

**Programme EMMo (2017-2021)
– évaluation finale (volet Sud)**

Rapport final ACE Europe - 24 juin 2022

Programme EMMo 2017-2021 – évaluation finale (volet Sud)

**Corina Dhaene (ACE Europe)
Loes Debuysere (ACE Europe)
Pol De Greve**

Avec un appui pour les missions de terrain et l'auto-évaluation de :

**Germain Nyembo (RDC)
Innocent Simpunga (Rwanda)
Diane Mpinganzima (Burundi)
Idriss Abagi (Niger)**

Préface

Les évaluateurs tiennent à remercier toutes les personnes qui ont collaboré à cette évaluation, notamment le personnel de Cl.be, tant en Belgique que dans les pays partenaires. Jozef et Mark nous ont soutenu à travers toutes les étapes de l'évaluation. Un grand merci aussi à Clément et Eloi (Burundi) ; Prosper et Cie (Rwanda) ; Bernadette et Juliette (RDC) ; Chetima et Sawa Moussa (Niger) pour avoir organisé avec nous et accompagné notre visite sur le terrain. Nous avons eu l'honneur de rencontrer et d'avoir des discussions intéressantes avec un grand nombre de personnes très engagées qui cherchent à promouvoir et à améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle au Burundi, Rwanda, RDC, Niger, Ethiopie et Haïti. Nous souhaitons à tous les acteurs impliqués beaucoup de succès dans leurs activités futures.

ACE Europe, Mechelen, Belgique, juin 2022



Résumé exécutif

Ce rapport porte sur l'évaluation finale du programme EMMO qui s'est déroulé de 2017 à 2021. Le rapport sert principalement la redevabilité et l'apprentissage. Le programme a été exécuté conjointement par Caritas et la Commission Justice et Paix (CJP). Il s'agit d'un programme de 12,82 millions d'euros, financé conjointement par le ministère belge des Affaires étrangères et Caritas/CJP. EMMo a cherché à favoriser l'autonomisation de groupes cibles spécifiques afin de réaliser des changements structurels dans sept pays : Belgique, Burundi, RDC, Ethiopie, Haïti, Niger, Rwanda.

Le programme s'articulait autour de deux voies de changement (Nord et Sud). Dans ce rapport c'est le voie de changement dans le Sud qui est concerné. Dans les six pays partenaires dans le Sud (Burundi, RDC, Ethiopie, Haïti, Niger, Rwanda), EMMo visait à améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle en se concentrant sur quatre dimensions (disponibilité, accessibilité, stabilité et utilisation) et en explorant la transformation et la commercialisation dans des chaînes de valeurs (surtout en RDC). Les groupes cibles étaient les petits exploitants agricoles, les femmes, les jeunes sans emploi et les sans-terres. Le budget pour 5 ans était 11,71 million EUR.

L'évaluation apprécie l'ensemble du programme tenant compte de tous les critères du CAD de l'OCDE, tout en documentant les leçons apprises et en formulant des recommandations pour le futur programme conjoint. Dans cette évaluation, l'accent a été mis sur l'appréciation de l'efficacité (et signes d'impact). Les questions de l'évaluation étaient les suivants :

- Q1 : Quels sont les changements auxquels EMMo a contribué dans les pays d'intervention ? (Efficacité et impact)
- Q2 : Quelle est la durabilité des changements obtenus ? (Durabilité et pertinence)
- Q3 : Le programme a-t-il assuré l'exécution efficiente des approches spécifiques et comment ceci a contribué à la réalisation des changements ? (par ex. inclusivité, empowerment, attention pour M&E?) (Efficience)
- Q4 : Comment la cohérence interne et externe a-t-elle été assurée y compris la synergie et quels étaient les défis et la valeur ajoutée ? (cohérence)

L'évaluation a été réalisée entre janvier et juin 2022 par une équipe composée de trois évaluateurs belges et quatre évaluateurs nationaux (RDC, Rwanda, Burundi, Niger). L'équipe d'évaluation a organisé des missions de terrain en RDC, au Rwanda et au Burundi. Au Niger, une auto-évaluation a été organisée avec l'appui d'un consultant. Pour l'Ethiopie et Haïti, en vue du contexte de guerre (Eth) et crise (Haïti) et non disponibilité des équipes, les évaluateurs ont réalisé une étude documentaire.

La triangulation des informations a été assurée de différentes manières : les conclusions de l'étude documentaire ont été testées au cours d'entretiens et de discussions de groupe avec les bénéficiaires du programme et des voix externes ; les conclusions qualitatives ont été complétées par des données quantitatives provenant des rapports annuels (IOVs) ; différents ateliers ont été organisés dans les pays visités (ateliers de démarrage et ateliers sur l'efficacité). L'attention portée à l'apprentissage a été assurée par des ateliers de restitution vers la fin de l'évaluation, une dans chaque pays visité et deux en Belgique.

Dans l'ensemble, EMMo est un bon programme qui est bien mis en œuvre. Les parties prenantes et les acteurs locaux apprécient beaucoup les investissements, surtout lorsqu'ils sont tangibles, visibles et accessibles à de multiples personnes/groupes.

En ce qui concerne les critères du CAD-OCDE, les évaluateurs concluent le suivant.

Efficacité et indices d'impact – les enquêtes de ménages confirment des changements par rapport à la sécurité alimentaire : le pourcentage de ménages en situation de sécurité alimentaire a été réalisé comme attendu (sauf en Eth) et augmente. Le résultat par rapport au CSI ou le nombre de ménages bénéficiaires ayant recours (ou non) aux stratégies d'adaptation négatives ou aux stratégies de survie est plus mixte. Alors que le Burundi n'atteint pas les objectifs fixés (le nombre de ménages qui ne recourent pas à des mécanismes négatifs reste très limité), le Niger y parvient (avec un nombre de ménages appliquant des stratégies de survie négatives en forte diminution) et il y a une baisse en RDC également. Pour Haïti, ce score n'a pas avancé vu le nombre de catastrophes qui se sont abattus sur le pays déjà en crise socio-politique.

Le programme a contribué à une structuration de base (et au-delà) dans les communautés locales avec la création et le soutien de groupes d'agriculteurs. Une grande attention a été accordée à la formalisation de ces groupes dans toute leur diversité (des petits groupes d'épargne qui soutiennent des ménages aux coopératives en tant qu'agents économiques) et aux services qu'ils offrent à leurs membres et à la communauté au sens large. Les évaluateurs confirment l'importance de cette stratégie offrant une base pour l'autonomisation et le empowerment économique.

Comme déjà démontré dans l'évaluation à mi-parcours, les bénéficiaires directs sont bien capables d'appliquer et d'utiliser les nouvelles techniques proposées par le programme EMMo avec des effets positifs. Cette utilisation des résultats de l'EMMo a été moins développée dans ce rapport d'évaluation de fin-parcours mais est documentée de façon exhaustive dans les rapports annuels des différents pays et a été analysée dans l'évaluation à mi-parcours.

Pour la plupart des bénéficiaires directs, le programme était synonyme d'un « soulagement », de contribution à la satisfaction de leurs besoins en matière d'alimentation, éducation et santé et de besoins et/ou obligations sociales. EMMo a donné à beaucoup de ménages accès à un revenu additionnelle, ce qui a rendu possible ce soulagement.



Un certain nombre d'activités de EMMo ont encouragé une plus grande interaction entre le programme et les groupes cibles directs et la communauté locale, principalement dans le but de faire partager à un plus grand nombre de personnes les effets positifs des activités. Ceci a engendré un certain optimisme de la population, comme constaté par les évaluateurs lors des missions de terrain. La population confirme l'accès à des aliments de meilleure valeur nutritionnelle et aux services et observe les efforts (bien qu'encore limités) du gouvernement local pour répondre à certains besoins concrets de la population, parfois suite à un plaidoyer au niveau local.

Dans les pays visités, les évaluateurs ont ainsi constaté que le programme EMMo touchait également d'autres ménages de la communauté locale. Les efforts et initiatives de la part des coopératives et d'autres groupes soutenus, par exemple pour offrir des services adaptés à un prix plus bas et plus près de chez eux (par exemple des moulins, l'accès à des semences améliorées, des chaînes de solidarité, des infrastructures de stockage, ...), l'embauche de personnes pour le travail et/ou l'accès à l'infrastructure (communautaire) ont été stimulés par le programme et ont joué un rôle important dans les changements. Les évaluateurs ont constaté qu'en raison de ces résultats, EMMo a suscité l'intérêt des villages et des communautés environnantes (en tant que projet modèle) ainsi que la jalousie dans les endroits où CI.bea décidé de ne pas mettre en oeuvre le programme, des choix qui étaient basés sur des analyses du partenaire/BDD.

L'attente selon laquelle les coopératives et les groupes seraient déjà capables de travailler de manière raisonnablement indépendante n'a pas été entièrement satisfaite et il est clair que cinq années d'efforts pourraient ne pas suffire pour atteindre ce résultat. Ceci est surtout le cas pour les groupes qui ont été appuyés pour développer une activité économique selon une chaîne de valeur. Cette dynamique vers plus de développement économique se retrouve plutôt en BU, RW et en RDC. Bien que ces groupes ont connu un progrès, surtout au niveau de leur gestion et pour offrir des services aux membres, le nombre de membres reste assez limité, tout comme l'accès au crédit pour développer l'entreprise/la coopérative. Bien que des mesures aient été prises pour entrer dans la dynamique économique (les plus convaincantes se situent en RDC) le chemin à parcourir est encore long. Cela est logique étant donné qu'il s'agit de nouvelles dynamiques et de processus assez récents pour Caritas, les groupes bénéficiaires et les partenaires.

Certaines indices d'impact à côté des effets sur la sécurité alimentaire (et facteurs EMMo qui ont contribué) méritent d'être souligné (et qui ont été validées sur le terrain) :

- Diminution de violence dans le ménage et entre voisins. (L'appui aux) Les groupements d'épargne et crédit ont joué un rôle majeur ici.
- La capacité croissante à réfléchir et à planifier en tant que ménage ou groupe. Cela était dû à l'espace supplémentaire dans les budgets des ménages (voir ci-dessous). L'attention du programme d'aider les producteurs à mesurer plus systématiquement l'investissement par rapport au rendement et à élaborer un plan a également joué un rôle. Le travail avec le Business Canvas Model dans les coopératives de la RDC est un exemple, comme l'accent sur l'agriculture plus compétitive au BU.

L'appui à cette réflexion a aussi été faite au niveau de certains groupement d'épargnes (ou les épargnes ont été réalisées en vue de la réalisation d'un plan spécifique).

- Une plus grande cohésion social. L'EMMo encourage les personnes à réaliser leur « autonomisation » par le biais de groupes. Ce processus, qui mets l'accent sur la formation et une gestion correcte a favorisé une cohésion sociale.
- Le genre : le programme EMMo challenge (très doucement pour ne pas perdre trop la cohésion) les normes sociaux : le fait qu'il y ait un projet qui fait attention au genre promeut une acceptation sociale qui permet aux femmes de quitter leur foyer et d'entrer dans la sphère publique. Ceci a joué également dans le programme EMMo. Globalement et sur base des informations des missions de terrain, il semble que l'effet le plus marquant à travers des différents pays est le renforcement de l'acceptation sociale du rôle de la femme. D'abord dans le ménage (grâce aux revenus additionnelles) et ensuite, de façon assez timide encore, dans la communauté.

Durabilité – Les évaluateurs concluent que certains des résultats présentent un degré de durabilité, tandis que pour certains autres, il existe des défis spécifiques, notamment pour l'évolution des groupes vers des IMF, la continuation des groupes plus formelles qui demandent plus d'investissement en temps (pour attirer de nouveaux membres, gérer des comptes d'exploitation, maintenir des infrastructures, renouveler et adapter leurs stratégies de marché) et l'accès à un revenu plus élevé, stable et régulier dans le futur.

Des stratégies explicites dans la mise en œuvre et l'effort pour assurer la pertinence du programme par rapport aux besoins des bénéficiaires directs a contribué à la durabilité (sociale et technique). La durabilité financière pose problèmes Le choix de la coopération avec les BDD (pour 6/7 pays) était également pertinent pour bien exécuter un programme d'appui de proximité.. Les évaluateurs notent que les BDD ont pu compter sur un renforcement de leurs compétences d'assurer une bonne gestion et mise en œuvre du programme EMMoMais ceci ne permet pas toujours de faire face aux défis de développement et d'influence sur le système (food system et système économique) qui demandent des compétences techniques additionnelles et un travail multi-acteurs..

Efficience – La gestion et le contrôle du budget financier semblent être bien organisés, avec des procédures de planification financière claires et des réflexions régulières sur les dépenses par rapport au budget, sans ce que ceci a été vérifié en détail par les évaluateurs. Il faut noter que CI.be a été assez flexible en permettant des ajustements du budget sur la base de données concrètes et de recommandations émergeant du terrain pendant la mise en œuvre du programme.

Des facteurs qui ont entravé l'efficience ont été notamment des coupures budgétaires (dans tous les pays) et le retard dans le financement par les bailleurs (DGD) au début de programme.

Plusieurs éléments et procédures observées contribuent à la gestion de l'efficience dans différents pays, tels que le professionnalisme des équipes pour l'accompagnement et leur maîtrise de terrain et collaboration avec



les autorités locales, l'utilisation des relais communautaires et le système 'de cascade' pour les formations, l'accompagnement (pour partager des avis et des messages) utilisant la structuration et l'existence des groupes qui peuvent disséminer à leur tour et recycler.

L'analyse coûts-efficacité avec les équipes EMMo dans les différents pays (des visites de terrain) a révélé l'appui au groupement d'épargne et de crédit comme une approche très efficace et efficiente en vue des objectifs de EMMO. Pour les interventions liées au développement agricole / économique avec des investissements hardware, les appréciations sont plus mixtes en termes d'efficacité (plus élevée au RW et BU et moins en RDC et Niger). En raison de coûts d'investissement et de coûts récurrents plus élevés, leur efficacité est estimée plus faible dans les 4 pays.

Les évaluateurs aimeraient également souligner l'ouverture de Cl.be pour l'expérimentation (voir en RDC).

Cohérence – Par rapport à la cohérence interne, les évaluateurs concluent que les programmes sont bien ancrés, avec des activités fortement intégrées et liées les unes aux autres au niveau communautaire. Les évaluateurs notent qu'il y a un lien moins visible (au moins pour les évaluateurs) entre le travail qui se fait au niveau de la représentation de Cl.be (et le Caritas National) au-delà du programme EMMO dans la capitale d'un côté et l'exécution du programme EMMo sur le terrain de l'autre côté. Les évaluateurs n'ont pas reçu d'information sur ce lien ou une influence du niveau local sur les stratégies et leur mise en œuvre au niveau national et vice versa). Ceci peut affaiblir des stratégies de plaidoyer : l'approche plaidoyer des programmes EMMo ne semble pas être appuyée (encadrée) par des stratégies plaidoyer au niveau nationale, niveau de Caritas représentation, son implication dans le CSC et Caritas national. Par conséquent, il est difficile à voir comment des questions et expériences locales (avec l'exécution de la politique par les autorités locales et la faible capacité pour assurer la prestation des services) peuvent être soutenues et traitées au niveau national.

Des relations avec le programme EMMo en Belgique étaient presque inexistantes dans les pays EMMO Sud (en ce qui concerne les programmes DGD). Tandis que CJP Belgique est fort présent, notamment dans les pays de la région des Grands Lacs avec des partenaires de plaidoyer (dans d'autres domaines thématiques que la souveraineté alimentaire). Toutefois, des échanges Sud-Sud ont eu lieu (évaluation entre pairs, visite d'étude entre le Rwanda et le Burundi, évaluation entre pairs sur le genre avec une visite du gestionnaire de programme en Haïti qui est allé au Niger sans retour malheureusement à cause de la situation d'insécurité en Haïti), ce qui a été beaucoup apprécié par les équipes EMMo. D'autres initiatives pour un échange Sud-Sud après l'évaluation mi-parcours ont été contrecarrées par la pandémie.

Il existe un certain degré de coopération avec d'autres ONG (formations conjointes, échanges d'informations, préparation du CSC), mais comme indiqué dans l'évaluation à mi-parcours, cette coopération n'est souvent pas encore de nature stratégique et ne réalise pas encore des grands avantages de collaboration, par exemple pour le plaidoyer, pour avoir accès à des compétences techniques économiques ou pour assurer des synergies entre thématiques (notamment sécurité alimentaire et agriculture d'une côté et l'appui au renforcement des capacités techniques et institutionnelles des services publics et des autorités décentralisées/locales, de l'autre côté)..

La motivation (initiale) à coopérer est encore fort induit par exigence de la DGD. Mais les ONG et CI.be également l'ont assumé et il existe plusieurs exemples de collaboration avec d'autres acteurs de développement qui offrent des expériences sur lesquels CI.be pourrait bâtir dans le futur.

Les évaluateurs formulent les **recommandations** suivantes pour servir la mise en œuvre du nouveau programme :

Recommandation 1 - Expliciter l'évolution vers une approche de souveraineté alimentaire (avec les bénéficiaires) et réfléchir la stratégie CI.be.

Recommandation 2 - Ne lâcher pas l'attention pour appuyer des coopératives avec un intérêt social et un accent sur l'inclusivité. Evoluer vers une approche plus économique n'est pas contradictoire à ça.

Recommandation 3 - Entamer le dialogue sur les BDD comme partenaire naturelle et expliciter leur valeur ajoutée (par ex. pour maintenir l'agenda social) vis-à-vis des défis de développement.

Recommandation 4 - Prêter plus d'attention à la capacité des structures gouvernementales concernées dans la conception et la mise en œuvre de programmes.

Recommandation 5 - Assurer une connexion plus forte entre les activités sur le terrain et les stratégies et activités au niveau de la représentation, notamment dans le domaine de plaidoyer.

Recommandation 6 - Genre : chercher d'après des méthodologies existantes dans les pays partenaires (qui peuvent assurer un discours et une approche qui est sensitive aux conflits et qui permet de discuter plus en profondeur les causes d'exclusions) et d'investir plus dans des analyses de pouvoir.

Recommandation 7 - Renforcer les compétences techniques des jeunes (et femmes) via les formations professionnelles de courte durée pour leur permettre de s'investir dans l'entrepreneuriat formel et innovateur et créer des emplois et qui crée une perspective pluri-activité non agricole.



