances, prise en charge, obstacles etc. Si les candidats ont des questions à ce stade là sur leur statut individuel, nous cherchons les informations pour qu'ils ont les informations sur leur situation spécifique en

amont de la signature de leur contrat. Lors de l'onboarding, nous organisons également une session "HR Expats" concernant le contrat, les assurances, les cotisations et impositions etc.

- **MTR** - Il est recommandé que l'enveloppe salariale ainsi que les critères et normes soient évalués et éventuellement mis à jour à la lumière des coûts (supplémentaires) associés aux règles de sécurité nécessaires et obligatoires.

Réponse : Le salaire des Junior.e.s est fixé dans un arrêté royal. Depuis le deuxième trimestre 2023, le processus est en cours pour modifier cet arrêté royal et augmenter le salaire minimum de 1 762,79 euros à 1 954,99 euros, c'est à dire la mise à jour pour adapter le montant au montant minimum actuel. Espérons que cela sera approuvé en 2024.

En ce qui concerne les compensations financières pour les mesures de sécurité, les EJ ont droit à la même compensation que les autres expatriés.

- Les Expert.e-s Junior.e.s doivent être bien informés des coûts initiaux à leur arrivée et du besoin éventuel de liquidités suffisantes ou d'un préfinancement personnel pour pouvoir planifier cela.

Réponse : C'est un point d'attention, même si nous supposons que dans les cas où il existe déjà un EJ sur le lieu de travail, cette information est transmise de manière plus informelle.

4.1.4. Impact

- **MTR** - Le Programme Junior pourrait se concentrer un peu plus sur le « suivi » pour maximiser l'impact du Programme Junior en faisant, par exemple, la promotion auprès des ANG (affiliés) que les exigences du poste pour les postes à recruter sont conformes à ce que les Expert.e-s Junior.e.s. après avoir terminé le programme, ont à offrir.

Réponse : Une analyse des besoins a été réalisée en 2018 et sera mise à jour au début du prochain programme.

- **MTR** - Il peut être envisagé de créer les postes dès le début pour une durée de 2 ans. Cela augmente la durabilité et le retour sur investissement car l'intégration et la formation de l'expert junior dans le domaine nécessitent un investissement (en temps) assez important. La durée plus longue et la clarté de la planification auront également un effet positif sur la mesure dans laquelle elle contribue au renforcement des capacités locales et sur l'impact que le-a Junior-e peut avoir. Cela peut également se faire en proposant deux contrats annuels. Le plus important est que le point de départ soit un engagement de 2 ans pour toutes les parties.

Réponse : Il est clair pour toutes les parties que l'objectif est d'entamer une trajectoire de deux ans. Lors de la sélection des postes à publier, la priorité sera donnée aux projets et programmes qui se poursuivront pendant au moins 2 ans. Lors des séances d'information, il est précisé que si les deux parties sont satisfaites, la prolongation du contrat n'est qu'une formalité. Et même si la grande majorité des EJ ont prolongées pour une 2ème année ces dernières années (probablement en partie en raison des plus grandes opportunités d'emploi par la suite), il peut aussi être rassurant pour certains de ne devoir s'engager que pour 1 an au début.

4.2 Leçons apprises et recommandations à la fin du projet

- **M&E au sein du projet:** Les enquêtes avec les Juniors et leurs superviseurs contiennent beaucoup d'informations utiles et intéressantes qui ne sont pas suffisamment exploitées. En collaboration avec l'équipe du Service d'Évaluation interne, il faut travailler à la mise en place d'un système efficace de suivi et d'évaluation (M&E) et de gestion des connaissances.
- Le **superviseur** joue un rôle important dans l'accompagnement quotidien du jeune. Les expériences moins positives sont souvent liées à un N+1 moins engagé ou ignorant. Il convient donc d'accorder une attention constante à cet aspect. En cas de rotation des postes, nous devons veiller à ce que le nouveau N+1 sur le terrain soit au courant de tout et comprenne bien ses responsabilités. Les superviseurs devraient être davantage encouragés à répondre à l'enquête pour en apprendre davantage parce que leur taux de réponse est plutôt faible.
- **Emploi de qualité:** Parfois, il s'avère que le projet n'a pas vraiment démarré au moment où l'EJ arrive et qu'il n'a pas assez de travail au début ou qu'il ne peut pas être suffisamment supervisé. D'autre part, une fois sur le terrain, on attend parfois de l'EJ qu'il fasse des choses qui ne sont vraiment pas de son ressort ou sans qu'il ait été formé pour cela. Il faut veiller à ce que soient publiés des emplois de qualité qui représentent un travail à part entière en se coordonnant encore mieux avec le projet et le superviseur en amont : le timing est-il bon, le poste est suffisamment ambitieux et clair (mais pas trop ambitieux) ?