Acronymes

AGR	Activité génératrice de revenu
ATN	Assistant Technique National
CI.be	Caritas International Belgique
CJP	Commission Justice et Paix (Burundi)
CSI	Coping Strategy Index - Indice de stratégie de survie
FFLS	Farmer Field Learning Schools
FGD	Fous Group Discussion
IMF	Institut de Micro-Finance
IOV	Indicateur objectivement vérifiable
PFE	Pratiques Familiales Essentielles
PEA	Point d'eau
SA	Sécurité alimentaire
QE	Questions d'évaluation
ToC	Théorie de Changement
WBI	Wallonie-Bruxelles International

Table des matières

1	Introduction	16	
2	Constats de l'évaluation par rapport à l'efficacité et l'impact (Q1)	22	
	2.1	Appréciation des rapports annuels, scores de performance et progrès des IOV.....	22
	2.2	Informations de terrain et évaluation mi-parcours	28
	2.2.1	Changements au niveau des individus et des ménages.....	28
	2.2.2	Changements au niveau des groupements	31
	2.2.3	Indications de l'impact au niveau des ménages et groupements.....	36
	2.2.4	Résultats et changements au niveau de la communauté au sens large.....	39
	2.2.5	Changements au niveau des autorités locales	41
	2.2.6	Qui a réellement bénéficié du programme ?.....	45
3	Constats par rapport à la durabilité (et pertinence) (Q2)	51	
	3.1	Appréciation des rapports annuels et scores de performance.....	51
	3.2	Informations de terrain et évaluation mi-parcours.....	53
	3.2.1	Durabilité des résultats.....	54
	3.2.2	Des stratégies explicites contribuant à la durabilité	58
	3.2.3	Pertinence de l'approche et choix des BDD comme partenaires.....	59
4	Constats par rapport à l'efficacité (Q3).....	63	
	4.1.	Appréciation des rapports annuels et scores de performance.....	63
	4.2.	Informations de terrain et évaluation mi-parcours	65
	4.1.1	Efficacité organisationnelle	65
	4.1.2	Efficacité des approches en vue des changements anticipés.....	67
	4.1.3	Approche et outils pour suivi et évaluation.....	69
5	Constats par rapport à la cohérence (Q4)	72	



5.1.	Appréciation des rapports annuels et scores de performance	72
5.2.	Informations de terrain et évaluation mi-parcours	73
6.	Conclusions et recommandations	79
6.1.	Conclusions.....	79
6.2.	Réflexions	83
6.3.	Recommandations	85
7.	Annexes	89
7.1.	Terms of reference	89
7.2.	Liste de documents consultés.....	89
7.3.	Liste des entretiens	90
7.4.	Cadre d'évaluation	98

Aperçu des tableaux

Tableau 1: Aperçu des acteurs de la mise en œuvre et des résultats/activités	17
Tableau 2: Aperçu des activités dans les missions d'(auto)évaluation	20
Tableau 3 : Scores de performance – efficacité.....	26
Tableau 4 : Aperçu des leçons apprises (liées à l'efficacité).....	26
Tableau 5 : Effets les plus importants (catégorisation faite pas les évaluateurs).....	30
Tableau 6 : Certains résultats pour Burundi, RDC, Rwanda	33
Tableau 7 : Coopération avec administration/autorités locales	41
Tableau 8 : Scores de performance – pertinence	51
Tableau 9 : Scores de performance – durabilité	51
Tableau 10 : Aperçu des stratégies de sortie.....	53
Tableau 11 : Aperçu des réalisations et défis liés à la durabilité	55
Tableau 12 : Points forts et défis de durabilité au Burundi, RDC, Rwanda.....	56
Tableau 13 : Stratégies explicites contribuant à la durabilité.....	59
Tableau 14: Auto-évaluations des BDD selon les domaines de compétences organisationnelles.....	61
Tableau 15: Scores de performance – efficacité.....	63
Tableau 16: Analyse d'efficacité multicritères	67
Tableau 17 : Cohérence externe (coopération et activités).....	72
Tableau 18: Scores de performance – Cohérence	73
Tableau 19 : Cohérence interne Burundi, DRC, Rwanda.....	74
Tableau 20 : Cohérence externe Burundi, RDC, Rwanda (coopération/synergies avec autres ONGs et valeur ajoutée d'EMMo)	76



Aperçu des figures

Figure 1: IOV 1.....	23
Figure 2: IOV 2.....	24
Figure 3 : IOV3 (Burundi et Niger).....	25
Figure 4 : IOV3 (Haïti et RDC).....	25
Figure 5 : Sécurité alimentaire vs souveraineté alimentaire dans le programme EMMo.....	86

1 Introduction

- ¹ Ce rapport porte sur l'évaluation finale du programme EMMO. Le rapport sert principalement la redevabilité et l'apprentissage, de façon plus limitée.
- ² **Sujet et focus** - Le sujet à évaluer est le programme EMMo ("Empowerment dans un monde en mouvement") exécuté de janvier 2017 à décembre 2021. Le programme a été exécuté conjointement par Caritas International Belgique et la Commission Justice et Paix (CJP). Il s'agit d'un programme de 12,82 millions d'euros, financé conjointement par le Ministère belge des Affaires étrangères et CaritasI.be/CJP. EMMo a cherché à favoriser l'autonomisation de groupes cibles spécifiques afin de réaliser des changements structurels dans sept pays : Belgique, Burundi, RDC, Ethiopie, Haïti, Niger, Rwanda.
- ³ Le programme s'articulait autour de deux voies de changement (Nord et Sud). Dans ce rapport c'est le voie de changement dans le Sud qui est concerné. Il existe un autre rapport pour le voie de changement dans le Nord/la Belgique. L'EMMo dans le Sud s'est concentré sur 6 pays partenaires (voir ci-dessus). Dans les six pays partenaires, EMMo visait à améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle en se concentrant sur quatre dimensions (disponibilité, accessibilité, stabilité et utilisation) et en explorant la transformation et la commercialisation dans des chaînes de valeurs (surtout en RDC). Les groupes cibles étaient les petits exploitants agricoles, les femmes, les jeunes sans emploi et les sans-terres. Le budget pour 5 ans était 11,71 million EUR.
- ⁴ Une cohérence et des synergies ont été envisagées entre les deux voies de changement, la composante belge se concentrant sur des sujets et des expériences directement liés à ce qui se passe dans les six pays partenaires (par exemple, la migration, les conflits, la dégradation des ressources naturelles...), mais ceci pas forcément dans les programmes DGD sur la sécurité alimentaire.
- ⁵ Dans les six pays partenaires, Caritas a coopéré avec des partenaires d'exécution locaux liés au réseau Caritas, des bureaux diocésains de développement (BDD). Si l'orientation des activités a varié en fonction des besoins dans les différents contextes nationaux, cinq types d'activités ont été organisés :
 - Renforcer les structures de base pour l'autonomisation et l'auto développement (par exemple, les coopératives et les groupes d'agriculteurs, les chaînes de valeur, les institutions d'épargne et de crédit, les capacités pour le plaidoyer).
 - Promouvoir la production et la diversification des cultures et de l'élevage (par exemple, sélection de semences de qualité par les agriculteurs, accompagnement technique des exploitations familiales rurales, aspects techniques de l'agroécologie, alimentation du bétail, amélioration de la qualité/stockage, maraîchage, ...).



- Promotion des activités génératrices de revenus et de l'emploi (par exemple, AGR, formation professionnelle, travail contre rémunération, formation à l'entrepreneuriat...).
- Amélioration de l'utilisation des aliments (par exemple, amélioration de la disponibilité et de l'accès à l'eau potable, promotion de l'hygiène de base, renforcement des connaissances en matière d'alimentation/nutrition, transformation de produits agricoles, ...).
- Protection et régénération des sols et des ressources en eau par des moyens physiques et biologiques.

6 Le tableau ci-dessous donne un bref aperçu des acteurs de la mise en œuvre et des résultats/activités par programme national.

Tableau 1: Aperçu des acteurs de la mise en œuvre et des résultats/activités

Pays	Acteurs d'implémentation	Résultats anticipés et types d'activités
Burundi	Cl.be ; Bureau Diocésain de Développement de Bubanza (une équipe avec des techniciens qui sont basés dans le zone d'intervention) ; Inter Profession Fruits du Burundi	<ul style="list-style-type: none"> - Empowerment des individus <ul style="list-style-type: none"> o Renforcement tissu social/esprit solidarité via points focaux CDJP o Intégration des personnes de grandes vulnérabilités via HIMO (cash for work) et via ASSEC (épargne et crédit, IMF, AGR) - Empowerment des ménages <ul style="list-style-type: none"> o Augmentation productions agricoles (EFFIC) o Appui à la production animale o Chaînes de solidarité o Promotion des pratiques familiales essentielles (p.e. foyer amélioré (FA), jardin de cuisine, lavage des mains) - Empowerment structures représentatives <ul style="list-style-type: none"> o Renforcement des collectifs (coopératives agricoles; organisations des producteurs) o Renforcement IPFB (comme organisation avec membres + plaidoyer)
Ethiopie	Cl.be, Ethiopian Catholic Church in Adigrat	<ul style="list-style-type: none"> - Participatory institutions for sustainable natural resources management and access to natural resources and markets are established and/or strengthened in targeted communities <ul style="list-style-type: none"> o Development map of watersheds o Establishment and follow up of SILC groups - The targeted communities' natural resources base is strengthened and maintained by soil and water conservation measures <ul style="list-style-type: none"> o Implementation of various soil and water conservation activities - Crop and livestock production and income of targeted vulnerable households are improved and diversified by promoting climate-smart and innovative crops, breeds, practices and technologies <ul style="list-style-type: none"> o Promoting bee colony multiplication o Demonstrating bee colony traps o Developing irrigation infrastructures o Training of farmers on animal feed development o ... - Income opportunities for targeted landless and/or young men and women are generated by promoting income generating activities and by vocational and entrepreneurship training <ul style="list-style-type: none"> o Training of jobless returnees, refreshment training and follow up o ...
Haïti	Cl.be ; Caritas Diocésaines de Jacmel et Jérémie pendant 5 ans et des Cayes et Port-au-Prince pendant la première année (consolidation des acquis)	<ul style="list-style-type: none"> - Les interventions et les choix des agriculteurs pour diminuer l'impact des aléas climatiques augmentent la production et sa valeur nutritionnelle <ul style="list-style-type: none"> o Appui à l'élevage et à la pêche o Production végétale et conservation et conservation de sol - La disponibilité et l'accès aux produits agricoles et de pêche ont augmenté dans la communauté <ul style="list-style-type: none"> o Conservation de semences, de grains et de produits de la pêche o Activités génératrices de revenus (AGR)

		<ul style="list-style-type: none"> o Mutuelles de solidarité - Les ménages adoptent de meilleures habitudes alimentaires et hygiéniques <ul style="list-style-type: none"> o Hygiène et eau o Nutrition - Le niveau d'engagement de la communauté dans la défense de ses droits et à influencer les décisions relatives à la bonne marche de la communauté a augmenté <ul style="list-style-type: none"> o Renforcement OCB (appui aux actions plaidoyers, introductions Nouvelles Technologies d'Information et de Communication, projet bitasyon, formations...)
Niger	Cl.be ; CADEV Niger Maradi (7 agents sous un coordinateur de projet avec 3 experts : nutrition, renforcement de capacité et AGR et production agricole et végétale)	<ul style="list-style-type: none"> - Les communautés à la base sont renforcées pour qu'elles s'approprient des initiatives et innovations en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle <ul style="list-style-type: none"> o Suivi et appui conseils aux Banques Céréalières (BC) et stock inter banques céréalières (SIBC) o Suivi pédagogique des bibliothèques villageoises (BV) - La production agricole est augmenté et sécurisée <ul style="list-style-type: none"> o Mis en place de Champs Ecoles Paysans o Pratiques du maraîchage o Récupération et mise en valeur des terres dégradées - Le pouvoir d'achat des ménages est augmenté pour une promotion de la sécurité alimentaire et nutritionnelle <ul style="list-style-type: none"> o Activités liées à la fabrication d'huile d'arachide et de tourteaux o Activités liées plateformes multifonctionnelles (PTFM) o Activités liées au Habbanayé (chaîne de solidarité pour les petits ruminants) - L'état nutritionnel et l'accès à l'eau potable des ménages sont améliorés <ul style="list-style-type: none"> o Education nutritionnelle/ démonstrations culinaires/séances de sensibilisation o Postes d'eau autonomes
RDC	Cl.be avec 3 experts (production et transf. et entrepreneuriat et structuration, commercialisation vers Kin) ; Bureaux Diocésain de Kenge, Matadi, Popokabaka : à chaque fois 1 chargé de projet et 3 accompagnateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Les coopératives ont consolidé et renforcé leurs capacités organisationnelles et institutionnelles <ul style="list-style-type: none"> o Accompagnement du renforcement des capacités de gestion des coopératives o Consolidation de l'esprit d'entreprise : partenariat et synergies entre cooperatives et autres acteurs o Accompagnement de la redevabilité au sein des cooperatives o ... - Les coopératives ont développé des systèmes de commercialisation des produits agropastoraux en faveur de leurs membres <ul style="list-style-type: none"> o Volet production (accompagnement préparation des campagnes saisonnières, facilitation accès aux matières premières...) o Volet transformation (accompagner les coop dans la planification et respect du processus de transformation, accompagnement des coopératives dans l'exploitation des UT...) o Volet commercialisation EMMo (élaboration plans de commercialisation et comptes, accompagnement dans les démarches marketing...) o ...
Rwanda	Caritas Rwanda, Caritas Kigali et Caritas Byumba, 1 coordinateur par zone (après 1 seule est resté) + 1 animateur par zone qui travaille avec des agents de développement communautaire	<ul style="list-style-type: none"> - Les organisations paysannes répondent aux besoins socio-économiques de leurs membres <ul style="list-style-type: none"> o Renforcer capacités organisations paysannes en termes de gestion o Irrigation avec motopompe o Participation des femmes bénéficiaires dans les organes de prise de décision des groupes o Améliorer l'accès aux marchés et aux intrants par le biais de groupes o Etablir et évaluer les contrats de performance entre OP et programme et membres - Les ménages vulnérables ont développé des sources de revenus complémentaires grâce à la mobilisation de l'épargne et accès aux crédits <ul style="list-style-type: none"> o Renforcer les capacités des GEC o Augmentation du patrimoine (actifs) familial (petit bétail)



		<ul style="list-style-type: none">- La production agricole (végétale et animale) des ménages vulnérables est durablement augmentée et diversifiée<ul style="list-style-type: none">o Mettre en place et opérationnaliser les champs écoleso Appliquer l'agri-élevage écologique sur les champs écoles communautaireso Diffuser les semences de qualitéo Faciliter l'utilisation efficiente de la ressource eau (irrigation)o Promouvoir l'agroforesterie- Le statut nutritionnel des bénéficiaires est amélioré à travers l'approche du programme de nutrition à base communautaire<ul style="list-style-type: none">o Appuyer les FARN en kit de cuisineo Améliorer les régimes alimentaires équilibrés au niveau familialo Relever les données anthropométriques des enfantso Organiser les séances de sensibilisation à la nutrition
--	--	---

7 **Approche méthodologique** - L'évaluation devrait apprécier l'ensemble du programme tenant compte de tous les critères du CAD de l'OCDE, tout en documentant les leçons apprises et en formulant des recommandations pour le futur programme conjoint. Dans cette évaluation, l'accent a été mis sur l'appréciation de l'efficacité (et signes d'impact). Dans l'annex 5.4. le cadre d'évaluation clarifie comment les évaluateurs ont organisé leur travail de collecte de données et d'analyse.

8 Les questions de l'évaluation étaient les suivantes :

- Q1 : Quels sont les changements auxquels EMMo a contribué dans les pays d'intervention ? (Efficacité et impact)
- Q2 : Quelle est la durabilité des changements obtenus ? (Durabilité et pertinence)
- Q3 : Le programme a-t-il assuré l'exécution efficiente des approches spécifiques et comment ceci a contribué à la réalisation des changements ? (par ex. inclusivité, empowerment, attention pour M&E?) (Efficience)
- Q4 : Comment la cohérence interne et externe a-t-elle été assurée y compris la synergie et quels étaient les défis et la valeur ajoutée ? (cohérence)

9 L'équipe d'évaluation a organisé des missions de terrain en RDC, au Rwanda et au Burundi. Au Niger, une auto-évaluation a été organisée avec l'appui d'un consultant. Pour l'Ethiopie et Haïti, en vue du contexte de guerre (Eth) et crise (Haïti) et non disponibilité des équipes, les évaluateurs ont réalisé une étude documentaire, suivi par un entretien avec le chargé du programme (seulement pour l'Ethiopie). Lors des missions, l'évaluation a organisé des ateliers participatifs pour échanger avec les BDD et équipes EMMo sur l'appréciation du renforcement de capacité au niveau des BDD et l'analyse d'efficience des stratégies mise en place.

10 Le tableau ci-dessous présente l'aperçu des activités organisées dans le cadre des missions d'évaluation et l'auto-évaluation appuée.

Tableau 2: Aperçu des activités dans les missions d'(auto)évaluation

Pays	Zones visités	BDD interviewé	Agricult/ Groupements interviewés	Relais interviewées	Autorités locales interviewees par évaluateurs	Autres ONGs interviewées
RDC	2	2	9	/	X (niv territ)	3
BU	2	x	8	/	x	3
RW	2	2	11	In FGD	2	1
Niger (auto-év)	2	/	7	/ (inclus dans les groupements)	1	/

- ¹¹ Pour chaque pays, l'équipe a fait une note de constats interne, qui a été partagée avec les équipes pour leur information et apprentissage et afin de partager dans un feedback leurs perspectives avec l'équipe d'évaluation.
- ¹² **Limitations** – Les évaluateurs ont rencontré un certain nombre de limites lors de la préparation et l'exécution de l'évaluation, largement dues aux contraintes budgétaires (budget disponible pour l'évaluation). Ceux-ci ont été largement atténués.
- ¹³ L'évaluation n'a pas été en mesure d'évaluer l'impact du projet, car la courte durée du programme implique que les effets à plus long terme ne peuvent pas encore être saisis. Néanmoins, l'évaluation a examiné des indications des effets du programme et indications d'impact parmi les bénéficiaires finaux et aux niveau des groupements et la communauté. En tant que telle, l'évaluation porte sur l'efficacité et tente d'identifier certains signes précoces d'impact. Les enquêtes de ménages exécutées par Caritas étaient une source importante pour s'exprimer là-dessus (bien que tous les IOV ne sont pas les mêmes pour les 6 pays EMMo, ce qui rend parfois la comparaison difficile).
- ¹⁴ Les évaluateurs n'ont pas pu organiser (beaucoup) de rencontres avec:
- des Ministères (sauf au RW), autorités provinciaux (sauf en RDC), interviews qui auraient pu donner plus d'informations sur les questions de durabilité, cohérence et pertinence.
 - d'autres ONG belges et autres organisations internationales (sauf au Burundi), interviews qui auraient pu donner plus d'informations sur les questions de la cohérence externe.
 - les directeurs BDD, interviews qui auraient pu donner plus d'informations sur durabilité (capacité des BDD). Seulement 1 entretien avec un directeur d'un BDD au Burundi a pu être organisé.



- ¹⁵ Les TDR de l'évaluation n'ont pas suffisamment précisé les attentes pour l'appréciation de la cohérence entre les deux voies (Belgique et pays du Sud) dans le programme. ACE Europe n'avait pas identifié cette lacune non plus. Par la suite : la partie du programme qui concerne les relations et activités de CJP avec ces partenaires dans différents pays du Sud n'a pas suffisamment été prise en compte et n'a pas été appréciée par les évaluateurs. Ceci a surtout eu un effet sur l'évaluation du programme en Belgique (voir autre rapport).
- ¹⁶ BU: dans le montage du programme, les évaluateurs et l'équipe EMMo ont trop peu anticipé la condition des routes et la saison de pluies, ce qui a réduit un le nombre d'entretiens planifiés sans grands effets sur la qualité de collecte de données toutefois.
- ¹⁷ Gestion de l'auto-évaluation Niger: malgré une réunion de préparation conjointe entre CADEV et l'équipe et les formats et consignes pour répondre des questions spécifiques, il s'est avéré difficile pour le responsable EMMo de fournir à ACE Europe un niveau de détails suffisant. L'appui d'un consultant nigérien au Niger a mené à un rapport plus détaillé, ce qui a partiellement comblé le vide. Certaines conditions devraient être assurées pour une auto-évaluation si non il faut beaucoup plus d'appui d'un externe. On parle de conditions comme motivation, une évaluation qui répond plus au besoins des acteurs locaux (et non une collecte de données pour répondre des questions d'un évaluateur), une certaine culture d'auto-réflexion et d'analyse.
- ¹⁸ L'évaluation et le rapport regarde surtout des éléments génériques et ne peut pas entrer dans les détails des explications des changements et facteurs de changements de chaque pays. Il était difficile de collecter suffisamment de détails par rapport aux questions d'évaluation sur base des rapports (les rapports étant assez descriptif au niveau des outputs, les rapport de synthèse de RDC et Burundi étants des exceptions). Les évaluateurs ont lancé l'exercice MCEA de façon très libre, ce qui n'a pas facilité la comparaison des résultats entre les pays partenaires par rapport à l'efficience.
- ¹⁹ Les évaluateurs prennent en compte des constats de l'évaluation mi-parcours là où c'est pertinent mais ne peuvent pas faire une comparaison mi-parcours – fin-parcours vue que les questions d'évaluation et l'approche des deux évaluations étaient trop différentes.

2 Constats de l'évaluation par rapport à l'efficacité et l'impact (Q1)

- ²⁰ Les évaluateurs décrivent d'abord les appréciations de CI.be sur bases de leurs rapports annuels et le suivi des indicateurs et illustrent/nuancent par après avec les constats de terrain et les constats de l'évaluation mi-parcours.
- ²¹ L'appréciation d'efficacité et d'impact par les évaluateurs prend en compte le contexte et niveau d'exécution dans les différents pays et les constats du rapport d'évaluation mi-parcours. Sauf en Eth et en Ht (à cause de catastrophes climatiques et crise généralisée¹) le niveau d'exécution est assez satisfaisante. Surtout les programmes en RDC, Rwanda et Haïti ont éprouvé un effet perturbateur du COVID et les règles sanitaires/de confinement imposés par l'état. Il y a plusieurs choses qui ont été introduites dans la dernière année et qui sont alors au début d'exécution (coopératives en BU, l'autonomisation des circuits de commercialisation en RDC) et dont les effets ne se sont pas encore manifestés clairement.

2.1 APPRECIATION DES RAPPORTS ANNUELS, SCORES DE PERFORMANCE ET PROGRES DES IOV AU NIVEAU DE L'OUTCOME

- ²² Les documents du programme, notamment les IOV, les scores de performance et les rapports annuels, donnent un aperçu des changements réalisés par EMMo dans les différents pays d'intervention. '
- ²³ **IOV 1 (voir figure 1)** – Le premier indicateur porte sur le pourcentage de ménages en situation de sécurité alimentaire. Cet indicateur est le même pour tous les pays EMMo du Sud. L'indicateur montre que les objectifs prédéterminés ont été atteints partout. Il n'y a pas de données pour l'Éthiopie mais l'étude documentaire indique que la situation de sécurité alimentaire dans les zones d'intervention était précaire (augmentation des ménages en situation d'insécurité alimentaire grave déjà avant la guerre suite à la sécheresse). Les évaluateurs constatent une augmentation constante du nombre de ménages bénéficiant de la sécurité alimentaire dans des pays comme le Burundi, le Niger et le Rwanda. L'augmentation est légèrement moins prononcée dans des pays comme Haïti et la RDC.

¹ Une guerre dévastante s'est déclenchée au Tigray (zone d'intervention en Éthiopie) en début nov. 2020. Ce n'était pas possible de continuer les activités, ni de suivre les indicateurs.



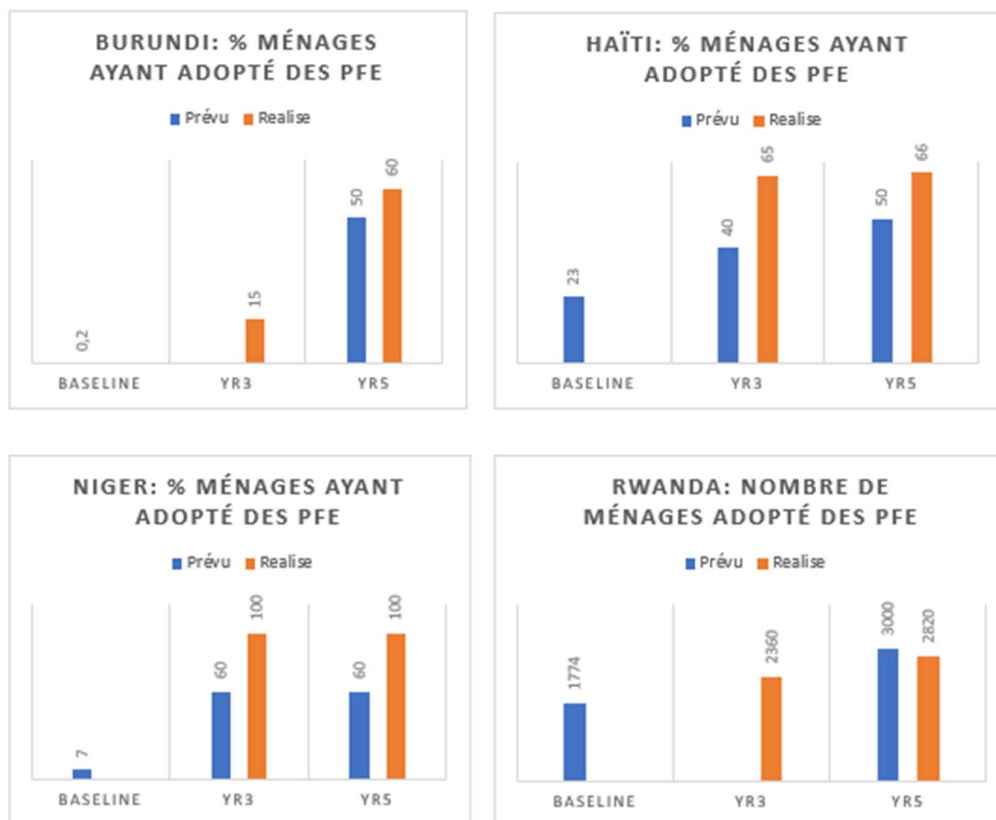
Figure 1: IOV 1



²⁴ **IOV 2 (voir figure 2)** – Le deuxième IOV porte sur le nombre de ménages qui appliquent des « pratiques familiales essentielles » (PFE), comme par exemple : préparer des repas équilibrés, se laver les mains ou avoir un potager. Les PFE varient selon les pays. Alors que cet IOV indique un pourcentage du nombre total de ménages bénéficiaires appliquant des PFE dans le cas du Burundi, d’Haïti et du Niger, les rapports du Rwanda ne donnent que des chiffres absolus. ”Cet indicateur n’a pas été retenu en RDC et Ethiopie. Le

deuxième indicateur montre que les objectifs préétablis ont été atteints partout, bien que de façon marginale au Rwanda. Au Niger, tous les ménages bénéficiaires (100%) appliquent au moins 4 PFE différents.

Figure 2: IOV 2



25 **IOV 3 (voir figure 3 et 4)** – Le libellé de cet IOV varie selon les pays. Au Burundi, au Niger et au Rwanda, il s'agit du nombre de ménages bénéficiaires ayant recours (ou non) aux stratégies d'adaptation négatives ou aux stratégies de survie. Il s'agit des ménages qui, en cas de choc, recourent à des mécanismes d'adaptation négatifs (par exemple, moins de repas par jour, vente du capital de production...). Au Burundi, l'IOV est formulé de manière négative ; au Niger, il est formulé de manière positive. Le Rwanda donne des chiffres absolus par mécanisme. Alors que le Burundi n'atteint pas les objectifs fixés (le nombre de ménages qui ne recourent pas à des mécanismes négatifs reste très limité), le Niger y parvient (avec un nombre de ménages appliquant des stratégies de survie négatives en forte diminution).



Figure 3 : IOV3 (Burundi et Niger)

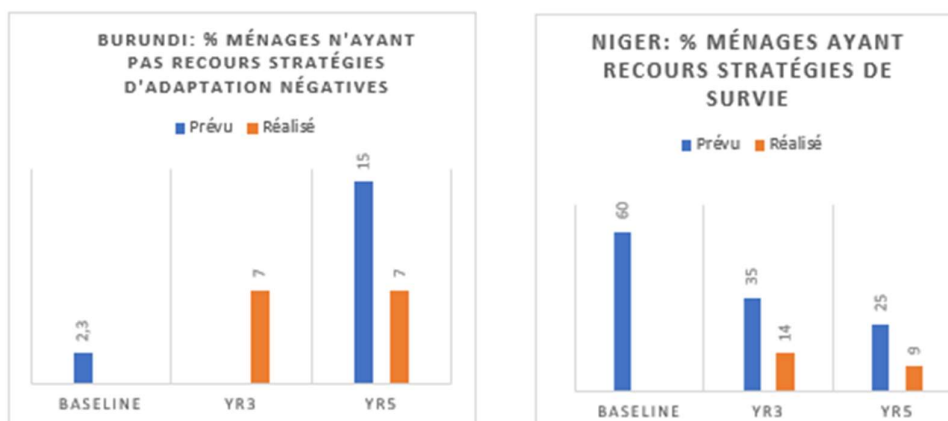
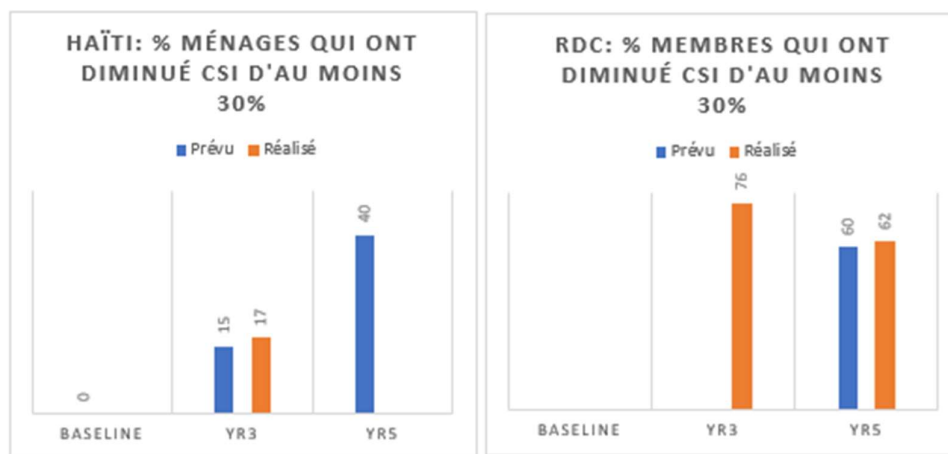


Figure 4 : IOV3 (Haïti et RDC)



²⁶ En Haïti et en RDC, le troisième IOV concerne le % de ménages (Haïti) ou de membres des coopératives (RDC) qui ont diminué leur CSI d'au moins 30%. CSI désigne l'indice de stratégie de survie. Les chiffres sont incomplets pour Haïti ; en RDC, nous constatons une baisse pour le CSI.

²⁷ En plus des IOV, les scores de performance donnent également un aperçu de l'efficacité. Les scores de performance font la distinction entre la réalisation des outputs et la réalisation des outcomes (sur la base des IOV au niveau des outcomes, comme décrit ci-dessus). Les deux varient entre des scores A et B pour tous les pays, à l'exception de l'Éthiopie, ce qui est expliqué par le déclenchement de la guerre. Cette évaluation

ne se penchera pas davantage sur les outputs (pour lesquels il est également difficile de faire une synthèse entre pays).

Tableau 3 : Scores de performance – efficacité

	Burundi	RDC	Éthiopie	Haïti	Niger	Rwanda
Scores de performance	2021	2021	2020	2020	2021	2021
Efficacité – score global	B	A	D	B	A	A
- Outputs atteints et de bonne qualité	B	B	B	B	B	A
- Réalisation de l'objectif spécifique (outcome)	B	A	D	B	A	B

- 28 La plupart des leçons apprises qui ont été élaborées par les équipes donnent un idée des facteurs qui peuvent contribuer au changement (efficacité). Le tableau ci-dessous en donne un aperçu. Ces leçons apprises soulignent souvent l'importance de l'inclusion et de la participation des bénéficiaires tout au long du programme. En outre, un certain nombre des leçons apprises sont liées à la promotion de l'égalité de genre : l'utilité d'un checklist de la dimension de genre (Éthiopie), l'importance de ne pas stigmatiser les changements de comportement (Haïti) et le rôle d'une bonne stratégie de mise en œuvre qui peut contribuer à une meilleure position pour les femmes (Niger & Rwanda). Au Burundi et au Niger, des enseignements sont également tirés en matière de cohésion sociale : la valeur ajoutée des coopératives et le rassemblement de la communauté dans des projets communs pour la cohésion sociale (Burundi), et la valeur ajoutée des plateformes multifonctionnelles (Niger).

Tableau 4 : Aperçu des leçons apprises (liées à l'efficacité)

Pays	An	Leçon apprise
Burundi	2017	- L'approche de proximité (adhésion volontaire et accompagnement Learning by doing) permet d'assurer efficacité et durabilité simultanément - Les visites d'échange d'expérience (VEE) inter Caritas et le renforcement de capacités (RC) mutuel ont une plus-value réelle en termes de renforcement des compétences des paysans
	2018	- La combinaison des méthodes HIMO et ASSEC permet de promouvoir l'amélioration des conditions de vies des plus vulnérables
	2020	- La présence et l'appui aux coopératives de stockage multifilaires améliore la sécurité alimentaire des ménages et la cohésion sociale de la région.
	2021	- Rassembler les membres d'une communauté autour des projets communs et mutuellement bénéfique, améliore leur cohésion sociale
RDC	2017	- Les approches d'accompagnement utilisées influent sur les comportements et les attitudes des bénéficiaires, en particulier sur l'approche entrepreneuriale. - L'entrepreneuriat sur une chaîne de valeur d'une filière agricole implique une analyse multi-acteurs en amont et en aval.
	2018	- Négocier des moyens de transport sans passer par des intermédiaires offre des avantages aux coopératives. - Résoudre les goulots d'étranglement en main-d'œuvre parla tontine agricole.
	2020	- Les technologies de la communication dans un milieu enclavé pour élargir la clientèle.
	2021	- L'approche entrepreneuriale coopérative (AEC) et l'inclusion des agriculteurs familiaux - Attentes du ménage et vision collective dans une démarche entrepreneuriale coopérative d'essai et d'apprentissage.



Ethiopie	2017	<ul style="list-style-type: none"> - Appropriate grassroots finance institutions encourage changes in savings behaviour. Beneficiaries of the program start to save more effectively once they are organized in Savings and Internal Lending Communities (SILC). - Integration of resources, complementarity and synergy with government authorities and technical (district) line offices as well as with other non-governmental projects (internal or external of the implementing partner organisation) allow for better results in terms of efficiency, effectiveness and durability. By pooling not only material and financial resources, but also expertise among the EMMo program and governmental services, quality standards can be maintained and a multiplier effect can be realized.
	2018	<ul style="list-style-type: none"> - There is a discrepancy between the time it takes to create income opportunities and the short-term expectations and possibilities of unemployed young men and women. - Poultry and eggs production is even more advantageous to the most vulnerable than initially assumed.
	2019	<ul style="list-style-type: none"> - By accessing irrigation infrastructures, farmers have the possibility to diversify their sources of income and improve their resilience - Establishment and diffusion of a gender checklist to promote a gender mainstreaming approach in our project implementation
	2020	<ul style="list-style-type: none"> - Adjusting and refining technologies to be low cost and easily manageable - Insufficiency of poultry household asset building packages
Haïti	2017	<ul style="list-style-type: none"> - L'agro-écologie est une politique agricole qui est très adaptée aux zones accidentées et soumises aux aléas climatiques dans lesquelles les communautés haïtiennes vivent. - L'accès au Mutuelles Solidaires (MuSo) ne touche pas automatiquement les personnes les plus vulnérables qui ne peuvent avoir accès au crédit bancaire ou traditionnel.
	2018	<ul style="list-style-type: none"> - Faire évoluer les comportements et le partage des rôles entre hommes et femmes sans créer des clivages pour ne pas stigmatiser les personnes qui montrent un changement de comportement.
	2019	<ul style="list-style-type: none"> - Le défi d'organiser un «bon» Comité de Pilotage «terrain» en Haïti et d'assurer une collaboration constructive avec les autorités locales
	2020	<ul style="list-style-type: none"> - L'approche participative est d'une importance cruciale dans des programmes qui vise l'empowerment des groupes cibles.
	2021	<ul style="list-style-type: none"> - L'approche par comités thématiques pour renforcer les capacités d'organisation, de planification et d'action des communautés
Niger	2017	<ul style="list-style-type: none"> - La connaissance du terrain par les équipes du partenaire et leur proactivité dans le lancement des investissements liés au programme permettent d'initier la plupart des chemins du changement malgré d'importants retards de mise en œuvre
	2018	<ul style="list-style-type: none"> - La stratégie de mise en œuvre des activités du programme a contribué au développement du statut social des femmes dans les villages.
	2019	<ul style="list-style-type: none"> - Pratiques Familiales Essentielles—convaincre par la sensibilisation et l'exemple - Cohésion sociale renforcée grâce aux plateformes multifonctionnelles
	2020	<ul style="list-style-type: none"> - Activités intégrées : diversifier les actions pour garantir un meilleur impact
	2021	<ul style="list-style-type: none"> - Démarche participative - La femme conditionne le développement local
Rwanda	2017	<ul style="list-style-type: none"> - L'identification des bénéficiaires sur base de la motivation est un critère clé pour assurer la réussite d'un projet - Des solutions à base de produits locaux permettent la promotion de l'agriculture bio-intensive et le recours à des bio-pesticides
	2019	<ul style="list-style-type: none"> - Le rôle inattendu des herbes fixatrices
	2020	<ul style="list-style-type: none"> - L'amélioration économique et l'accompagnement des ménages en matière de justice, paix et réconciliation contribuent significativement dans la résolution des conflits familiaux. - Le revenu et le business du domaine agricole restent un élément sûr de la résilience des plus vulnérables en cas de pandémie.
	2021	<ul style="list-style-type: none"> - Empowerment des publics cibles et leurs capacités d'analyse et de réponse aux enjeux auxquels ils sont confrontés. - Approche groupe d'épargne

2.2 INFORMATIONS DE TERRAIN ET EVALUATION MI-PARCOURS

- ²⁹ Dans cette section, les évaluateurs partagent 'une description des changements parmi les bénéficiaires directs (individus, ménages, OP et coopératives) et les effets sur les communautés et autorités locales. Dans une dernière section, les évaluateurs examinent qui a bénéficié des changements et ce qu'est la place des jeunes et des femmes dans ces changements. L'évaluation est ainsi complémentaire aux résultats de l'enquête sur les ménages.
- ³⁰ Ci-dessous, les évaluateurs examinent plus en détail un certain nombre de changements : d'abord au niveau des individus et des ménages (en mettant l'accent sur le rôle des groupes d'épargne), puis au niveau des groupes de producteurs et des coopératives, et enfin au niveau des effets sur la communauté au sens large et sur les autorités locales.

2.2.1 CHANGEMENTS AU NIVEAU DES INDIVIDUS ET DES MENAGES

- ³¹ L'accent du programme EMMO est mis sur l'individu et surtout sur les ménages. Il s'agissait notamment de se concentrer sur les groupes d'épargne et de crédit (sauf en RDC) et sur l'AGR. Ce travail a porté sur l'autonomisation. En termes d'autonomisation, EMMo s'est principalement concentré sur le « pouvoir de » et le « pouvoir avec »² et avec certain effets. L'évaluation peut valider la réalisation de divers effets en plus et en complément de ce qui est déjà indiqué dans les résultats des enquêtes de ménages.

² Source, ACE Europe (2021) EMMo. Rapport de l'évaluation mi-parcours, page 34: « le pouvoir de » : accès aux ressources qui permettent de produire, accès aux services de base, accès aux intrants, valorisation des connaissances traditionnelles existantes, pouvoir lire, écrire et calculer, connaître des techniques d'agroécologie, ... Peut être compris également comme l'avoir et le savoir. « le pouvoir avec » : les actions et changements par rapport à la structuration en groupement et leur fonctionnement, les actions prises pour se mettre en relation. « le pouvoir sur » : actions et changements par rapport aux mécanismes de domination /subordination mutuellement exclusifs ; le pouvoir qui s'exerce sur quelqu'un/un groupe ou les pouvoirs de quelqu'un/d'une organisation sur les ressources, décisions, moyens.... « le pouvoir intérieur » : on peut regarder les actions et les changements par rapport à l'image de soi, l'estime de soi, l'identité, la conviction, l'image de ses propres capacités. Ceci peut être compris également comme 'le vouloir'.



Encadré 1 : Empowerment ou autonomisation ?

Caritas travaillait déjà avant le programme EMMo sur l'autonomisation (économique) des groupes cibles. On entend par là : l'utilisation de nouvelles connaissances et techniques pour devenir autosuffisant en vue de la sécurité alimentaire. EMMo a introduit un nouveau concept théorique d'empowerment. L'évaluation à mi-parcours a indiqué que ce concept n'était pas universellement compris ou utilisé comme cadre pour le développement des interventions et le suivi des effets. Après l'évaluation à mi-parcours, CI.be a fait attention à ce point dans sa réponse managériale et le concept « empowerment » 'a été travaillé dans un comité de pilotage en octobre 2019. Plusieurs équipes EMMo ont continué à y réfléchir (notamment dans le cadre de la préparation du nouveau programme DGD). La référence à l'empowerment est significative car elle a rendu plus explicite une certaine sensibilité (encore embryonnaire) aux relations de pouvoir ; elle a également permis d'accorder plus d'attention à la défense des politiques, bien que l'empowerment jusqu'à maintenant focalisait surtout l'empowerment économique.

- ³² Dans l'ensemble, les effets les plus importants (++) = clairement visibles, indiqués par diverses parties prenantes au cours de la mission sur le terrain, base solide pour un développement ultérieur) semblent se situer dans les domaines suivants : réduction des conflits domestiques (mais pas de données sur ce point pour la DRC), augmentation de la production et (forte) adhésion des individus à des groupes (d'épargne). De même, le programme s'est avéré avoir un impact positif sur la situation financière de la plupart des ménages ciblés, ce qui leur a permis d'investir dans des actifs humains (éducation, compétences, connaissances) et matériels qui améliorent le bien-être futur. Aucun effet négatif n'a été constaté, mais un certain nombre de changements ne sont pas aussi forts que prévu à la lumière des objectifs et des ambitions de l'EMMo. Cela concerne en particulier le démarrage d'une AGR/activité économique, l'accès au crédit (bien qu'amélioré, reste très difficile) et l'accès à des revenus plus élevés (voir plus loin sous la rubrique impact).

Tableau 5 : Effets les plus importants (catégorisation faite pas les évaluateurs)

pays	Moins de conflit ménage	Production agricole augm	Revenu complémentaire augm	Adhésion groupes épargne renforcée	Accès crédit amélioré	°AGR	Réflexion/ planification	Nutrition améliorée (et hygiène)
BU	++	++	+	++	+/-	+	+	++
RDC	/	+	+	+ (+)	+/-	/	+	+
RW	++	++	+	++	+	+	+	+

Légende : ++ = changement clairement visible, indiqués par diverses parties prenantes au cours de la mission sur le terrain, base solide pour un développement ultérieur ; + = changement visible mais au début ; +/- = changement visible avec un nombre de problèmes ; / = n/a

³³ Le tableau qui se dégage des trois pays de la mission sur le terrain est partiellement confirmé par les informations provenant des autres pays, dans lesquelles une auto-évaluation a été exécuté (Niger) ou une étude documentaire (Ethiopie et Haïti). Cependant, il n'est pas toujours facile de tirer des informations des rapports d'étude documentaire.

- Les informations en provenance du Niger confirment le fort effet du programme sur la cohésion sociale (à travers les groupes d'épargne) et la capacité des femmes à gérer les conflits au sein de leurs groupes (qui a un effet, par ricochet, sur leurs maris et les relations entre les hommes). Mais les informations indiquent également que peu de femmes commencent (et complètent) une AGR. Amélioration nutritionnelle a été confirmée. Au Niger, par contre, il y a eu des problèmes de production dus au manque d'eau (ce qui a eu un effet négatif sur les banques céréalières et les groupes qui les géraient).
- Haïti : De nombreux petits changements peuvent être notés, notamment la création de petits groupes autour de l'AGR et de la commercialisation et de la MUSO (Mutuelle de Solidarité). L'application de nouvelles pratiques d'hygiène a été entravée par l'accès à l'eau. Dans certaines régions, les chaînes de solidarités souffrent de vols de bétail.
- Éthiopie : Les performances d'avant-guerre en Éthiopie étaient plutôt faibles en matière de sécurité alimentaire en raison de la sécheresse (65% de perte de production en 2019) et d'une inflation élevée. Cependant, des résultats ont été enregistrés dans les ménages dans les domaines de l'assainissement et de l'hygiène.



- ³⁴ Un facteur important qui a soutenu le changement au niveau des ménages et des individus a été l'appui de proximité des équipes EMMo et le travail avec les « relais communautaires » dans plusieurs pays (Haïti, BU, Niger, RW). Cet appui de proximité a suivi dans les différents pays à peu près le même schéma : sensibilisation et mobilisation de la population, remise d'intrants pour des activités de production ou de petits matériels de bureau combinée à une ou plusieurs formations à des groupes et/ou individus de différents groupes (écoles champs paysan) qui deviennent ensuite des modèles et/ou des relais et assurent une bonne utilisation des intrants, matériels et investissements, petits investissements au niveau des ménages (ex. citernes d'eau en Haïti et en Eth, stockage à la maison au Niger, fours à économie d'énergie en Eth), suivi par des visites de terrain et des échanges (entre groupements) pour évaluer l'application dans la pratique, recyclage de la formation si nécessaire. Les équipes EMMo disposaient du bagage et des compétences nécessaires pour assurer ce type d'accompagnement.
- ³⁵ Une autre contribution au changement constaté est le facteur moral de l'Eglise et le pouvoir et le prestige du pasteur en tant que dignitaire local.