Il faut également veiller à ce que l'EJ soit pris au sérieux en partie en s'éloignant du titre légal « expert junior » sur le terrain et en créant un titre plus approprié. Ceci est déjà remis lors de l'onboarding et aux superviseurs.

- **Exit stratégie:** Nous constatons que certains projets Enabel et ONG soumettent à nouveau le même poste vacant alors qu'un EJ l'avait déjà occupé auparavant. Cela suggère que le transfert de connaissances a été insuffisant et/ou qu'il n'y a pas eu de

stratégie de sortie. Il convient donc d'y prêter plus d'attention, d'autant plus qu'il n'est pas garanti qu'ils obtiendront à nouveau un junior lors d'un prochain appel

- **Onboarding:** L'onboarding est généralement perçu de manière positive et est toujours tenu à jour. Pour préparer les juniors de manière encore plus concrète, par exemple en ce qui concerne la culture du travail, le N+1 et, par extension, l'équipe pourraient déjà les contacter une fois avant leur arrivée. Le partenaire RH responsable du pays concerné peut également jouer un rôle à cet égard.

ANNEXES

ANNEXE I: critères sélection de poste

Les demandes reçues du terrain sont analysées en concertation avec les équipes projets sur base des critères suivants :

Les 8 critères obligatoires (éliminatoires)

Pour ce qui est des critères obligatoires et parmi les nouveautés, le Programme Junior insiste dorénavant sur le fait que le projet ait démarré lorsque la demande est effectuée.

Critères obligatoires	Indicateurs / éléments d'analyse
1. Pays partenaire	Obligation de se situer dans 1 des 14 pays partenaires (présence d'un bureau de Représentation Enabel)
2. Contexte sécuritaire	Environnement sûr ou moins sûr ? > à évaluer avec Représentants Résidents Enabel / Représentants Pays ANG
3. Durée du projet	Min. 1 an après arrivée EJ
4. Démarrage du projet	Effectif au moment de l'appel terrain
5. Contribution évidente ODD	Contribuer à au moins 1 des Objectifs de Développement Durable (ODD)
6. Budget disponible	Pour frais opérationnels (laptop, bureau, missions, frais de téléphone, etc.)
7. Implication des partenaires locaux	Implication dans la demande initiale si EJ intégré dans une structure partenaire spécifique. Si plusieurs, partenaires informés par le superviseur.
8. Lien contractuel superviseur	Avec Enabel / ANG belge

Les 7 critères pondérés (ou atouts avec scoring)

Le Programme Junior a défini ces critères pondérés sur base de l'expérience et des éléments participant à la réussite d'une mission.

Critères pondérés	Poids	Indicateurs / éléments analyse
-------------------	-------	--------------------------------

1. Exposition terrain	A	Contacts directs bénéficiaires & réalités locales Exposition enjeux concrets ODD Fréquence missions terrain (balance bureau/terrain) Type lieu affectation
2. Plus-value Expert·e Junior·e	A	Cohérence fonction Favoriser apprentissage EJ (compétences, responsabilités, autonomie) Charge travail équilibrée/adaptée profil EJ
3. Innovation	B	Espace pour l'expérimentation d'outils / approches innovantes (recherche-action, nouvelles technologies, etc.)
4. Renforcement capacités locales	B	Favoriser l'apprentissage des partenaires locaux, des organisations accueillantes, opportunité de travail en binôme
5. Qualité encadrement & suivi	B	Proximité du superviseur Max. 2 EJ / superviseur Qualité encadrements préalables du superviseur (si d'application)
6. Réseautage & partenariats	B	Environnement favorable pour créer / renforcer réseaux & partenariats (ANG, secteur privé, etc.) = ODD 17
7. Durée projet > 2 ans	C	

Les 3 critères généraux

Nous veillons à garder un équilibre, ce qui nous amène dans la sélection à privilégier certains postes, tout en garantissant un niveau qualitatif du poste suffisant.