2.2.2 CHANGEMENTS AU NIVEAU DES GROUPEMENTS

- ³⁶ **Focus de l'évaluation et de l'analyse** – Il y a une grande variété dans les types de groupes avec lesquels EMMo travaille. Dans cette section, les évaluateurs ne s'intéressent pas aux groupes d'épargne et à l'AGR ou aux « chaînes de solidarité », qui ont été abordés dans la section précédente. La section précédente a traité des activités du programme qui rassemblent les ménages dans des groupes (d'épargne) et des groupes qui se concentrent principalement sur la production et la sécurité alimentaire à travers l'AGR (y compris les banques céréalières ou silos pour le stockage) et la gestion des infrastructures qui devraient promouvoir la production (par exemple, les points d'eau, les points de ventes d'intrants, la gestion d'irrigation).
- ³⁷ Dans cette section, les évaluateurs souhaitent se concentrer sur les programmes EMMo qui aident les groupes à exercer une activité économique au sein d'une chaîne de valeur. Cette dynamique vers plus de développement économique se retrouve plutôt en BU, RW et en RDC. Au Burundi, les ménages et les groupes ont été guidés vers des « coopératives multifilières » soutenues par des hangars de stockage. À côté de ces activités, EMMo au Burundi a fait un travail de renforcement de capacité avec la fédération de coopératives de fruits, l'IPFB, basé à Bujumbura (qui est d'un autre ordre et n'est pas impliqué dans cette section du rapport). Au Rwanda, il s'agissait de soutenir des groupes d'apiculteurs et d'organiser une chaîne de valeur autour de miel certifié. La situation est encore différente en RDC, où le point de départ était les coopératives (et non les ménages). Celles-ci proviennent de pré-coopératives qui ont été soutenues par CI.be avant le programme EMMo. Les coopératives du programme EMMO ont fini par attirer des membres de diverses pré-coopératives. Là aussi, des investissements ont été réalisés dans les infrastructures (principalement des bureaux pour la coopérative, des espaces pour le stockage et des unités pour la transformation).

- ³⁸ Concrètement, ils d'agit d'un nombre limité de groupements qui ont été appuyés. Au total, il y a 21 groupes de coopératives au Rwanda, 18 coopératives en RDC et 3 coopératives multifilières en BU + IPFB. Tous ces groupes fonctionnent à la fin du programme (sauf 1/18 coopératives en RDC qui s'est arrêtée) ce qui est un bon résultat. Le nombre de membres de ces groupes est plutôt limité (voir plus loin).
- ³⁹ Les IOV indiquent le type de résultats qui était attendu d'EMMo pour ces groupes. Il s'agit des résultats suivant:
- Au Burundi : participation des membres à l'AG de la coopérative et nombre de tonnes de marchandises stockées par les membres et autres. (Et pour l'IPFB, le renforcement des capacités pour redynamiser la structure et les relations avec les membres³).
 - En RDC : bonne gestion des coopératives (enregistrement officiel, relations avec les autres acteurs, organes de gestion fonctionnels), développement de systèmes de commercialisation et de revenus pour les membres (y compris l'installation des points de vente, organisation de la vente et le transport des produits, organisation de services pour les membres, obtention de revenus plus élevés et d'un meilleur accès à la terre).
 - Au Rwanda : création de groupes d'apiculteurs qui vendent du miel certifié.
- ⁴⁰ Dans leur soutien à ces processus, les équipes EMMo se sont concentrées sur la gestion, le service aux membres et (de manière moins explicite) le service à la communauté locale. Il est à noter que l'approche de l'appui est similaire à celle développée pour les ménages et leurs groupes d'épargne et l'AGR (appui de proximité). La RDC a fait exception à la règle, en faisant appel à des consultants et à des ATN possédant des connaissances spécifiques en matière d'entrepreneuriat et de commercialisation (voir également la question d'évaluation sur l'efficience).
- ⁴¹ Ci-dessous, les évaluateurs examinent certains des résultats pour ces trois pays. Sur la base du tableau ci-dessous, les évaluateurs concluent que les résultats les plus visibles se situent dans le domaine de la gestion (avec, toutefois, encore des difficultés au BU et en RDC) et des services aux membres. Le nombre de membres (effectifs pour le cas de RDC) reste assez limité, tout comme l'accès au crédit pour développer l'entreprise/la coopérative. Bien que des mesures aient été prises pour entrer dans la dynamique économique (les plus convaincantes en RDC), le chemin à parcourir est encore long. Cela est logique étant donné qu'il s'agit de nouvelles dynamiques et de nouveaux processus pour Caritas. Ci-dessous le tableau, les

³ Ce qui a eu des bons résultats : l'IPFB peut présenter quelques cas effectifs de plaidoyer, a renforcé sa structure décentralisée avec des points focaux dans toutes les provinces, a pu attirer d'autres programmes et coopérations et a pu augmenter la compréhension de l'objectif et de la valeur ajoutée de l'IPFB au niveau des membres grâce aux formations. Le programme EMMo a travaillé sur demande et à fournir (un budget pour) des formations sur le plaidoyer pour l'IPFB, et d'autres formations pour les membres, a soutenu la visibilité avec un site web, a payé le salaire du secrétaire exécutif et le fonctionnement de son bureau, à soutenu des échanges avec la RDC et la Tanzanie.



évaluateurs rentrent par après dans les détails par rapport aux résultats et facteurs explicatifs dans les trois pays, RDC, BU et RW.

Tableau 6 : Certains résultats pour Burundi, RDC, Rwanda

pays	# Membres	Opp stockage (sauvegarder, crédit et augm revenu)	Accès crédit externe amélioré	Gestion transparente	Agir comme acteur économique	Services aux membres	Services à la communauté
BU	+/-	+/-	-	+/-	-	+	+/-
RDC	-	+	+/-	+/-	+	+	+
RW	-	NA	+	++	+/-	++	/

Légende : ++ = changement clairement visible, indiqués par diverses parties prenantes au cours de la mission sur le terrain, base solide pour un développement ultérieur ; + = changement visible mais au début ; +/- = changement visible avec un nombre de problèmes ; / = n/a

Résultats en RDC

- 42 **Résultats** – Les évaluateurs ont apprécié les évolutions dans la gestion de la coopérative et évolution par rapport au rôle économique joué par les coopératives. Déjà en an 3 toutes les coopératives étaient enregistrées auprès des autorités et avaient des organes de gestion et des commissions spécialisées et relation avec autres acteurs (notamment d'autres cooperatives EMMo qui sont réunis dans les plateformes de commercialisation gérés par les BDD). L'évaluation constate sur base des informations de l'équipe EMMO qu'un tiers des coop a encore des difficultés par rapport à l'utilisation des outils de gestion. Une bonne implication de tous les membres dépend du rythme d'alternance des personnes qui sont élus dans les comités. Le nombre des membres effectifs est autour de 20 personnes par coopérative. Les relations avec les membres auxiliaires ne sont pas trop formel et il manque d'enregistrement d'achat de matière première chez ces membres. Les aspects associatifs dans les coopératives et leur attention pour des problèmes dans leur communauté sont émergentes. Leur capacité de bien gérer est reconnu par les autorités locales et les membres de la communauté : les coopératives bénéficient de leur confiance. L'accès au crédit externe pour les membres (effectifs) n'est pas encore bien développé : à Matadi, la plateforme de commercialisation a un accès au crédit, à Bagata, tous les coop ont une compte au MUSSEC mais qui est peu utilisé et à Popokabaka une association villageoise d'épargne et de crédit vient d'être créer.
- 43 Le développement de la chaine de valeur (production, transformation et commercialisation) était un parcours non évident, le manque d'un fonds de roulement a causé une chute en 2019 qui a démotivé les gens. Mais il y a eu une reprise à partir de 2020, grâce à l'introduction des fonds de roulement, avec une croissance remarquable pour l'achat et la commercialisation de la farine de manioc et le jus d'ananas et une reprise pour

les grains de maïs, le sésame et le vin d'ananas. Les autorités locales l'ont apprécié : 'Le EMMO a introduit un système qui a motivé les gens (...) et les a orienté pour la vente de leur production'. Malgré des obstacles constants (notamment l'état des routes), les coopératives arrivent à organiser des ventes régulières et groupées, elles négocient avec des transporteurs et ont créé un réseau de marchands ambulants aux marchés locaux et à Kinshasa.

- ⁴⁴ **Facteurs explicatifs** – L'appui intégrée avec accompagnement de proximité, ATN et consultance a bien marché. Par rapport à la gestion, les répondants ont partagé que les outils de gestion des coop restent difficiles pour eux à utiliser et à remplir. Les membres s'approprient déjà des principes mais moins des outils pour gestion et la commercialisation (gestion de réserve, compte d'exploitation, utilisation du fonds de roulement). Le peu de membres effectifs s'explique par le montant pour la part sociale élevé (entre 20 et 50 USD) et le moindre intérêt au niveau des membres auxiliaires (ils ont accès à un nombre de services, dont l'achat de leur production et le travail de gestion dans la coopérative est estimé de prendre trop d'efforts par rapport au bénéfices).
- ⁴⁵ En termes de développement comme acteur économique : l'appui des ATN et des consultants, l'appui pour ouvrir des points de ventes, la flexibilité de l'équipe EMMo pour étudier et pour adapter la mise en œuvre et sa capacité de trouver des fonds additionnels de ENABEL et le WBI pour installer des fonds de roulement ont été importants. Le fond de roulement était un point essentiel parce que la situation financière des coopératives – dont une bonne partie de ressources financières avait été utilisées comme contribution à la construction des bureaux – était critique et ne permettait pas de mobiliser le fond de roulement nécessaire au cycle d'exploitation (rapport an 5). Un autre facteur important était la collaboration avec les médias locaux pour activer les marchés locaux (surtout à Popokabaka où un marché local a été créé en temps de Covid !).
- ⁴⁶ **Points d'attention** -Au niveau des coopératives, il manque encore une stratégie pour mobiliser plus de membres effectifs afin de renforcer le capital et l'ampleur des activités. Pour l'instant, il y a peu de réflexion ou de mesures concrètes prises au sein des coopératives pour attirer plus des femmes et des jeunes.
- ⁴⁷ La division de rôle et de responsabilités entre les BDD et les coopératives dans le circuit de commercialisation (notamment par rapport au recouvrement des recettes) demande plus de clarification. Un autre point à bien suivre est la capacité des coopératives à faire tourner le fonds de roulement.

Burundi

- ⁴⁸ **Résultats** - Le résultat principal est qu'il existe une possibilité pour les communautés autour des hangars de stocker les surplus de production (les ménages de plusieurs collines par hangar ont accès au service de stockage et à d'autres services comme la mouture, la boutique d'intrants). Le tonnage des marchandises stockées est en augmentation selon les répondants'. Les membres de la coopérative contribuent avec une partie de leur récolte (4 kg pour 100 kg) au fonctionnement de la coopérative et ont droit au dividende s'il y a des recettes. Dans une des coopératives, cette dividende représentait environ un quart de la contribution des membres (pour avoir accès aux services de la coopérative, stockage et mouture). Environ cinq membres



d'une des coopératives de Ngara ont eu accès au crédit sur la base du tonnage en stock (l'exigence minimale était de 10 tonnes, tandis que le stock avait augmenté la dernière année à 13 tonnes seulement). L'accès au crédit sur la base du warrantage ne fonctionne pas encore très bien. Le nombre de membres de la coopérative est très variable, par exemple 166 à Ngara (dont 27 femmes) et 73 à Kabuye.

- ⁴⁹ **Facteurs explicatifs** – Le programme EMMo a investi dans la construction des hangars avec un terrain mis à disposition par l'autorité locale et des contributions en travail et en nature des membres/travailleurs. Le système de warrantage est entravé par le stock limité (soit l'espace de stockage est trop petit, soit le stock est trop faible). L'emplacement des hangars n'est pas idéal pour certaines collines/familles qui sont trop éloignées..
- ⁵⁰ **Points d'attention** : mobilisation des membres et des ménages qui veulent/peuvent stocker afin d'assurer un stock plus important, suivre l'application du système de warrantage.

Rwanda

- ⁵¹ **Résultats** – Les membres se sentent soutenus dans leur accès aux marchés, les groupes apiculture fonctionnent bien et ont réussi à passer des ruches traditionnelles aux ruches modernes. Pour l'instant, les groupes ont un bon marché local. Ils reconnaissent que le développement de la chaîne de valeur en fonction d'une certification pour eux est trop complexe et non réalisable actuellement. Cela signifie également que ces groupes n'ont finalement pas été enregistrés. Bien que l'indicateur n'ait pas été atteint, l'évolution des groupes est positive. Le nombre de membres par groupe est en moyenne de 20 personnes.
- ⁵² **Facteurs explicatifs** – Il y avait un soutien approprié, mais pas trop dans le domaine de la certification. L'ONG partenaire ARDI, qui avait été sollicitée pour apporter son expertise, n'a pas pu le faire avec ses propres ressources. Le budget d'EMMo n'avait pas non plus de place pour cela. Les activités des apiculteurs ont souffert de l'affaiblissement des colonies (maladie et mortalité des abeilles en raison de l'utilisation de pesticides par les agriculteurs). De ce fait, la survie des colonies était plus importante pour les apiculteurs que la certification.

Points d'attention – Les répondants (équipe EMMo) indiquent qu'il existe des obstacles en termes d'étude de marché et de développement d'une chaîne de valeur et d'un plan commercial (approche et mise en œuvre). C'était le cas pour les groupes qui voulaient vendre du miel (mais les groupes qui vendaient des légumes en ont également souffert). Le COVID a manifestement joué un rôle d'entrave car la mobilité des personnes et des biens a été très difficile pendant une longue période.

Encadré 2 : La dimension environnementale – l'exemple de Rwanda

Les rapports et les témoignages confirment l'attention factuelle qui a été accordée tout au long du programme à la dimension environnementale. De nombreux éléments montrent que Caritas a intégré la dimension environnementale dans ses activités de manière cohérente et systématique afin de valoriser les ressources naturelles de manière écologique et durable. Le niveau de conscientisation des bénéficiaires a clairement augmenté et de plus, le programme EMMo les a appuyés en formation et la mise en place des techniques agroécologiques. Diverses personnes ressources et le personnel du programme ont eux-mêmes observé que la promotion efficace et réussie de la fumure organique était l'une des principales réalisations du programme. En mettant en avant le modèle d'agriculture familiale durable, le programme a suivi une approche axée sur les différentes dimensions de la sécurité alimentaire et nutritionnelle tout en renforçant la résilience des ménages encadrés aux chocs économiques et climatiques. L'agroécologie promue par le programme est pro-environnementale vu les pratiques adoptées qui préservent la biodiversité telles que (1) l'agroforesterie, des herbes fixatrices des talus et des fosses antiérosives, (2) la fertilisation organique et la lutte biologique (bio pesticide) intégrée, (3) l'installation des citernes d'eau qui servent un double rôle : arrosage des cultures et atténuation des effets de l'érosion et (4) la sensibilisation des institutions et communautés locales aux pratiques qui protègent l'environnement via les formations et les visites d'échanges d'expériences.

2.2.3 INDICATIONS DE L'IMPACT AU NIVEAU DES MENAGES ET GROUPEMENTS

- ⁵³ Les évaluateurs ont examiné l'effet de l'EMMo sur la cohésion sociale et sur les revenus pour faire une déclaration sur l'impact et les effets plus larges. Un effet a été constaté dans les deux domaines, bien que moins convaincant en ce qui concerne le revenu. En outre, les missions sur le terrain ont également fourni des informations sur un changement peu explicité au départ (effet inattendu), notamment la capacité de réflexion et de planification au niveau des bénéficiaires directs qui démontre l'importance d'une approche entrepreneuriale.
- ⁵⁴ **Capacité de réfléchir et de planifier** – Ce qui ressort (missions sur le terrain et auto-évaluation), c'est la capacité croissante à réfléchir et à planifier en tant que ménage ou groupe. Cela était dû à l'espace supplémentaire dans les budgets des ménages (voir ci-dessous). L'attention du programme d'aider les producteurs à mesurer plus systématiquement l'investissement par rapport au rendement (par exemple BU, accent sur une agriculture plus compétitive) et à élaborer un plan a également joué un rôle. Le travail avec le Business Canvas Model dans les coopératives de la RDC est un exemple. L'appui à cette réflexion a aussi



été faite au niveau de certains groupement d'épargnes (là où les épargnes ont été réalisées en vue d'un plan spécifique).

- ⁵⁵ **Cohésion sociale dans les groupes** – L'EMMo encourage les personnes à travailler sur leur « autonomisation » par le biais de groupes. Ce processus a favorisé une certaine cohésion. La cohésion renforcée au sein des groupes est liée à l'augmentation de la confiance mutuelle grâce à la formation et à l'introduction de règles de gestion (transparente). Au Niger, il a été remarqué que ces règles contribuent à challenger les rapports de pouvoir qui existent dans les communautés (dans ce cas entre les femmes leaders grâce à la position de leur mari et les autres femmes). Et grâce au revenu supplémentaire qui permet de rembourser les prêts au sein des groupes, la personne/ménage devient plus crédible. De plus, les irritations et conflits éventuels ont été rapidement suivis d'un appui de proximité de la part des équipes d'EMMo. Le renforcement de la cohésion et la limitation des conflits également ont été remarqués par les évaluateurs au Burundi : la mesure de stabulation du petit bétail a réduit les conflits, les équipes EMMo ont reçu un soutien supplémentaire de la part des points focaux de Paix et Justice, et le fait que les ménages ayant le même niveau de revenu aient été réunis dans des groupes d'épargne a favorisé la cohésion.
- ⁵⁶ **Revenu supplémentaire** – Le programme a réussi par ses actions à donner aux ménages un revenu supplémentaire par rapport à la période avant la participation au programme (confirmés pour BU, RW, RDC). Les évaluateurs ne peuvent pas quantifier les revenus supplémentaires mais se basent sur l'appréciation des personnes interrogées lors de la mission sur le terrain. La contribution à l'augmentation des revenus s'est faite de diverses manières : en fournissant du travail par le biais de HIMO (BU) ; par l'utilisation de la main d'œuvre locale pour les opérations de transformation, transport, achat de la matière première (RDC) ; en se concentrant sur la transformation et la commercialisation (coopératives en RDC, RW) ; en mettant en place des AGR (tous les pays) ; en se concentrant sur le stockage (BU, Haïti, Eth, afin que les ménages puissent attendre pour vendre jusqu'à ce que les prix soient meilleurs) ; en soutenant l'agriculture familiale visant une agriculture plus compétitive (EFFI, RW en BU).
- ⁵⁷ Les revenus supplémentaires ont été suffisants pour répondre aux besoins de base et pour obtenir de petits crédits au sein des groupes (BU, RDC et RW), pour améliorer la maison (RDC), pour permettre aux femmes de prendre en charge certains coûts du ménage (ce qui a également été appelé « autonomisation ») et, dans certains cas, pour démarrer une AGR.
- ⁵⁸ Bien que ce revenu supplémentaire soit important et apprécié par les personnes interrogées lors des missions de terrain, il constitue moins une base pour un développement ultérieur. Il s'est avéré insuffisant pour les groupes et les individus de développer une AGR en tant que petite entreprise/entreprenariat (à quelques exceptions près), sans parler d'une AGR en dehors de la pratique agricole (ce qui est important pour les jeunes, les individus et les ménages ayant un accès plus limité à la terre). En Eth, des prêts ont été accordés à des jeunes pour qu'ils démarrent une AGR, mais cela n'a pas eu beaucoup de succès : la valeur ajoutée pour les jeunes (qui préféreraient migrer) était limitée, le montant du prêt était trop faible et l'équipe d'EMMo n'avait peut-être pas assez d'expertise pour le « développement d'AGR orientées vers le marché ».

Encadré 3 : Les groupes apiculture au Rwanda

Il a été observé que les groupes d'apiculteurs étaient en place avec une bonne organisation structurée de l'individu au groupe. Les groupes d'apiculteurs se sont engagés de manière positive dans la l'apiculture moderne impliquant les femmes et les jeunes pour un revenu complémentaire. Dans la plupart des groupes le passage des ruches traditionnelles aux ruches modernes a été un succès. Aussi les femmes ont vu des opportunités de revenus et d'émancipation même dans un 'contexte masculin' traditionnel tel que l'apiculture. Les groupes sont considérés comme espaces permettant une dynamique positive homme – femme. La demande de miel sur les marchés nationaux et internationaux est élevée et les niveaux de prix sont valorisants. Néanmoins, les groupes cibles restent dans l'ensemble concentrés sur la demande locale. La conquête des marchés formels nécessiterait l'adoption de systèmes de certification et le développement de la chaîne de valeur. Les procédures et les ajustements nécessaires à la certification se sont avéré être complexe et difficile pour la plupart des groupes. Un autre élément était la forte demande locale de miel (non certifié) ce qui signifiait qu'il y avait peu d'incitation à passer à une échelle supérieure (par le biais de la certification), et que cette n'était alors pas essentielle pour assurer un revenu. Finalement, les apiculteurs ont été confrontés à d'importants défis zootechniques et agronomiques, dont le moindre n'est pas la mort des colonies d'abeilles en raison de l'application de pesticides par les cultivateurs. Face à ces menaces, le premier souci des apiculteurs n'est pas la certification mais plutôt la survie économique.