Critères généraux	Indicateurs / éléments d'analyse
1. Diversité profils EJ	Techniques vs. généralistes Réponse aux besoins futurs d'expertise
2. Diversité 14 pays partenaires	Limite nombre d'EJ dans pays plus fragiles (BDI, BKF, GIN, MLI, NER, PZA)
3. Equité entre projets ANG & Enabel	Répartition équitable à maintenir

ANNEXE II : procédures et statistiques recrutement

PROCESSUS DE RECRUTEMENT SUR BASE DE L'ARRÊTE ROYAL

La procédure de recrutement conformément à l'Arrêté Royal, prévoit la procédure suivante :

- **Étape 1** : vérification des conditions d'éligibilité des candidatures (âge, nationalité, diplôme) ;
- **Étape 2** : tri de CV sur base des critères obligatoires fixés par poste ;
- **Étape 3** : test écrit en ligne (via Hudson) ;
- **Étape 4** : les meilleur·es 7 candidat·es par poste ayant obtenu un minimum de 50% au test écrit, sont invité·e s à l'entretien de motivation ;
- **Étape 5** : les candidat·es ayant réussi l'entretien de motivation sont invité·es à l'Assessment Center. Une mission collective est à remplir avec d'autres candidat·es et est suivie d'une interview orientée compétences. Durant cette épreuve, les compétences suivantes seront évaluées : travailler en équipe et soutenir, résoudre des problèmes, faire preuve de respect, s'auto-développer et gérer le stress.
- **Étape 6** : les candidat·es ayant réussi l'Assessment Center sont proposé·e s au projet. Le projet prend la décision finale de retenir ou pas le·la candidat·e présenté·e.

Voici en chiffres, le nombre de candidat·es retenu·es pour chaque étape de sélection pour l'ensemble du programme.

Etape de sélection	Nombre de candidat·es retenu·es pour chaque étape	% du nombre total
Nombre total des candidat·es	2.214	100%
1. Cv screening	1.246	56%
2. Test technique	564	25%
3. Entretien de motivation	309	14%
4. Assessment Center	247	11%
5. Expert·e·s Junior·e·s sélectionné·es	112	5%

Seulement un peu plus de la moitié des jeunes candidat·es (56%) étaient réellement éligibles. Les 44% restants n'ont pas été admis car ils ne remplissaient pas certaines conditions, principalement la nationalité mais aussi, par exemple, l'âge ou les exigences de diplôme

demandées. Environ la moitié réussit ensuite les épreuves écrites. 309 jeunes ont également su nous convaincre de leur motivation. 62 candidat-es n'ont pas réussi l'assessment. En termes d'affectations, finalement **112** Junior.e.s ont été affectés à un poste soit une moyenne de 18 Junior.e.s par sélection

Le tableau ci-dessous montre la proportion des postes pourvus par rapport aux postes publiés

	Gpe 13	Gpe 14a	Gpe 14b	Gpe 15a	Gpe 15b	Gpe 16a	Total
Postes publiés	24	21	23	27	19	20	134
Postes pourvus	18	18	17	25	16	18	112

Les besoins du terrain sont bien plus importants que les possibilités financières du programme. Le budget a été réduit par rapport à la période précédente. La raison pour laquelle tous les postes n'ont pas pu être pourvus :

- L'offre de postes ne rencontre pas la demande. Aucun candidat n'a le profil souhaité pour remplir la fonction demandée.
- Le candidat.e s'est désisté.e en dernière minute
- Pour des questions de visas ou de sécurité, le candidat.e n'a pas pu partir.

ANNEXE III : objectifs et le contenu de l'onboarding ainsi que certaines statistiques, notamment concernant la satisfaction

OBJECTIFS DE L'ONBOARDING : Le programme de 10 jours se compose et se concentre notamment sur les objectifs suivants :

Familiarisation au nouvel environnement de travail :

- Présentation du nouveau contexte de travail et ses enjeux : cadre de travail Enabel, le Programme Junior, les aspects liés à l'expatriation (contract, assurance, intégrité)
- Sensibilisation à des thèmes transversaux comme l'innovation, la digitalisation, le knowledge management
- Rencontre d'expert·e·s en lien avec le projet de l'Expert·e Junior·e
- Rencontres virtuelles ou en présentiel avec des Expert·e·s Junior·e·s eux-mêmes sur le terrain ou tout juste revenus.

Travailler et vivre dans un contexte culturel différent

- Workshop sur l'interculturalité (avec un consultant en interculturalité)

Outils RH et le développement des compétences

- Introduction aux cercles de développement (outil d'évaluation) et formation
- Session sur le coaching et rencontre individuelle du coach

Introduction à la gestion de projets (cadre logique, monitoring & évaluation...)

- Formation proposée par consultant MDF

COMPOSITION GLOBALE DES GROUPES D'EJ AYANT ASSISTÉ AU BRIEFING.