⁵⁹ Les revenus étaient également insuffisants pour servir de garantie afin d'obtenir des ressources financières plus importantes par le biais du crédit (externe), ou pour développer une stratégie selon laquelle les groupes laissaient l'épargne accumuler et ne la distribuaient donc pas afin que les ménages soient plus résistants aux chocs. Dans certains groupes d'épargne, une telle accumulation n'était pas non plus prévue et le pot était redistribué chaque année et repartait de zéro (voir exemple en BU). Ceci peut être expliqué par le fait que des ménages vulnérables préfèrent diviser leur épargne/capital en plusieurs actifs (productifs) comme par ex. le petit bétail. En outre, l'augmentation des revenus n'était pas encore suffisamment stable ou régulière (RDC, BU).

⁶⁰ Outre la disponibilité limitée des garanties (en espèces ou en produits, tels que par ex. les stocks dans les hangars de la BU), l'accès limité au crédit peut également s'expliquer par le fait qu'EMMo n'a pas vraiment travaillé sur les institutions de la FMI "et que les FMI elles-mêmes sont peu présentes et/ou peu enthousiastes pour travailler avec les groupes cibles de Caritas. Cependant, au Rwanda, on a observé qu'au fil du temps, l'intérêt et la confiance des FMI pour se connecter et s'engager avec des GEC a augmenté progressivement. Cette croissance était vraisemblablement en concordance avec l'augmentation progressive des montants d'épargne et de crédit alloués dans les groupes d'épargne. Cet effet a été observé surtout parmi les groupes ayant beaucoup de membres féminins. En RDC également, les évaluateurs ont reçu des informations sur quelques avancements (voir le point 2.1.2.)



2.2.4 RESULTATS ET CHANGEMENTS AU NIVEAU DE LA COMMUNAUTE AU SENS LARGE

⁶¹ Chaque programme met également en mouvement quelque chose dans l'environnement plus large des bénéficiaires directs. Ceci est important pour éviter que les projets ne soient que des « îlots de réussite » dans une zone où il y a peu d'autres initiatives de développement et où la jalousie peut dégénérer facilement en conflit (ex. BU). L'EMMo s'est montré attentif au niveau communautaire, au-delà des ménages. Un certain nombre d'activités ont encouragé une plus grande interaction entre le programme et la communauté locale, principalement dans le but de faire partager à un plus grand nombre de personnes les effets positifs des activités. Cela a été fait de la manière suivante :

- Coopératives en RDC ont été encouragées à affecter une partie de leurs revenus des ventes pour répondre aux besoins des communautés (par exemple, 5% des revenus dans les coopératives de Matadi). Jusqu'à présent, cela a été fait plutôt dans une mesure limitée (par exemple, en fournissant des craies dans les écoles).
- Au BU et en RDC, des hangars et des constructions de stockage sont également censés être disponibles pour les agriculteurs qui ne sont pas membres de la coopérative.
- Dans tous les pays, des services ont également été offerts aux agriculteurs qui ne sont pas membres de groupements ou de coopératives : service de mouture (Ht, RDC, Niger), boutiques d'intrants pour semences ou produits zootechniques, accès aux points d'eau (Niger).
- En Ethiopie, en BU et en RDC, des personnes qui n'étaient pas membres des coopératives ou des groupes étaient embauchées pour travailler la terre, planter des herbes antiérosives, ...
- Implication des autorités locales (responsables d'un territoire plus vaste en théorie capable de dupliquer des programmes) dans la mise en œuvre des programmes (voir point suivant).

⁶² En plus de la stratégie du programme EMMo, il y a eu aussi un certain effet des bénéficiaires directs et des individus des autorités locales qui partageaient volontairement certaines connaissances avec leurs voisins et lors de leurs visites à d'autres communes/lieux : par exemple sur certaines techniques de production, la lutte contre l'érosion, la création d'un potager, la stabulation du petit bétail, Ceci est un effet qui est implicitement attendu par les équipes EMMo.

⁶³ En RDC et en Eth, des stratégies ont été plus consciemment développées pour renforcer l'interaction du programme et des bénéficiaires directs avec la communauté locale. Dans le cas de l'Eth, cela s'est fait par le biais d'une stratégie d'infrastructures et de gestion communautaires (bassins versants) ; dans le cas de la RDC (surtout après les recommandations de l'évaluation à mi-parcours), par une plus grande attention portée

aux membres auxiliaires⁴ (voir plus loin, encadré 5) des coopératives, ce qui a conduit à une plus grande portée du programme. En RDC, le fait que les coopératives garantissent un marché plus sûr pour les agriculteurs (grâce à l'achat (croissant) par les coopératives de matières premières, telles que le maïs, les graines de sésame et le manioc) et l'accès au travail sur les terrains des coopératives étaient très importants pour les membres auxiliaires. Cela a créé une certaine dynamique autour des coopératives qui a été remarquée, également par les autorités locales.

⁶⁴ Les dynamiques spécifiques au niveau de la communauté au sens large qui ont été relevées (missions de terrain et auto-évaluation) sont les suivantes :

- les effets sur la sécurité alimentaire des ménages dans les zones d'interventions (voir les résultats des enquêtes de ménages ci-dessus), mais dans certains pays avec des variations entre les différentes régions d'intervention (par exemple, de plus mauvais résultats à Popokabaka en RDC par rapport aux deux autres régions d'intervention).
- Les évaluateurs notent, par exemple, que les autorités locales constatent que le travail de structuration leur permet de mobiliser plus facilement la population (par exemple pour les travaux communautaires ou des réunions administratives, voir par exemple RW, BU, Niger, RDC).
- un certain optimisme de la population se fait jour, inspiré par des investissements concrets, une plus grande disponibilité d'argent liquide, la possibilité d'acheter de nouveaux vêtements, la diminution des conflits entre voisins (qui s'empruntent désormais de l'argent dans le cadre d'un groupe d'épargne sur base des règles claires), l'accès à des aliments de meilleure valeur nutritionnelle (au N, RW, BU, RDC, ... accès à la viande via les chaînes de solidarité pour petit bétail), les efforts (bien que très limités) du gouvernement local pour répondre aux certains besoins concrets de la population.
- Meilleure compréhension (en RDC et en RW) de ce que signifie l'entreprenariat.

⁶⁵ Cette dynamique, en particulier dans les régions d'intervention défavorisées du programme EMMo, crée un certain nombre d'attentes en matière de développement qui ne peuvent être satisfaites par les groupes appuyés seuls. En outre, la plupart des groupes sont encore assez fragiles ; le manque de suivi et de soutien supplémentaire dans un contexte instable peut rapidement détruire les progrès réalisés, car les groupes disent être vite découragés et ils ont du mal à surmonter les revers. De très nombreux villages à côté des zones d'interventions ne sont pas atteints par le programme (ou par d'autres initiatives de développement) bien qu'ils y ait eu quelques retombées. Au Rwanda, par ex. la concentration des interventions dans 4

⁴ Producteurs qui vendent de la matière première aux coopératives, qui ont accès à un nombre de services et des connaissances (recyclage des formations), reçoivent des ristournes mais ne paient pas une part sociale et ne font pas parties des structures de la coopérative.



secteurs a largement contribué à l'efficacité et à l'efficience du programme mais la conséquence est que l'impact du programme reste limité et localisé. Ceci n'est pas un grand problème sauf s'ils n'existent pas de mécanismes pour la mise en échelle ou la duplication. Pour assurer ça il faut des efforts d'autres partenaires techniques et financiers, mais surtout du gouvernement et des autorités locales (qui manquent toutefois la capacité), d'où l'importance de cohérence externe et des stratégies de plaidoyer pour mobiliser les gouvernements. Des évolutions dans le rôle des gouvernements locaux dans la promotion du développement local, par exemple par l'appui à la duplication des bonnes pratiques ou par la mise en place des conditions nécessaires au développement (notamment l'infrastructure routière pour l'évacuation des produits agricoles), sont importantes mais moins évidentes, selon l'évaluation. La situation est meilleure dans les pays où les gouvernements disposent d'un cadre solide pour soutenir les groupes (par exemple RW et Eth avant la guerre).

2.2.5 CHANGEMENTS AU NIVEAU DES AUTORITES LOCALES

- ⁶⁶ Ce n'est pas un cible de EMMo de renforcer les autorités locales dans leurs mandats et leur tâches ou de contribuer aux plans de développement au niveau local ou provincial. Le principal est "d'embarquer les autorités locales dans le train d'EMMo" (comme disait quelqu'un d'une équipe EMMO) afin de faciliter l'exécution du programme (accès aux terres, accès aux intrants, légalisation des documents et groupements, ...) et d'assurer une certaine coordination et consultation. Au RW et en Eth, ce défis se posait moins, car le gouvernement est plus fort et fournit un cadre strict dans lequel les ONG doivent/peuvent travailler.
- ⁶⁷ Quoi qu'il en soit, dans chaque pays, le programme EMMo s'est assuré de travailler dans le cadre des politiques et des programmes (s'il y en a) du gouvernement (ce qui continuera dans le nouveau programme Cohérence). Cela a été apprécié par les autorités locales.
- ⁶⁸ **Collaboration** – L'interaction avec les autorités locales peut-être décrit comme collaboration d'un côté et plaidoyer pour des aides concrets de l'autre côté. Le vue globale est présenté dans le tableau ci-dessous pour les trois missions de terrain.

Tableau 7 : Coopération avec administration/autorités locales

Coopération avec administration/autorités locales		
Burundi	DRC	Rwanda
<ul style="list-style-type: none"> - A Cibitoke surtout et dans une moindre mesure à Bubanza, les BPAE sont impliqués dans toutes les étapes du programme. Les techniciens (agronomes, vétérinaires) sont fortement impliqués. - EMMo est moins ancrée politiquement et stratégiquement dans la politique burundaise ; cela se fait plutôt par le biais de Caritas Burundi, qui est sensé de faire un travail de plaidoyer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible implication des autorités locales pour jouer le rôle de premier plan aux actions de développement : plutôt consultation, facilitation d'exécution, suivi 	<ul style="list-style-type: none"> - EMMo-RW collabore avec la Rwanda Agriculture Board (RAB) et avec leurs agents vulgarisateurs notamment pour des formations supplémentaires. La RAB fait appel aux volontaires de la Caritas-Rw pour passer certains messages. - EMMo collabore également avec le programme national du Ministère de la Santé pour la nutrition à base communautaire

		et avec leurs volontaires au niveau de la communauté (Animateurs de Santé Communautaire).
--	--	---

- ⁶⁹ En Haiti et Rwanda, les programmes EMMo ont développé des contacts avec des ministères dans le cadre de l'exécution du programme, mais l'évaluation n'a pas pu analyser la nature de ces contacts (plutôt structurel ou ponctuel). Dans la plupart des pays la collaboration concerne la collaboration avec des autorités locales.
- ⁷⁰ Cette collaboration en générale s'organisait de manière satisfaisante pour les deux parties. Ceci se faisait au travers de missions de terrain conjointes, des visites régulières des équipes EMMo et des réunions de suivi et de planification. Les personnes impliquées du côté des autorités locales sont surtout les fonctionnaires et techniciens (plutôt que des hommes/femmes politiques) des autorités locales et des services déconcentrées, surtout du domaine de l'agriculture mais aussi d'autres domaines. Par ex, en ETH, plusieurs services étaient impliqués : services de santé, service d'agriculture (avis techniques, fournir des semences) et de génie (avis dans la conception, construction, formation et suivi des infrastructures de l'eau). Au Niger, il y a une coopération étroite avec les maires dans les zones d'opération. Dans certains pays, les BDD et leur gouvernance et l'église entretenaient également des contacts plus réguliers avec les autorités locales (par ex. en RDC) qui allaient au delà de la gestion du programme EMMo. Au Rwanda le JADF (Joint Action Development Forum) sert de plateforme (MSP) de discussion au niveau du district, facilitant la décentralisation en offrant un forum pour la responsabilisation en matière de prestation de services et de planification du développement. EMMo / Caritas collabore de manière pro-active au JADF.
- ⁷¹ Le programme EMMo a une valeur ajoutée évidente pour les autorités locales (mais pas forcément apprécié de même façon par la population) :
- Pouvoir compter sur des communautés organisées : ceci aide les autorités locales dans la mobilisation de la population, par ex. pour des travaux communautaires et l'organisation de l'interaction (réunions)
 - Pouvoir compter sur une structuration en OP et COOP : ceci aide les autorités locales dans la supervision et un de leurs tâches (l'inspection). En RDC les autorités veulent exercer leur droit de percevoir des taxes sur les activités des coopératives ; les services déconcentrés profitent des coopératives pour avoir des données pour écrire leurs rapports d'inspection. Au Rwanda, les équipes EMMo et les services de vulgarisation de l'État se renforcent dans la sensibilisation et la formation des agriculteurs.
 - Le programme EMMo répond aux cadres légaux et ainsi aide à réaliser la politique de l'État (même s'il y a des défis dans la mise en œuvre). Ceci est le cas au BU (sensibilisation pour la stabulation répond à la politique du gouvernement), en RDC (organisation des coopératives selon la loi) et au RW et BU et son cadre d'institutionnalisation des groupes et coopératives.



- Les résultats tangibles/visibles et les investissements dans des infrastructures rejaillissent de façon positive sur le gouvernement local et sa performance et leadership pour le développement (par ex. dans leurs rapports de redevabilité au niveau provincial/national).

⁷² Il est clair, qu'il y ait eu des tensions de temps en temps avec les autorités locales, souvent liés à leur faible capacité et/ou faible implication des hommes/femmes politiques et/ou des différences de vision entre l'État central et la réalité de développement local. Ces défis ont été bien gérés jusqu'à maintenant, notamment en RDC (l'application d'une période d'attente/de délai avant que les coopératives ne doivent payer des impôts) et au RW (dialogue sur l'application de l'agro-écologie qui n'est pas dans les priorités de l'Etat Rwandaise, voir la politique des intrants agricoles externes comme pesticides et engrais minéraux). Il y a un point d'attention notamment lié à l'identification des zones d'intervention du programme EMMo, cette sélection (bien que les autorités étaient consultées) ne tenait pas toujours compte de façon claire avec la vision/les attentes des autorités locales (voir en RDC, ce qui ne les convenait pas tout à fait) ou les plans de développement local communale (au BU), les orientations sont basés surtout sur l'analyse des BDD.

⁷³ **Le plaidoyer** – Le plaidoyer par les groupes est encore moins développé dans les programmes EMMo (avec quelques exemples toutefois en Haïti, voir encadré (encadré 4) et au Burundi avec l'IPFB, qui représente un axe apart dans le programme EMMo au Burundi et n'est pas représentatif pour ce qui suit⁵).

⁷⁴ Il est attendu (de façon implicite) que la structuration des groupes d'agriculteurs selon certaines règles (avec une attention particulière à la transparence, à la consultation et aux messages sur l'importance de l'inclusion) contribue à renforcer l'aspect de la citoyenneté chez les bénéficiaires ; c'est-à-dire comprendre qu'il y ait des règles et que ces règles ne sont pas là sans raison, comprendre qu'il est possible de questionner l'application (ou non) des règles, Les groupes sont également des espaces sûrs où les pratiques démocratiques sont apprises, pratiquées et développées, dans un contexte où cela est beaucoup plus difficile dans l'espace politique officiel. Des exemples ont été documentés par l'évaluation au Niger (groupes de femmes qui promeuvent un autre type de leadership féminin, autre que celui des femmes qui sont leaders grâce à la position de leur mari) et en RDC (exemple à Matadi avec la remise en question du leadership au sein d'une coopérative par une femme qui se présente comme candidate présidente). Le programme EMMo accorde donc, à juste titre, de l'importance à la bonne gestion au sein des groupes (les règles challengent les relations de pouvoir traditionnelles), avec plus ou moins de succès (comme indiqué ci-dessus). Cette prise de conscience des (membres des) groupes peut ensuite conduire les groupes, une fois qu'il est clair qu'il existe des règles et des droits au niveau du gouvernement local également, à aller voir les autorités (politiques et administratives) avec des questions concrètes pour exiger une action de leur part (en casu : une meilleure prestation de services). Dans le programme en Haïti, il s'agit même d'un résultat concret du programme qui a été soutenu par des formations et des actions concrètes, « (...) l'engagement de la communauté dans la défense de ses droits et l'influence des décisions liées au bon développement de la communauté ». Cette

⁵ La mission de terrain au Burundi a validé plusieurs changements au niveau de l'IPFB, également une plus grande capacité pour organiser le plaidoyer.

dynamique est donc plus visible dans ce pays bien que dans le contexte socio-politique du pays il reste difficile d'organiser des actions de plaidoyer s'adressant aux autorités.

⁷⁵ L'approche plaidoyer à la base/au niveau local n'est pas encore bien alignée aux stratégies plaidoyer au niveau nationale (par ex. au travers les Caritas nationaux avec CI.be en appui. La stratégie d'EMMo consiste à donner aux groupes et aux communautés les moyens d'agir de telle sorte qu'ils soient en mesure de pousser les gouvernements locaux à être responsables et à assumer leurs rôles et devoirs de soutien et de facilitation du développement, et plus particulièrement la prestation de services. L'influence sur la politique devrait être assuré par la participation de la représentation de CI.be au CSC et l'interaction avec d'autres acteurs au niveau national, notamment les Caritas national voir QE sur cohérence). Par conséquent, les questions et défis locaux sont peu soutenues par un plaidoyer au niveau national (par exemple, la lutte contre l'état des routes, comme en RDC, ou une meilleure organisation des marchés locaux au niveau supra-local, l'application de la loi sur les coopératives ou les règles et normes pour les produits alimentaires, comme au Rwanda pour le miel et le choix de l'agroécologie).

⁷⁶ Le fait qu'EMMo se concentre sur la capacité des groupes et non sur celle des autorités locales est compréhensible. L'interaction avec les autorités locales telle que mise en pratique dans le programme peut contribuer à répondre aux besoins plus concrets de la population (par exemple, la réparation d'un petit pont), mais peut être source de frustration des deux côtés lorsqu'il s'agit de questions et de problèmes plus complexes. Vu les besoins de développement qui nécessitent que chaque acteur joue pleinement son rôle, il est clair que des autorités locales faibles présentent des risques pour réaliser des changements durables pour les bénéficiaires directs.

Encadré 4 : Le plaidoyer en Haïti

A Calumette, en juin 2021 trois journées de formation sur les techniques de plaidoyer ont été organisées pour deux OCB, APIB et AGC. La 3^{ème} journée, un partenaire de Geomoun (ONG belge) a partagé des techniques de préparation de messages de plaidoyer. Les sujets étaient le mauvais état de la route entre Marigot et Belle-Anse et l'accès à l'eau potable. Le sujet de la route a été privilégié car le transport des produits par camions était quasiment impossible. La formation et les réflexions ont nourri l'idée d'organiser une marche en vue de solliciter une amélioration de la route principale. Les acteurs ciblés étaient la Mairie, les directeurs des bureaux déconcentrés communaux (agriculture, santé, justice) et la presse. Ainsi, en septembre 2021, les membres de l'AGC et d'APIB, rejoints par des habitants de la ville ont investi les rues de la ville pour exiger une intervention urgente du Bureau des Travaux Publics. Bien qu'il y ait eu quelques travaux routiers, les résultats sont loin d'être atteints et les deux organisations cherchent plus d'alliés pour leur apporter du support.