JP3				
Nombre total d'EJ	Francophones	Néerlandophones	ANG	Enabel
112	68	44	55	57

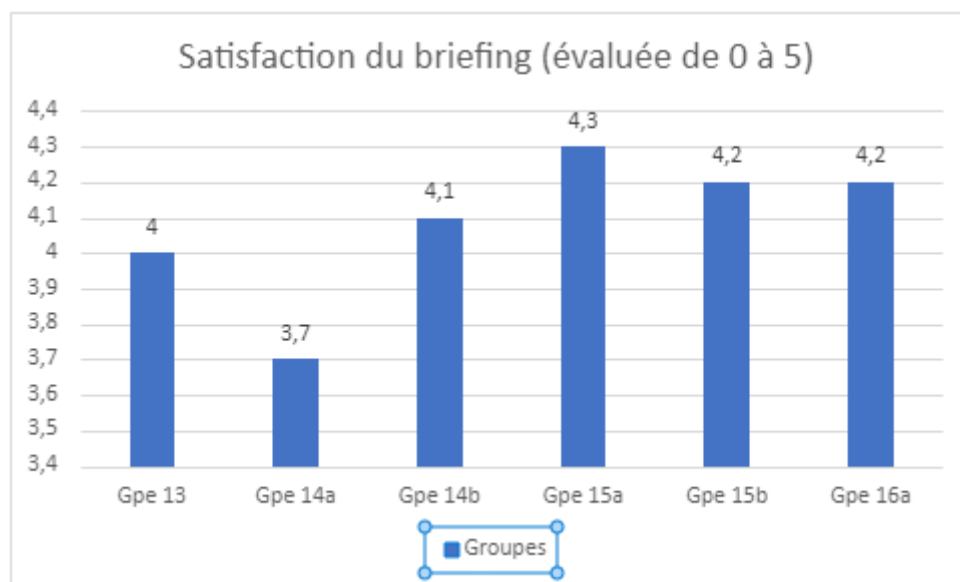
JP3							
Répartition H/F et NL/FR							
	F	H	NL	F	H	FR	Total

Candidats proposés au projet	55	47	102	100	35	135	235
Candidats sélectionné-es pour le poste	25	19	44	49	19	68	112

74 jeunes femmes et 38 jeunes hommes ont suivi le onboarding. Les hommes étaient donc clairement en minorité (34%) . Les néerlandophones étaient également minoritaires avec 39%).

EVALUATION DE L'ONBOARDING

Wooclap est l'application privilégiée pour nos évaluations. Celle-ci peut se faire sur place ou via un lien web envoyée aux participants. Les résultats sont rapidement utilisables. Toutes les sessions sont chaque fois analysées et un retour est effectué à l'animateur de la session. Nous portons une attention particulière à chaque session égale ou inférieure à la cote 3,5. Des sessions peuvent être ajoutées ou supprimées par rapport à l'évolution des besoins. Concernant la satisfaction, voici les chiffres obtenus (sur une notation de 0 à 5) pour les 6 organisés. Les participants eux-mêmes sont également satisfaits de leur préparation. Globalement, le briefing a reçu un score de satisfaction de plus de 80% de la part des participants juste après le briefing.



ANNEXE IV: Liste des événements auxquels le JP a participé

Date	Événement - 15 événements lien SDG	Organisation	Lieu	Format
21/03/201	Table ronde	ULB	Bruxelles	Participation à la discussion
26/03/2018	Soirée "Travailler dans le secteur du non-marchand et de l'économie sociale"	UCL	Louvain-la-Neuve	Présentation
26/02/2019	Soirée "Travailler dans le secteur du non-marchand et de l'économie sociale"	UCL	Louvain-la-Neuve	Présentation
13/03/2019	Table ronde	ULB	Bruxelles	Stand
19/03/2019	Solvay Fair for Impact	Solvay Campus Recruitment	Bruxelles	Stand
12/03/2020	Table ronde	ULB	Bruxelles	Stand
18/03/2021	Table ronde	ULB	Bruxelles (Online)	Présentation
18/03/2021	Solvay Fair for Impact	Solvay Campus Recruitment	Bruxelles (Online)	Stand virtuel
16/03/2022	Table ronde	ULB	Bruxelles (Online)	Présentation
14/09/2022	Youth Engagement Roundtable with Minister Kitir	Enabel	Bruxelles	Echanges de jeunes avec la Ministre Kitir
4/10/2022	SDG Forum Flagey	FIDO (Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling)	Bruxelles	Ateliers
30/03/2023	Table ronde	ULB	Bruxelles	Stand + Présentation
16/05/2023	Launch BeGlobal	Enabel	Bruxelles	Participation Atelier
19/10/2023	SDG Forum Flagey	FIDO (Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling)	Bruxelles	Ateliers
24-25/11/2023	SoliDARE, festival des jeunes BeGlobal	Enabel	Bruxelles	Stand + séance d'information + participation à des ateliers