2.2.6 QUI A REELLEMENT BENEFICIE DU PROGRAMME ?

- ⁷⁷ **Introduction** – Sous cette question, les évaluateurs cherchent comment et avec quel résultat, le programme EMMo a cherché à inclure les femmes et groupes vulnérables. D’abord, les évaluateurs aiment souligner que de façon générale, EMMo travaille avec des producteurs/agriculteurs dans des zones défavorisées qui sont identifiées par les BDD/partenaires et organisations de base (en consultation avec les autorités locales) et qui ont envie de s’investir dans le projet. A début du programme des bénéficiaires/participants potentiels sont tous informés et invités. En principe le programme touche les plus vulnérables au travers un offre diversifié.
- ⁷⁸ Toutefois, il est clair que l’accès ouverte et des programmes qui focalisent surtout sur la participation de toute la famille (avec l’exception de RDC) ne suffit pas pour assurer une attention pour les plus vulnérables, les femmes, les jeunes. Surtout parce que pour pouvoir participer dans certaines activités offert par le programme, il fallait quand même avoir quelques attributs comme accès à la terre (au RW, BU) ou avoir suffisamment de l’argent pour payer la part sociale d’une coopérative (RDC, ici partiellement répondu par les services aux membres auxiliaires).
- ⁷⁹ C’est pour ça que EMMo porte une attention particulière à l’inclusion et au genre (étant genre-sensitif) qui cadre avec l’objectif d’empowerment, parfois par des activités spécifiques. Le fait qu’il y ait un projet qui fait attention au genre promeut le fait que les femmes peuvent quitter leur foyer et entrer dans la sphère publique (ce qui a été bien décrit pour le programme au Niger : avoir de l’argent pour pouvoir participer dans des évènements sociaux a permis ce fait) et ainsi bouscule un peu les normes sociales.
- ⁸⁰ **Jeunes pas de cibles** – Les jeunes n’étaient pas une cible spécifique de EMMO, sauf en Eth et en Haïti (jeunes sans terre). Dans les autres pays, il n’existait pas de définition claire ni de stratégie et l’implication des jeunes dans les groupements était fort limitée : par ex. en Ht il y avait un groupe de jeunes seulement et parmi tous les groupes (GEC, apiculture, agriculture, nutrition, etc.) au Rwanda, il n’y avait qu’un seul groupe composé uniquement de jeunes ; dans tous les autres groupes, il n’y avait généralement pas ou très peu de jeunes. Encore au Rwanda, il se pourrait que l’existence même des critères de motivation et des procédures de sélection des bénéficiaires empêchait intrinsèquement les jeunes d’être inclus en tant que groupe cible. En RDC, EMMo a tout récemment lancé une stratégie pour embaucher les jeunes comme assistants à la gestion des coopératives (avec des résultats à attendre encore), en Ht il a eu une formation NTIC et un effort pour assurer plus de représentation numérique des jeunes dans les commission de santé (avec succès). En Ethiopie, EMMo avait développé une offre spécifique pour les jeunes chômeurs (projets d’AGR et formation professionnelle pour 333 jeunes, dont 153 femmes) : la mobilisation des jeunes et leur rétention était toutefois faible pour différentes raisons : manque de motivation des jeunes en vue d’autres opportunités pour gagner un revenu plus vite, stratégie moins adaptée aux jeunes avec une durée trop longue, prise en charge minimal et localisation pas très bien choisie). Au Rwanda, l’équipe d’évaluation a conclu qu’il manquait un peu d’inspiration et de connaissance et compréhension des possibilités et des opportunités de progrès social et économique pour pouvoir travailler de façon plus efficace avec des jeunes. Lors de la mise en oeuvre du programme les équipes EMMo ont assumé cette lacune dans le programme. De l’autre côté, il faut

reconnaitre que les modèles promus par les gouvernements dans les pays partenaires pour travailler avec les jeunes ne soient pas toujours orientés vers le public cible de Caritas (par ex. au Rwanda, ces programmes visent des jeunes avec un niveau d'instruction supérieur et vivant dans un contexte urbain) ce qui ne donne pas beaucoup des opportunités de cohérence avec lles-dits politiques. .

⁸¹ **L'évaluation mi-parcours** – L'évaluation de mi-parcours a décrit cette approche d'inclusivité et genre et a analysé son efficacité. Les conclusions étaient les suivantes :

- L'effort pour toucher des personnes très vulnérables dans des zones isolées et pauvres avec un fort taux d'insécurité alimentaire est un point à mettre en exergue. Dans tous les pays, des efforts importants ont été faits pour sélectionner de façon participative des personnes vulnérables/pauvres et/ou avec un taux d'insécurité alimentaire très élevé, sauf en RDC où l'aspect inclusivité a reçu moins d'attention (mais des mesures correctives ont été mise en œuvre dès lors). Des critères de sélection, par exemple pour des chaînes de valeurs ont été discutés et décidés en collaboration avec les partenaires et avec les communautés ou organisations cibles.
- La **double stratégie** effective pour la mise en œuvre avec (i) des appuis orientés sur les besoins spécifiques des ménages pauvres combinés avec (ii) des appuis orientés sur l'ensemble des ménages d'une communauté pauvre et/ou des initiatives communautaires a permis d'atteindre des avantages d'échelles (voir Ethiopie, Haïti, Burundi) et d'inclure un maximum de ménages possibles dans les zones isolées de l'intervention.
- Quelques **bonnes pratiques** ont été identifiées telles que l'analyse du niveau de vulnérabilité (Niger), la diversification des groupes cibles (Ethiopie) et la sélection des bénéficiaires sur base des critères de motivation (Rwanda, Burundi) qui valorisent des dynamiques existantes dans les communautés.⁶
- Un point d'attention est d'assurer non seulement une bonne identification des groupes cibles différents (selon leur niveau de vulnérabilité) mais également un **suivi de leur chemin de changement** spécifique. Il est essentiel d'être certain que l'exécution du programme et son appui restent appropriés pour ces groupes cibles et qu'ils sont capables d'appliquer ce que le programme a offert. Actuellement, un tel suivi n'est pas assuré dans les différents pays.
- Dans le domaine du 'genre', EMMo accorde beaucoup d'**attention aux besoins pratiques des femmes et à leur rôle productif et reproductif**. Dans tous les pays, les femmes participent activement aux Champs Ecoles Paysans (CEP), dans les groupements d'épargne/crédit et dans les chaînes de solidarité. Les actions orientées vers les femmes sous l'axe 'nutrition/ hygiène/allaitement' confirment surtout **le rôle reproductif des femmes**. La représentation des femmes dans les organes de décisions est incluse dans les indicateurs ou est prise en compte dans les consignes de répartition des rôles et tâches dans les

⁶ Même si ces critères peuvent avoir un revers dans la mesure où ils ont pu exclure des jeunes - observation de la présente équipe d'évaluation pour le Rwanda



structures des bénéficiaires. Le programme accorde **moins d'attention aux besoins stratégiques des femmes** soit leur positionnement dans les ménages et la prise en compte de leurs intérêts dans les communautés et par les décideurs politiques.

- ⁸² **Constats par rapport au genre** – Les conclusions de l'évaluation à mi-parcours valent encore pour cette évaluation à fin parcours. L'accent reste sur la mobilisation des femmes et leur intégration dans des groupements (mixtes ou des femmes). Surtout les groupements d'épargnes sont mises en place comme la stratégie par excellence pour atteindre les femmes. Au Niger l'attention pour la nutrition surtout et les relais communautaires et la création des plateformes multifonctionnelles y sont ajoutés comme stratégies. Une bonne pratique est à souligner au BU, ou des points focaux de Justice et Paix Burundi sont formé dans les domaines de violence conjugale, le code foncier et le code familiale. En Haïti, il y a eu de réflexion, débat et plaidoyer sur la violence contre les femmes.

Encadré 5 : Comment assurer des coopératives avec but social en RDC ?

En RDC, le programme avait des difficultés pour atteindre les plus vulnérables. Il n'y avait pas de stratégie de groupes d'épargne. La stratégie de développement des coopératives de transformation et de commercialisation offrait peu d'opportunités pour la participation des plus vulnérables : la part sociale était trop élevée et il fallait un certain niveau d'éducation pour comprendre et investir dans le développement des plans d'affaires. Le résultat : les coopératives ont peu de membres et peu des femmes parmi les membres (par ex. 16% des femmes à Popokabaka). Le concept de 'membre auxiliaire' a voulu répondre à ce défi et les équipes EMMo ont fait un grand effort après l'évaluation mi-parcours pour renforcer l'accès de ces membres aux bénéfices du programme. Le nombre total des membres auxiliaires a ainsi connu une plus grande évolution à partir de 2020 et en fin 2021, le nombre total des membres effectifs des coopératives est de 462 contre 1.739 membres auxiliaires (dont plus que la moitié sont des femmes). Des membres effectifs ont droit à des dividendes et les membres auxiliaires à des ristournes (en fonction de la régularité de la vente de leur production à la coopérative, en pratique il reçoivent parfois une motivation en nature). En général, les coopératives achètent 70% de leur matière première chez les membres auxiliaires (avec des grandes différences entre les coopératives et dépendamment de la liquidité des coopératives). Les enquêtes de ménage (2021) démontrent que 84% des membres auxiliaires est satisfait des services des coopératives et surtout : l'accès à la mouture, l'achat de matière primaire et l'échange d'expérience et formation (dans cet ordre). Il y a plusieurs défis à cette stratégie de membres auxiliaires : assurer une régularité dans les achats de matière première et dans les ristournes, clarifier la définition de membres auxiliaires, assurer un accès au crédit à des intérêts raisonnables

⁸³ Toutefois, il faut souligner des efforts pour faire plus d'attention, à l'inclusivité (notamment en RDC, voir encadré 5) et le genre. Différentes équipes CI.be et EMMo ont investi dans le renforcement de leurs capacités par rapport au genre, à des rythmes différents (avec le Haiti qui est plus en avance et qui a plus d'expérience). Des stratégies ont été développées (stratégie genre Rwanda), des formations ont été organisées (sur la masculinité en RDC) et un 'rapid participatory assessment' afin de réviser les résultats par rapport au cibles genre a été exécuté (Eth). En RDC, l'équipe EMMO et BDD accepte qu'il y ait encore un long chemin à faire (être 'consciemment incapable') et maintenant comprend comment agir pour répondre mieux aux besoins stratégiques des femmes : le programme en RDC semblait attendre de ces efforts que le pouvoir décisionnel des femmes (et jeunes) augmente de façon automatique ; bien qu'il y ait eu quelques retombées (voir ci-dessous), les investissements dans la formation a montré aux équipes en RDC qu'il faut encore des efforts extra.

Encadré 6 : La stratégie du genre au Rwanda

Caritas Rwanda a une stratégie 'intégration du genre' et a organisé des formations genre pour les équipes locales. La stratégie en matière de genre est plutôt générique. Elle définit un certain nombre de dimensions du genre (par exemple, la solidarité, l'équité, le partenariat, la prestation de services, la justice, etc.) et propose quatre dispositions clés relatives aux :

- (1) ressources humaines et au recrutement,
- (2) à l'inscription des bénéficiaires dans les programmes et
- (3) aux politiques de prévention du harcèlement sexuel et
- (4) de la violence et des abus sexuels fondés sur le genre.

La stratégie n'aborde pas en détail les aspects de la conception ou de la mise en œuvre des programmes liés au genre, à l'exception d'une référence très générale à la nécessité de coordination, suivi et évaluation adéquate sans spécifier ni suggérer de mesures ou d'actions concrètes.

⁸⁴ Dans le suivi, les équipes EMMo portent beaucoup d'attention à la représentation numérique des femmes (dans les activités et dans les comités de gestions des structures des groupements, ce dernier, souvent selon les lois du pays, par ex. comme en RDC). Tous les programmes ont intégré des IOV qui permettent de faire attention aux questions de genre, surtout représentation numérique et repartition de bénéfices, notamment accès aux crédits. Il reste encore une marge d'amélioration en termes de collecte et consolidations de données de façon sexe désaggrégé, dans leurs rapports annuels, ceci est assumé par les équipes.

⁸⁵ Globalement et sur base des informations des missions de terrain, il semble que **l'effet le plus marquant au travers des différents pays est le renforcement de l'acceptation**

sociale du rôle de la femme. D'abord dans le ménage, suite à une plus grande possibilité des femmes de contribuer au coûts du ménage. Une évolution positive est à noter par rapport à la pratique de prendre des décisions plus concertées dans le ménage. Ensuite, de façon assez timide encore, dans la communauté :



- des femmes ont eu accès aux domaines de production auparavant réservés aux hommes (autonomie des femmes pour l'achat et vente des bœufs en Haïti), l'apiculture au RW, irrigated crop cultivation and animal husbandry en ETH.
- Grâce aux groupements d'épargne et des AGR, des femmes ont démontrées leur capacité de gérer et de prendre des décisions et sont plus respectées par la communauté.
- Grâce au projet EMMo, les femmes étaient invitées dans des réunions avec les chefs de village pour échanger sur la mise en œuvre du programme et écouter leurs points de vue (par ex. Niger).
- Grâce au revenu augmenté, les femmes peuvent plus facilement participer dans des évènements sociaux (comme de baptêmes et des mariages). Au Niger, ceci a été souligné par les femmes comme un effet très important pour elles.
- Les femmes sont acceptées dans des comités de gestions des groupements et coopératives. Toutefois, il reste des obstacles liés aux normes sociaux par rapport à la participation des femmes dans des structures (comme coopératives) et des réunions si cette participation n'est pas directement liée au ménage. Par ex. il n'y a pas des femmes dans les comités de gestion au BU. En RDC il devient difficile de mobiliser des femmes pour prendre siège dans des structures fédératrices des coopératives (par ex. la plateforme de commercialisation au Matadi ne compte aucune femme dans son assemblée plénière). Le problème semble être un manque de temps pour les femmes (à cause de leurs travaux de ménage elles sont moins intéressées à investir dans des structures communautaires), mais aussi des coutumes qui ne veulent pas que la femme écoute trop de voix en dehors de son ménage/famille et ne veulent pas que la femme se déplace trop loin pour participer à des réunions.

Encadré 7 : Changements genre dans les ASSECs au Burundi

Les évaluateurs ont pu observer certains changements en termes de relations genre au Burundi, principalement au sein des ASSEC. Principalement, des membres des ASSEC à Ngara, Muhanza et Kabuye ont confirmé qu'il y a des changements dans les ménages, à savoir un meilleur équilibre au sein des familles, parce que les femmes apportent maintenant aussi de l'argent et sont donc plus valorisées. Les femmes ont également plus de confiance en elles et les maris sont fiers. Par exemple, à Muhanza, une femme raconte comment sa vie a changé depuis sa participation dans l'ASSEC. Elle a maintenant de l'argent pour s'acheter des vêtements, également pour les enfants. Elle s'occupe du ménage depuis que son mari l'a quittée. Et elle est très fière et confiante, maintenant elle peut être indépendante financièrement. Au même temps, quelques hommes d'un autre ASSEC à Muhanza soulignent qu'ils sont très fiers de leurs femmes, maintenant qu'elles sont complémentaires dans le ménage. Ils sont heureux que les femmes puissent acheter des vêtements et du savon et qu'il y ait moins de conflits.

Les changements se situent alors principalement dans le domaine de « l'accès et du contrôle des ressources » (possibilité d'épargner et de contracter des crédits surtout pour les femmes vulnérables) et également dans le domaine des « croyances, attitudes, valeurs » (plus de confiance en soi chez les femmes et vulnérables ; une certaine fierté (d'appréciation par les hommes) chez les hommes à l'égard de leur épouse).

⁸⁶ Les femmes interviewées lors des missions de terrain se sont montrées très satisfaites du programme EMMO (et notamment l'accès aux revenus additionnels (petit mais non négligables) et la diminution de charge de travail grâce à un accès plus facile à l'eau et à la mouture et disent avoir plus de confiance en soi, de compétences et de leadership. En général, il a été constaté dans les enquêtes de ménage que les femmes épargnent des montants moins élevés, prennent moins des crédits d'épargne et s'engagent moins dans des AGR comparé aux hommes. Au BU on a quand même constaté que les différences avec les hommes se sont diminuées un peu. Au Rwanda les évaluateurs ont observé qu'il y a une forte implication des femmes au niveau individuel, collectif et institutionnel. Les femmes sont majoritaires dans de nombreux groupes de champs écoles) et du GEC (groupes d'épargnes et de crédit), avec certains groupes qui sont réservés aux femmes. Les femmes semblent voir plus d'opportunités de revenus (et d'émancipation) au travers des GEC, de l'exploitation des terres ou même dans un 'contexte masculin' traditionnel tels que l'apiculture. Dans les GEC, les hommes cherchent à faire de gros investissements ; les femmes sont plus aptes à construire leur entreprise étape par étape mais finissent par être plus impliquées (finalement avec une meilleure stratégie d'entreprise).



3 Constats par rapport à la durabilité (et pertinence) (Q2)

⁸⁷ La deuxième question d'évaluation concerne la durabilité des changements observés. L'attention pour la pertinence a été intégrée dans cette question afin d'apprécier en quoi la durabilité peut être expliquée par l'attention portée par le programme et les équipes pour les besoins des groupes cibles. L'évaluation apprécie également en quoi le choix pour travailler au travers des BDD était pertinent.

3.1 APPRECIATION DES RAPPORTS ANNUELS ET SCORES DE PERFORMANCE

⁸⁸ **Pertinence** – La pertinence est comprise dans les scores de performance comme la mesure dans laquelle les interventions sont conformes aux priorités du public cible, des partenaires et du donateur. Les scores de performance montrent que la pertinence du programme EMMo est très bonne dans la plupart des pays (score A), à l'exception de l'Éthiopie, ce qui peut être attribué à l'évolution des besoins due à la guerre et à la situation très précaire qui en résulte en termes de sécurité alimentaire. Bien que plusieurs changements politiques aient eu lieu dans d'autres pays comme la RDC (élections) ou le Burundi (stabilisation après la crise politique de 2015) depuis le début du programme, en termes de besoins des groupes cibles, le programme a peu changé. Les interventions dans la plupart des pays EMMo sont ainsi estimées très pertinentes. Les répercussions socio-économiques de la pandémie de Covid-19 (sur l'économie mondiale) dans les pays ont mis encore plus en lumière la pertinence du programme.

Tableau 8 : Scores de performance – pertinence

	Burundi	RDC	Éthiopie	Haïti	Niger	Rwanda
Score de performance de la dernière version	2021	2021	2020	2020	2021	2021
Pertinence – score global	A	A	C	A	A	A

⁸⁹ **Durabilité** – Les rapports de performance donnent également un aperçu de la durabilité du programme. La durabilité concerne la probabilité que les avantages et les résultats de l'intervention soient maintenus et se manifestent à long terme. Sous ce critère, une distinction est faite entre la durabilité financière, sociale (propriété locale) et technique (renforcement des capacités).

Tableau 9 : Scores de performance – durabilité

	Burundi	RDC	Éthiopie	Haïti	Niger	Rwanda
Score de performance de	2021	2021	2020	2020	2021	2021
Durabilité – score global	B	B	D	B	A	A

- Durabilité financière	B	B	D	B	B	A
- Durabilité sociale	A	B	B	B	A	A
- Durabilité technique	B	B	B	B	A	A

⁹⁰ En termes de durabilité, les scores varient entre A et B, à l'exception de l'Éthiopie (à cause de la guerre). Selon les rapports EMMo, la **pérennité financière** est assurée de plusieurs manières :

- Mobilisation interne des fonds au niveau des groupes (via la tontine, la cotisation hebdomadaire, les parts sociales...) (Niger, RDC) et la durabilité financière intrinsèque des groupes d'épargne et de crédit (l'argent est épargné, investi, remboursé avec une marge) (Burundi, Rwanda).
- Au Burundi, des cercles vertueux (une attention au fait que les investissements réalisés au début du programme (par exemple via le cash for work) continuent à rapporter des bénéfices et que l'épargne est réinvesti dans un AGR) assurent une durabilité (Burundi) ;
- Le suivi par des organisations locales fortes (Haïti)

⁹¹ Il existe également quelques défis par rapport à la durabilité : nécessité d'un suivi adéquat de la mobilisation interne et de la gestion des ressources (Niger) ; durabilité de la gestion et de l'exploitation des hangars (Burundi) ; la bonne gestion des coopératives et le fonds de roulement (RDC) ; le coût et la disponibilité des vaccins pour le bétail (Haïti) . Le programme EMMo au Rwanda n'a pas été prolongé après que la DGD ait rejeté la demande de subvention. Il y a ici des défis concernant la capacité (financière, humaine et technique) des BDD à poursuivre les activités ou du moins à consolider les résultats obtenus.

⁹² La **durabilité sociale** du programme est généralement élevée. L'appropriation du programme est garantie partout, car tous les partenaires (y compris les autorités locales) ont été impliqués dès le début du programme et tout au long de sa mise en œuvre. Le programme a également favorisé une culture de coopération et de cohésion dans les communautés et les coopératives, avec par exemple des comités locaux assurant le suivi des interventions (Niger, BU). Des efforts ont également été faits pour travailler avec des relais, dans l'espoir qu'ils diffusent les changements plus loin après le programme (Rwanda, Burundi, relais communautaire au Niger).

⁹³ La **durabilité technique**, ou le fait de disposer des capacités nécessaires pour poursuivre les changements, est également généralement élevée au niveau des bénéficiaires et BDD. Dans tous les pays EMMo, des formations ont été organisées pour soutenir les compétences des équipes de projet, des relais, des groupes ou des comités de gestion et pour les préparer à poursuivre les activités et à consolider les résultats. Le programme au Burundi a également organisé des visites d'échange et des ateliers de capitalisation à la fin du programme pour encourager les échanges. En RDC, des formations, accompagnement des ATN et appui



des consultations ont été organisés et plus que 10 échanges pour les coopératives. Les défis mentionnés dans les rapports EMMo sont la difficulté de mobiliser les jeunes pour la formation par manque d'intérêt (Ethiopie, point de pertinence) et le renouvellement des participants au programme en raison des catastrophes climatiques (Haïti).

⁹⁴ Les rapports annuels narratifs donnent également un aperçu des stratégies de sortie utilisées dans les différents pays et des défis.⁷ Voir le tableau ci-dessous.

Tableau 10 : Aperçu des stratégies de sortie

Burundi	DRC	Niger	Rwanda
2021	2021	2021	2021
<ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs ateliers sur la stratégie de sortie - Plusieurs mécanismes mis en place dès la conception du programme (cercles vertueux) - Beaucoup d'actions nécessitent plus de travail que de ressources financières et donc sont moins fragiles en termes de durabilité financière (ex. hangars) - Durabilité sociale via adhésion volontaire et autopromotion - Renforcement de capacités et visites d'échanges 	<ul style="list-style-type: none"> - Capital social (fonds propres) pour coopératives et fonds de roulement - Modèle d'affaires axé sur les différentes CDV agricoles qui assurent la pertinence et un marché plus sûr - Plateformes de commercialisation pour réaliser des synergies sur questions communes - Cohésion et renforcement du rôle des membres auxiliaires - Collaboration entre coopératives et autorités coutumières - Maîtrise via formations de processus de transformation (bonne qualité, commercialisation, gestion) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de stratégies de sortie, mais nouveau programme va continuer à renforcer la dynamique - Pour certains activités, les acteurs ont été responsabilisés - Initiation de mobilisation interne et gestion des ressources financières + cotisations hebdomadaires - Implication de tous les acteurs de façon dynamique et participative - Renforcement des capacités des acteurs pour faciliter l'appropriation des actions 	<ul style="list-style-type: none"> - Préparation et conscientisation des volontaires, ce qui rehausse appropriation du programme - Appropriation programme par l'autorité locale, ils font de suivi (p.e. chaîne de solidarité) - Comités de gestion de l'après projet pour gérer les biens - Renforcement de capacités des représentants et relais

3.2 INFORMATIONS DE TERRAIN ET EVALUATION MI-PARCOURS

⁹⁵ L'évaluation à mi-parcours n'a pas abordé la durabilité en détail.

⁹⁶ Les évaluateurs concluent que certains des résultats décrits ci-dessus (Q1) présentent un certain degré de durabilité, tandis que pour certains autres, il existe des défis spécifiques. Sur la base de l'évaluation, les évaluateurs peuvent confirmer que CI.be a envisagé des stratégies explicites dans la mise en œuvre pour renforcer la durabilité des résultats et des changements, financièrement, socialement et techniquement,

⁷ À l'exception de l'Éthiopie et d'Haïti, où un tel reflet n'est pas (encore) disponible.

comme en témoignent les rapports EMMo et les stratégies de sortie ci-dessus. La pertinence du programme par rapport aux besoins des bénéficiaires directs a également contribué à la durabilité (sociale). Le choix de la coopération avec les BDD 'était également pertinent pour plusieurs raisons. Les évaluateurs notent que les BDD ont pu compter sur un renforcement des compétences pour une bonne gestion et mise en œuvre des programmes, mais moins sur un soutien pour renforcer leur rôle d'acteurs du développement local. Cela constitue un risque pour la durabilité des résultats.

⁹⁷ Les évaluateurs élaborent ces constats dans plus de détail ci-dessous.

3.2.1 DURABILITE DES RESULTATS

⁹⁸ Le tableau ci-dessous montre quels sont les résultats les plus durables selon les évaluateurs et les résultats pour lesquels la durabilité est plus difficile, dans un second tableau nous entrons dans plus de détails par pays (uniquement pour les pays couverts par des missions sur le terrain).

⁹⁹ Les résultats pour lesquels la durabilité est plus certaine, comme l'adaptation des méthodes de production, la création de groupes d'épargne (encadré 8), l'adaptation des habitudes d'hygiène, nécessitent moins de ressources financières ou d'efforts, produisent des résultats concrets assez rapidement et répondent à un premier besoin urgent des groupes cibles. Ils ont également fait l'objet d'une grande attention de la part des équipes EMMo : appui de proximité pour la sensibilisation avec des messages clés sans cesse répétés, soutien en cas de problème et compétences des équipes. Cela a permis d'assurer la durabilité sociale et technique des groupes et de leurs membres. La viabilité financière est assurée par la sensibilisation à ne pas gaspiller les revenus supplémentaires (épargne, distribution de crédits internes, démarrage de l'AGR et utilisation des revenus pour payer les intérêts et/ou épargner à nouveau). De nombreux éléments qui, selon la recherche, garantissent la durabilité sont présents dans les groupes d'EMMo existants (avec des performances variables) : compréhension commune de l'importance de l'épargne, de l'objectif du groupe, des procédures, de la combinaison avec une activité non financière telle

Encadré 8 : Durabilité ASSECs au Burundi

Les ASSEC du Burundi ont peu de difficultés à continuer à fonctionner. Dans certains endroits, de nouveaux groupes ASSEC sont apparus de leur propre initiative, suivant l'exemple de groupes déjà existants (durabilité sociale). À Ngara, par exemple, cinq nouveaux groupes sont apparus, en plus des neuf ASSEC déjà existantes. Il faut peu de choses pour démarrer un groupe, que ce soit en termes de matériel ou de capacités, ce qui fait que le seuil est bas (durabilité technique). Dans certaines ASSEC, une solution a également été trouvée au fait qu'à la fin du programme, EMMo ne pouvait plus payer l'agent villageois pour les services rendus. Comme l'agent joue souvent un rôle clé dans l'aide aux groupes les plus vulnérables (ceux qui ont des problèmes d'alphabétisation et de calcul), certains groupes ASSEC ont décidé d'utiliser une petite partie de leur épargne à cette fin (durabilité financière).



que l'AGR dans le groupe, des règlements et statuts internes, des personnes compétentes dans le comité de gestion, de la confiance mutuelle. La migration et la mobilité en Haïti ne constituent pas un contexte propice à cela. L'évaluation montre que pour ces groupes, et notamment ceux dont les participants sont plus vulnérables, une certaine continuité dans le soutien est importante.

Tableau 11 : Aperçu des réalisations et défis liés à la durabilité

Durabilité plus au moins assurée	Défis
Autre façon de produire (quick wins)	Accès aux intrants améliorés
Groupe d'épargne	Evolution des groupes vers IMF
Autres groupes assez informelle (et avec peu de besoin en investissements ou moyens financiers pour être opérationnelle)	Groupes plus formelles qui demandent plus d'investissement en temps : pour attirer de nouveaux membres, gérer comptes d'exploitation, maintenance des infrastructures, renouveler et adapter stratégies de marché, par ex., RDC, RW
Changement comportement EFFIC, hygiène (quick wins)	Maintenance des infrastructures par groupes en collaboration avec les autorités locales (moins le cas au RW et ET avant la guerre)
Compréhension du potentiel des femmes pour contribuer au revenu et à la gestion du ménage ; acceptation de son rôle sociale	Accès à un revenu plus élevé, stable et régulier
	Activités des relais communautaires

¹⁰⁰ Cependant, les défis se situent principalement au niveau des groupes plus complexes qui ont des objectifs plus ambitieux (par exemple, penser au marché, travailler selon les chaînes de valeur, crédit pour des investissements à plus grande échelle ou à plus long terme etc.) et qui doivent être capables de travailler à un autre niveau, comme les petites entreprises ou les coopératives pour le stockage ou la commercialisation. Ils doivent développer des connaissances plus spécialisées (liaison avec le IMF et d'autres groupes et structures, préparation de plans d'affaires, gestion des comptes d'exploitation, etc.) La plupart des groupes et leurs membres ne possèdent pas encore les compétences techniques nécessaires et sont trop faibles financièrement. Le programme en RDC montre que la réflexion sur le marché présuppose d'autres compétences (lesquelles ont été appuyées en RDC par le déploiement d'ATN à côté des équipes de proximité et par l'embauche de consultants). Et également que le programme doit être capable de changer plus rapidement, ne peut pas être trop risqué averse, et que la liquidité est un point d'attention fondamental. Voir l'encadré RDC (encadré 9) sur l'introduction d'une nouvelle approche et les – constats par rapport à la gestion de l'innovation et de l'expérimentation.

¹⁰¹ Un autre facteur à prendre en compte pour apprécier la durabilité est celui du temps : le type de groupes avec lesquels CI.be travaille manquent encore d'un certain nombre de compétences de base et ont besoin de plus de temps pour maîtriser les choses.

¹⁰² Dans les trois pays visités par des missions de terrain, il y avait un certain nombre de défis spécifiques en matière de durabilité. Au Burundi, le troisième niveau de résultat (coopératives) pose les plus grands défis de durabilité. Les « jeunes » coopératives ne sont pas encore performantes et n'ont pas la capacité de maintenir les coopératives elles-mêmes. Pour l'instant, le nombre de membres est encore limité et la capacité de stockage dans les hangars est insuffisamment utilisée (ou considérée comme trop limitée par les membres dans le cas du petit hangar de Muhanza) . En RDC, le plus grand défi de durabilité se trouve dans la région de Popokabaka, où il n'y a pas de continuation des interventions de CI.be avec le programme DGD⁸. En outre, la viabilité financière des coopératives n'est pas garantie. Dans les deux autres régions, CI.be continue le travail et l'appui aux coopératives notamment au travers l'appui aux plateformes de commercialisation. Au Rwanda, les défis se situent en partie dans les domaines de la durabilité technique, de l'orientation vers le marché et de l'entrepreneuriat : plusieurs groupes n'ont toujours pas les capacités nécessaires pour continuer, mais le programme EMMo s'est arrêté et il n'y aura pas un suivi.

¹⁰³ Le tableau ci-dessous donne un aperçu des points forts et des défis dans les trois pays visités et où l'aspect durabilité a été étudié plus en détail, ce qui montre que les défis varient et que la durabilité sociale est le plus assurée. La durabilité financière pose des problèmes, notamment pour la maintenance des infrastructures, et plus en particulière au Rwanda en raison de la cessation de la subvention de la DGD et la non-continuation du programme.

Tableau 12 : Points forts et défis de durabilité au Burundi, RDC, Rwanda

Pays	Points forts	Défis
Burundi	<p><u>Durabilité financière</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Paiement de l'agent villageois par membres des ASSECs <p><u>Durabilité sociale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nouvelles ASSECs par propre initiative - Motivation intrinsèques pour points focaux justice et paix - Agriculteurs EFICC prévoient sensibiliser leurs voisins et continuent d'appliquer des bonnes pratiques - L'administration (BPAE) va surveiller les chaînes de solidarités - Volonté chez des familles de suivre approche EFICC contre l'érosion 	<p><u>Durabilité financière</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Il y a une volonté des paysans relais de continuer sur la base du volontariat ; seul le transport pose un problème (par exemple, il y a des sous-collines qui sont éloignées). - Le loyer pour l'agence (petit hangar) à Muhanza pose des problèmes <p><u>Durabilité sociale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Des conflits se cachent entre les nantis et les démunis. Parfois, les gens volent les ménages EFICC parce qu'ils ont plus de récolte. - nombre limité de membres de la coopérative, ce qui peut avoir des causes diverses (cotisation trop élevée, méfiance vis-à-vis d'une nouvelle pratique...)

⁸ CI.be avait misé sur une autre opportunité qui se présentait fin 2019 avec un budget beaucoup plus élevé et un opportunité de répondre de façon plus holistiques aux besoins des communautés notamment au niveau des aspects nutritionnel. Malheureusement cette opportunité n'a pas pu être matérialisée.



	<p><u>Durabilité technique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Moniteur agricole a des compétences pour continué et est payé par l'état 	<p><u>Durabilité technique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Difficulté d'accéder à des crédits plus importants auprès IMF par manque de capacités - Le comité de gestion des coopératives, qui est formé pour poursuivre le travail, est encore un peu trop « jeune » pour continuer seul et a trop peu d'expérience.
DRC	<p><u>Durabilité financière</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - À Matadi : un accord pour financer le fonctionnement de la plateforme de commercialisation avec 0,2 USD par sac vendu (y inclus le fonctionnement du point de vente à Kinshasa). - Fonds de roulement pour chaque coopérative grâce à d'autres bailleurs <p><u>Durabilité sociale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les évaluateurs estiment surtout la durabilité sociale et technique (par rapport à l'appropriation de l'approche, l'acceptation des certaines techniques) comme plus fort. - Personnes avec vision pour l'amélioration des conditions de vie pour les membres effectifs sont présentes dans les coopératives (ils ont un plan). Ceci a été constaté à Popokabaka et Matadi lors de la mission d'évaluation et a été confirmé par les autorités locales (coop comme 'acteurs porteurs de vision pour le développement du milieu') - Chef de terre : certains sont membres de la coopérative et probablement vont continuer pour cette raison à mettre leurs terres disponibles (mais à quel prix ?) <p><u>Durabilité technique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Compréhensions parmi les membres effectifs de certains principes de l'entrepreneuriat - Les coops s'inscrivent dans le réseau économique (avec plateformes, accords avec transporteurs) - La durabilité institutionnelle des coopératives est appuyée par le processus bien suivi et la mise en place des structures et règles selon la loi congolaise et tenu compte des aspects entrepreneuriale. 	<p><u>Durabilité financière</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La durabilité financière des coopératives n'est pas encore assurée, d'autant plus que 3 mois après la fin du programme, les revenus de coopératives semblent ne plus suffire à couvrir toutes les charges et à assurer le réinvestissement bien qu'il y ait en théorie au niveau de chaque coopération une prévision des fonds de réserve de coopérative (25%) et ceux pour le développement communautaire (5%) avant de distribué des dividendes. - Au-delà de la faible capacité financière des coops à assurer durablement l'achat des matières premières, il y a également les difficultés d'accès aux financements. <p><u>Durabilité sociale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le processus d'institutionnalisation des coopératives était mis en œuvre assez vite comparé au rythme de compréhension et d'appropriation des membres. <p><u>Durabilité technique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Coopératives : difficultés pour s'approprier de leurs plans d'affaires actuels et comment elles vont faire évoluer le plan avec le contexte/nouveaux défis/nouvelles opportunités - Également, il est a souligné que les équipes BDD jusqu'à maintenant jouent un rôle majeur dans la commercialisation (et non les coops), par ex. à Matadi pour 80% des ventes.
Rwanda	<p><u>Durabilité financière</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les fonds d'investissement pour beaucoup de GEC continuent généralement d'augmenter suite à la stratégie d'épargne continue, 	<p><u>Durabilité financière : /</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cessation de la subvention DGD - Manque d'accès au crédit (peu d'IMF) - Incorporation dans la structure et le réseau institutionnel de l'église (risque d'être utilisé à d'autres fins ?)

	<ul style="list-style-type: none"> - Liens établis avec les IMF donner accès à des lignes de crédit institutionnelles de plus haut niveau <p><u>Durabilité sociale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lors des discussions en groupes (avec plus de 60 bénéficiaires dans neuf 9 FGDs), les évaluateurs ont observé une très forte appropriation par les bénéficiaires individuels des acquis du programme et une détermination claire de maintenir et éventuellement d'étendre les accomplissements à l'avenir par le biais de la dynamique de groupe. - l'adoption des nouvelles attitudes et bonnes pratiques par les bénéficiaires (discipline financière forte, bonne pratique agricoles, agri-élevage écologique et durable, nutrition, environnement,...) - Le nombre de membres continue d'augmenter dans beaucoup de groupes (surtout GEC) ce qui constitue une sauvegarde pour la poursuite de l'activité - Autorités locales connectées et impliquées (et appréciation mutuelle) <p><u>Durabilité technique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - le programme a renforcé l'esprit et les compétences d'entrepreneuriat d'un certain nombre de bénéficiaires. Certes, il reste du chemin à parcourir pour avoir un impact plus large à cet égard. - Groupes divers ont été bien formés et dotés de compétences techniques - L'existence des mécanismes de coordination avec autorités locales : Comité de Pilotage et Comité de Suivi Technique, 	<p><u>Durabilité sociale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - En effet une forte implication des femmes au niveau individuel, collectif et institutionnel a été observée, cependant une faible participation des hommes reste un élément crucial couplées de faible implication des jeunes dans les groupes. - des défis dans la capacité des groupes / leadership <p><u>Durabilité technique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Caritas a accordé attention au renforcement des capacités, tant sur le plan technique que sur celui de la gestion. Mais dans de nombreux groupes, il existe encore des insuffisances de capacité qui doivent être abordées. - Faible connaissance parmi de nombreux acteurs des politiques législatives pour les coopératives - L'orientation des groupes vers le marché, la chaîne de valeur et le développement commercial (planification et mise en œuvre) est encore faible.
--	--	--

3.2.2 DES STRATEGIES EXPLICITES CONTRIBUANT A LA DURABILITE

¹⁰⁴ Des stratégies de durabilité et de sortie ont été développées dans les différents pays et sont documentés dans leurs documents/rapports. Les évaluateurs notent que le travail de plaidoyer politique ne fait pas partie des stratégies explicites de durabilité, par exemple pour soutenir davantage les groupes dans leur développement, pas plus que les stratégies pour obtenir des fonds financiers supplémentaires (d'autres bailleurs ou par la coopération avec d'autres programmes).



Tableau 13 : Stratégies explicites contribuant à la durabilité

Travailler sur	Au travers de
Durabilité sociale	<ul style="list-style-type: none">– Sensibilisation pour des messages clés sur l'autonomisation, l'hygiène, l'attention pour l'inclusivité, le genre...– Responsabilisation des acteurs, membres des groupes– Approche participative
Durabilité technique	<ul style="list-style-type: none">– Implication des autorités locales dans la consultation, la formation et le suivi (et la gestion des bien communautaires)– Formation et accompagnement par rapport aux règles et outils de gestion– Adaptation des outils de gestion si nécessaire (par ex. en RDC)– Formations et échanges entre groupes– Attirer consultance et expertise spécifique (RDC)
Durabilité financière	<ul style="list-style-type: none">– Mettre en place des règles et outils de gestion financière– Formation– Fonds de roulement pour coopératives (RDC)

3.2.3 PERTINENCE DE L'APPROCHE ET CHOIX DES BDD COMME PARTENAIRES

¹⁰⁵ La pertinence de l'approche a certainement contribué à la durabilité. Les évaluateurs notent le suivant à cet égard :

- Cl.be et les équipes EMMo ont fait une bonne analyse des défis/problèmes des bénéficiaires (niveau micro) avec l'implication des acteurs locaux (BDD et autorités locales, groupes existants)
- Les BDD et les équipes connaissent bien le terrain et les bénéficiaires et ils sont là pour assurer une certaine continuité.
- Pertinence de travailler avec des équipes dans les zones pour assurer un appui à proximité (toutefois, parfois encore des difficultés d'atteindre facilement les zones d'intervention)
- Capacité du programme EMMO de s'adapter selon les évolutions du contexte : plusieurs adaptations par rapport au Covid ont été remarquées, exemple de RDC & RW (flexibilité et réflexion, Cl.be qui est très alerte pour ce qui marche/ne marche pas).

¹⁰⁶ Le choix pour un partenariat avec les BDD est pertinente et peut renforcer la durabilité : le cadre de valeurs et sources d'inspirations partagées, leur enracinement dans les zones, leur présence pérenne, leur présence dans des zones où parfois il y a très peu d'autres acteurs présents, tout cela fait d'eux des partenaires naturels. Par contre : ceci est mis en question par des défis de performance (avec des BDD qui ne sont pas toujours habitués ou adaptés à une gestion ONG), défis de gestion de RH (pression sur le personnel pour qu'il assume de nombreuses autres tâches dans le BDD ou l'église) et de rétention de personnel formé/expérimenté, faible expertise au-delà le travail de mobilisation et sensibilisation au niveau communautaire (notamment pour un travail qui est plus orienté vers un développement économique). Finalement, il semble qu'une cohérence de

vision sur le développement et la meilleure façon d'y arriver entre le siège de Cl.be, les représentations et les BDD est un point de travail qui nécessite un dialogue continue, dialogue qui est parfois difficile à mener à fond, surtout s'il y a des changements de postes dans l'église.

¹⁰⁷ La question est de savoir dans quelle mesure les BDD ont une capacité suffisante pour développer et consolider les résultats. Par capacité, les évaluateurs n'entendent pas seulement l'aptitude à mettre en œuvre les programmes (connaissances, ressources, planification, équipe sur place, etc.) ; le programme EMMo a travaillé sur ce point et les BDD estiment avoir beaucoup appris. La capacité dans sa globalité concerne plus, notamment la mesure dans laquelle l'organisation offre une valeur ajoutée dans un certain contexte (volatile) et la mesure dans laquelle elle est pertinente en tant que facteur de développement. La capacité comprend plusieurs domaines de compétences organisationnelles, dont la mise en œuvre du programme est seulement un des domaines. Les autres domaines sont (i) le leadership, la vision et le maintien de la cohérence, (ii) la stratégie et les ressources financières pour mettre en œuvre cette stratégie, (iii) les compétences pour analyser le contexte et apprendre et (iv) les compétences pour travailler en réseau et gagner en légitimité (concept des 5 compétences de base, voir rapport de démarrage qui explique les cadres d'analyses des évaluateurs).

¹⁰⁸ Le renforcement de capacité des BDD n'était pas un objectif en soi dans le programme EMMo (contrairement au futur programme DGD 'Cohérence') et ceci n'a pas permis d'entamer un dialogue sur les différents domaines de compétences organisationnelles.

¹⁰⁹ Néanmoins, les partenaires locaux de mise en œuvre (BDD et autres) au Burundi, Niger et en RDC apprécient le soutien qu'ils ont reçu d'EMMo (c'était moins le cas au Rwanda). Les répondants soulignent que l'offre de renforcement des compétences était basée sur une analyse au début du programme et que l'offre était en ligne avec les besoins identifiés. Au Rwanda, les BDD ont indiqué qu'au départ, l'intention d'investir dans le renforcement des compétences des BDD était présente mais que la mise en œuvre a été restreinte en raison de coupes budgétaires.

¹¹⁰ Le tableau ci-dessous donne un aperçu de l'appréciation par les BDD (interviewées) des domaines dans lesquels ils se sentent renforcés par le programme. Ces domaines étaient identifiés par les évaluateurs. Les BDD se sentent renforcés le plus dans les domaines suivants : (1) leadership et cohérence (assumer la responsabilité du développement) ; (2) réseautage et légitimité (plus de visibilité/crédibilité comme acteur de développement) ; et (3) compétence pour planifier et exécuter des activités. Ce dernier point s'explique par le fait que Cl.be a travaillé surtout autour le renforcement de la gestion et l'utilisation d'outils de gestion permettant une bonne planification et un bon rapportage. Cl.be s'est moins attaché à renforcer les BDD en veillant à ce qu'ils disposent de ressources financières et humaines suffisantes pour mettre en œuvre leurs stratégies propre à eux (ce qui est important pour assurer une durabilité). Actuellement, les BDD sont surtout financés par des partenaires externes et leurs programmes (sans projet, les BDDs ont très peu de marge pour agir Le cohérence entre les différents bailleurs est difficile à gérer comme chaque programme vient avec ces spécificités et les règles de gestion ne permettent pas d'accroître des moyens financiers propres. Un autre défi se situe, selon des BDD dans le domaine du suivi et de l'évaluation : alors que l'accent a été



mis sur l'apprentissage autour les résultats, peu de travail a été fait pour renforcer la capacité à analyser efficacement les données collectées sur les processus de changement et à ajuster le programme sur base de cette analyse.

¹¹¹ Ci-dessous, le tableau avec les appréciations des BDD par rapport au renforcement de leur capacité :

Tableau 14: Auto-évaluations des BDD selon les domaines de compétences organisationnelles

Appui au renforcement de capacité	Rwanda	RDC	Burundi	Niger
Leadership et cohérence (entre différents programmes de BDD)	-	++	++	++
Avoir en place les moyens financiers et le personnel pour la mise en œuvre de notre stratégie	-	-	-	-
Savoir planifier, mettre ensemble une équipe avec connaissances et expertises spécifiques, utiliser les outils pour assurer la mise en œuvre d'activités	+	++	+	++
Développer des relations avec d'autres acteurs, se positionner comme un acteur de développement, renforcer la légitimité	+	++	+	+
Capacité d'analyse du contexte, des données collectés et d'en tirer des leçons	+/-	+	+/-	++

Légende : ++ = clairement visible ; + = visible ; +/- = peu visible et avec difficultés spécifiques

¹¹² Le renforcement de la capacité des BDD au sein d'EMMo a donc principalement porté sur l'amélioration des compétences de mise en œuvre du programme. Ceci est conforme aux conclusions de l'évaluation à mi-parcours (et n'est pas trop différent des expériences d'autres programmes, d'autres ONG). En regardant vers l'avenir, les évaluateurs peuvent conclure que les BDD sont bien ancrés dans les communautés et que les BDD sont liés à une institution permanente, l'église catholique. Les BDD et leurs équipes connaissent bien le terrain et les bénéficiaires. Le plus grand défi, cependant, est que les BDD ont du mal à retenir le personnel à la fin du programme. Les connaissances accumulées disparaissent. Un autre défi pour la poursuite de l'action est d'ordre financier : bien qu'il y ait eu un certain travail pour attirer de nouveaux partenaires et de générer des revenus, il reste difficile pour les partenaires de mettre en œuvre des stratégies pour trouver d'autres fonds.

¹¹³ **Adaptations aux changements dans le contexte (pertinence) afin de répondre aux besoins des groupes cibles** – Le programme a été adapté dans une certaine mesure aux évolutions du contexte (facteurs externes au programme) ; évolutions de nature politique, climatique ou sanitaire. L'exemple le plus important est probablement celui de Covid-19. En RDC et au Rwanda, il y a eu de la flexibilité et de la réflexion pour faire face à la crise, pour réfléchir à ce qui fonctionne/ne fonctionne pas. Au Burundi, la Covid-19 a posé moins de problèmes pour la mise en œuvre du programme, mais un accent a été mis sur l'hygiène et la formation sur comment bien gérer le Covid-19. D'autres facteurs contextuels ont également nécessité l'adaptation des activités. En Éthiopie où la guerre a éclaté, le programme a dû arrêter. En Haïti, des moyens financiers ont été ré-allocés après le séisme de 2021 pour reconstruire des bureaux des BDD et pour acheter des bidons comme la plupart des réservoirs en eau était détruit. Au Burundi, CI.be et Join for Water ont recherché des fonds pour construire un pont après que des inondations.

¹¹⁴ Bien qu'assez limité, les évaluateurs ont également trouvé un certain nombre d'autres exemples d'équipes adaptant leurs activités sur la base de processus d'apprentissage liés à leur S&E et analyses... . Au Burundi, l'accent initial sur certaines collines était mis sur les bananes, alors que les données de S&E ont indiqué que cela ne fonctionnait pas. L'équipe BDD est ensuite passés à la culture de l'ananas sur ces collines. En RDC, le choix des activités était fortement orienté par les analyses effectuées au début du programme (par exemple, l'accent sur la transformation et la commercialisation a été basé sur une étude de rentabilité de la vente de produits bruts). Après le constat d'un problème de liquidité, CI.be a cherché et trouvé d'autres fonds pour avoir un fonds de roulement dans les coopératives. Au Rwanda, l'approche FFLS avec des paysans relais a été étendue avec des paysans de contact suite à l'observation que trop peu d'agriculteurs étaient en mesure d'accéder à l'offre de service initiale.



4 Constats par rapport à l'efficacité (Q3)

4.1. APPRECIATION DES RAPPORTS ANNUELS ET SCORES DE PERFORMANCE

¹¹⁵ Les feuilles Excel avec les scores de performance comprennent l'efficacité de deux manières. Premièrement, l'efficacité en tant que rapport input-output ou le rapport entre les ressources utilisées (telles qu'approuvées par la DGD) et les effets ou résultats des interventions. Deuxièmement, l'efficacité ou la mesure dans laquelle les processus et les activités se sont déroulés comme prévu. Les derniers scores de performance disponibles pour chaque pays montrent que les scores se situent entre A et B pour les deux définitions de l'efficacité ; il n'y a donc eu aucun problème majeur nulle part. Si de petits ajustements étaient nécessaires pour améliorer l'efficacité (voir ci-dessus), cela se faisait facilement dans le cadre des interventions existantes.

Tableau 15: Scores de performance – efficacité

	Burundi	DRC	Ethiopie	Haïti	Niger	Rwanda
Scores de performances de	2021	2021	2020	2020	2021	2021
Efficacité – score global	B	A	A	B	A	A
- Ratio input/output	B	A	B	B	A	B
- Ponctualité de l'obtention des outputs	B	B	A	B	A	A

¹¹⁶ Les explications des scores de performance donnent également un aperçu d'un certain nombre de stratégies utilisées pour optimiser l'input-output ratio :

- Appels d'offres et offres d'investissements (par ex. BU, RDC)
- Cercles vertueux pour capitaliser sur les investissements précédents (ceci commence avec l'épargne, qui permet ensuite une petite investissement dans une AGR, qui est combiné avec la chaîne de solidarité et la vente de la production au moment propice grâce aux possibilités de stockage (ex. BU)
- Travailler avec des relais et l'accompagnement de proximité (ex. BU et Niger)
- Synergies ou avantages de la coopération grâce à l'interaction avec les autorités locales et d'autres acteurs (par ex. BU, ETH, Ht, NI)

- Soutenir les ressources humaines internes et renforcer les compétences internes (sans faire recours aux consultations externes) (ex. RDC, ETH, NI)
- Combiner les moyens DGD avec moyens propres et autres fonds (ex. RDC)
- Réflexion permanente sur des solutions adaptées au contexte, basées sur les matériaux et les connaissances locales, par exemple dans le cas de la citerne de Kalamino (ETH ⁹).
- Flexibilité dans l'utilisation des budgets en réponse aux changements du contexte local (par ex. Ht, ETH) et Covid-19 (par ex. RW)

¹¹⁷ Les défis pour l'efficacité input-output sont principalement liés au contexte (ex. ETH, Ht, à Covid-19 (ex. RW) ou à un budget trop limité au début du programme (ex. NI, RDC).

¹¹⁸ En termes d'exécution, la plupart des activités se sont déroulées comme prévu. Au Burundi, il y a eu un retard dans la construction des hangars, ce qui signifie que les activités post-récolte n'ont pu être que partiellement mises en œuvre. En RDC, l'augmentation des produits transformés et commercialisés a été initialement difficile en raison des faibles réserves financières des coopératives (qui avaient utilisé leurs propres ressources comme cofinancement pour l'installation des infrastructures). En Éthiopie, la mise en œuvre du programme a été interrompue après le déclenchement du conflit armé en novembre 2020. En Haïti également, les retards peuvent être liés au contexte (insécurité, tremblement de terre, tempête, grèves...).

¹¹⁹ Un nombre limité de leçons apprises tourne également autour de l'efficacité et le suivi et l'évaluation :

- Burundi (LL 2019) : Une bonne mobilisation de ressources permet de développer un système de suivi et évaluation efficace pour des prises de décision rapides et appropriées aux évolutions du programme.
- Éthiopie (LL2017) : L'intégration des ressources, la complémentarité et la synergie avec les autorités gouvernementales et les bureaux techniques (de district) ainsi qu'avec d'autres projets non gouvernementaux (internes ou externes à l'organisation partenaire chargée de la mise en œuvre) permettent d'obtenir de meilleurs résultats en termes d'efficacité, d'efficacité et de durabilité. En mettant en commun non seulement les ressources matérielles et financières, mais aussi l'expertise du programme EMMo et des services gouvernementaux, il est possible de maintenir des normes de qualité et de réaliser un effet multiplicateur.

⁹ Par exemple, la citerne d'eau de Kalamino a été modifiée en utilisant des matériaux disponibles localement et un moule adapté à la demande a été développé, qui est facile à transporter dans la topographie difficile d'Irob tout en étant peu coûteux et abordable pour les groupes cibles.



- Niger (LL2017) : Il est important de mettre à jour la baseline en début de projet quand le contexte du projet est changeant et quand il y a un délai important entre la baseline initiale et le début du projet.
- Rwanda (LL2018) : La responsabilisation des relais au sein de la communauté assure une meilleure efficacité du programme.

4.2. INFORMATIONS DE TERRAIN ET EVALUATION MI-PARCOURS

4.1.1 EFFICACITE ORGANISATIONNELLE

- ¹²⁰ Les aspects liés au partenariat ont été inclus dans la question d'évaluation relative à la durabilité et ne sont pas répétés ou développés ici. Ci-dessous, les évaluateurs partagent quelques observations sur la mesure dans laquelle l'organisation de la mise en œuvre du programme a contribué à une gestion efficace. En RDC, CI.be a introduit une nouvelle approche d'appui qui se reposait sur l'entrepreneuriat, l'encadré (encadré 9) apprécie comment l'introduction de cette nouvelle approche a été gérée, tenant compte que des nouveautés demandent toujours suffisamment de temps pour s'ancrer, de la flexibilité et un accès à l'expertise spécifique.
- ¹²¹ La gestion et le contrôle du budget financier semblent être bien organisés, avec des procédures de planification financière claires et des réflexions régulières sur les dépenses par rapport au budget. Il faut noter que CI.be a été assez flexible en permettant des ajustements du budget (voir également sous la question de durabilité).
- ¹²² Des facteurs qui ont entravé l'efficacité ont été notamment des coupures budgétaires (dans tous les pays) et le retard dans le financement par les bailleurs (DGD). Des coupures budgétaires par ex. au Rwanda avaient comme conséquence que le nombre d'animateurs ruraux est passé de 2 à 1 animateur dans chaque secteur vers la fin du programme, ce qui rendait difficile d'assurer l'appui aux bénéficiaires et qui a demandé une mobilisation des coordinateurs du programme (au détriment de leur temps disponible pour la gestion et la supervision et son qualité).

Encadré 9 : L'innovation nécessite le temps, la flexibilité et l'expertise – Les expériences en RDC

Temps et rythme – L'introduction de coopératives avec intérêt sociale dans une approche de chaîne de valeur a été un voyage passionnant au cours duquel beaucoup de choses devaient se produire en même temps. L'évaluation à mi-parcours avait indiqué que l'équipe de Kinshasa avait peut-être voulu aller trop vite : les membres des coopératives avaient besoin de temps pour intégrer de nouvelles approches. En même temps, un bon rythme de changement était important pour ne pas décourager les coopératives, car chaque échec (et il y en a eu) signifiait deux pas en arrière. Cependant, l'étape vers la commercialisation dans la pratique a été entravée par le manque de ressources financières des coopératives. Ces défis ont nécessité beaucoup d'investissement dans la discussion, les missions de terrain et la consultation, la gestion des frustrations tout en continuant à simplifier les outils pour garder tout le monde à bord. Il était clair que le suivi exigeait un type d'engagement différent de la part des BDD (par rapport à l'accompagnement de proximité des ménages à laquelle les BDD sont plus habitués). La BDD de Popokabaka est consciente que ce suivi peut et doit être amélioré.

Flexibilité et suivi des objectifs – Les innovations exigent une flexibilité maximale. Il y avait beaucoup de flexibilité pour essayer des choses, mais en même temps il y avait aussi des obstacles : la discussion sur la nécessité du fonds de roulement a pris trop de temps, certaines discussions n'ont pas été approfondies (par exemple sur une voiture pour soutenir la commercialisation à Kinshasa), les ATN ont parfois trouvé difficile de travailler avec la planification de CI.be Kinshasa ou Bruxelles. Les coopératives ont également bénéficié d'une certaine flexibilité dans leurs choix. Si certaines chaînes de valeur ne fonctionnent pas, de nouvelles études et des ajustements étaient possibles et ce sont les coopératives qui font des choix. Cela a demandé un suivi et un ajustement : l'évaluation à mi-parcours a montré clairement que les choix effectués n'étaient pas toujours axés sur l'inclusion. Les ajustements ont été faits : davantage de personnes ont eu accès aux services en tant que membres auxiliaires. L'inclusion nécessite une attention permanente.

Expertise et appropriation – CI.be a pris la bonne décision de travailler avec des assistants techniques locaux pour la transformation et la commercialisation. Cependant, ils ont également dû apprendre et l'ont fait principalement par l'auto-apprentissage. C'était également une bonne décision de faire soutenir les coopératives par des consultants externes lorsqu'une accélération était nécessaire pour la rédaction des plans d'affaires. Il s'agit toutefois d'un risque pour l'appropriation par les coopératives de leur plan. L'évaluation montre que le BDD a commencé à jouer un rôle d'acteur économique avec la gestion des plateformes de commercialisation. La capacité du BDD a été renforcée en termes de connaissances sur l'entrepreneuriat, mais n'était pas auparavant axée sur cette nouvelle fonction du BDD en tant qu'acteur économique et nécessite une attention suffisante à l'avenir.

¹²³ Plusieurs éléments et procédures observées contribuent à la gestion de l'efficacité dans différents pays :

- professionnalisme des équipes (avec des performances mixtes : certains BDD avaient plus besoin d'un appui dans la planification, suivi et reporting)
- Maîtrise de terrain et collaboration avec les autorités locales
- L'utilisation des relais communautaires



- Approche pour se concerter avec les bénéficiaires pour orienter des investissements si nécessaires, voir ex. au Rwanda (réduction de fonds pour l'irrigation de goutte à goutte en faveur des citernes maisonnettes et les pompes à pédales)
- Achats locaux
- Système de cascade pour les formations, l'accompagnement, les avis et les messages utilisant la structuration et l'existence des groupes qui peuvent disséminer et recycler
- Capacité d'attirer des fonds essentiels supplémentaires d'autres bailleurs et de fonds propres (surtout en RDC, fonds de roulement de 2.000 USD par coopérative et budget pour une AGR comme source de revenu pour chaque BDD)
- Certaine concentration géographique en RDC selon les axes de transport
- La mise à disposition de téléphones pour les coopératives et BDD (en RDC).

4.1.2 EFFICIENCE DES APPROCHES EN VUE DES CHANGEMENTS ANTICIPES

¹²⁴ Afin d'apprécier l'efficacité, les évaluateurs ont lancé un exercice participatif d'analyse multicritères (MCEA) dans 4 pays (Niger, RW, RDC et BU). Les résultats de ces exercices sont surtout intéressants au niveau de chaque pays et se prêtent moins bien pour une analyse globale. Ceci était lié au fait que les évaluateurs ont permis aux équipes de choisir librement les stratégies à analyser.

¹²⁵ Cette analyse d'efficacité multicritères (MCEA) a été réalisée pour comparer l'efficacité de différentes interventions du programme. Cette analyse évalue l'efficacité perçue de différentes approches ou méthodes utilisées par le programme EMMo dans une évaluation comparative du rapport coût-efficacité.

¹²⁶ Les interventions comparées et les critères utilisés étaient les suivants :

Tableau 16: Analyse d'efficacité multicritères

Pays	Interventions	Critères utilisés et pondérations
RDC	<ul style="list-style-type: none">- les intrants/équipements et infrastructures- réflexions stratégiques internes et avec les coop	structuration et gestion des coopératives (20%) coopératives organisent des ventes de produits de leurs membres effectifs (approche entrepreneuriat et CdV) (30%)

	<ul style="list-style-type: none"> - package de formations (COOP) + consultance externe - suivi-accompagnement par l'équipe BDD y inclus auto-évaluations - suivi et accompagnement par Caritas BE 	<p>augmentation production agricole et spécification en cdv niveau membres effectifs et aux (10%)</p> <p>les coops rendent services aux membres aux et à la communauté (20%)</p> <p>RC de Caritas/équipes BDD (15%)</p> <p>les autorités locales (y inclus chef de terre) et église aident à créer un environnement propice 5%</p>
Rwanda	<ul style="list-style-type: none"> - Groupes d'épargne et de crédit - Farmer Field School - Groupes apicoles - Nutrition 	<p>Atteindre des changements auprès des vulnérables (20%)</p> <p>Diversification des sources de revenu (20%)</p> <p>Augmentation de la valeur ajoutée production (10%)</p> <p>Résilience au sein des ménages (10%)</p> <p>Solidarité interpersonnelle (10%)</p> <p>Société rurale mieux structurée a la base (10%)</p> <p>État nutritionnelle amélioré (10%)</p> <p>Amélioration de la situation de santé familiale (10%)</p>
Burundi	<ul style="list-style-type: none"> - Ménages entreprise familiale intégrée - Groupes d'épargne et de crédit + AGR - Points focaux de la CJP - Renforcement structures coopératives - Renforcement IPFB 	<p>Renforcement tissu social (15%)</p> <p>Égalité de genre (18%)</p> <p>Relations avec acteurs publics (5%)</p> <p>Accès aux épargnes et crédits (21%)</p> <p>Plus de production pour alimentation (15%)</p> <p>Meilleure nutrition des familles (10%)</p> <p>Plus de ressources pour acheter (et diversifier) la nourriture (7%)</p> <p>Amélioration des conditions de vies des plus vulnérables (10%)</p>
Niger	<ul style="list-style-type: none"> - AGR/cohésion - relais communautaires - infrastructures eau/PEA - champs école paysans - Alphabétisation fonctionnelle - Récupération et mise en valeur des terres dégradées - banques céréales/Boutique d'intrants 	<p>Atteindre des changements auprès des vulnérables (15%)</p> <p>Diversification des sources de revenu (10%)</p> <p>Augmentation de la valeur ajoutée production (10%)</p> <p>Résilience au sein des ménages (15%)</p> <p>Solidarité interpersonnelle (10%)</p> <p>Société rurale mieux structurée a la base (10%)</p> <p>État nutritionnelle amélioré (20%)</p> <p>Amélioration de la situation de santé familiale (10%)</p>



- ¹²⁷ Après l'identification des stratégies, les évaluateurs et l'équipe EMMO avaient examiné les critères qui peuvent servir pour évaluer dans quelle mesure les méthodes/interventions mentionnées sont utiles et efficaces pour atteindre les objectifs/résultats du programme. Des pondérations ont ensuite été attribuées aux critères sur base d'une importance attaché à un certain objectif par l'équipe lors de l'exécution du programme.
- ¹²⁸ Après, les équipes ont donné des scores, d'abord pour apprécier quelles interventions avaient plus d'effets, et après pour prendre en compte les coûts de ces interventions (quelles interventions demandent beaucoup de ressources humaines et financiers).
- ¹²⁹ Il est important d'être prudent avec les observations pour diverses raisons : (i) il n'existe pas toujours de relations linéaires entre les interventions et les effets (donc, décider de doubler d'argent pour une certaine intervention ne garantit pas un double effet), (ii) il faut tenir compte d'une interaction entre les interventions (qui renforce ou affaiblit l'une ou l'autre intervention), (iii) il se peut que des combinaisons de différentes interventions créent des valeurs ajoutées qui ne sont pas ou insuffisamment pris en compte dans l'analyse et finalement (iv) il y a la dimension du temps (la temporalité) qui fait que certains effets sont parfois visibles qu'après un long temps seulement et d'autres ne sont pas pérennes.
- ¹³⁰ En bref : le MCEA est basé sur une évaluation subjective et intuitive des relations de cause à effet et fournit donc des indications qualitatives utiles sur la TOC de CI.be et sa façon de faire les choses, mais n'offre aucune preuve concrète de la valeur ajoutée de l'une ou l'autre composante du programme. Le contenu et les résultats de l'analyse sont principalement des « éléments de réflexion » dans les discussions stratégiques que l'organisation mène pour optimiser son modèle de travail. Ainsi, l'exercice peut être utile au début et en mi-parcours d'exécution d'un programme.
- ¹³¹ Deux observations sont intéressantes à partager :
- L'appui au groupement d'épargne et de crédit (BU et RW) a obtenu des scores élevés en termes d'efficacité ainsi qu'en termes d'efficience
 - Pour les interventions liées au développement agricole / économique avec des investissements hardware, les appréciations sont plus mixtes en termes d'efficacité (plus élevée au RW et BU et moins en RDC et Niger). En raison des coûts d'investissement et des coûts récurrents plus élevés, leur efficience est estimée plus faible dans les 4 pays.

4.1.3 APPROCHE ET OUTILS POUR SUIVI ET EVALUATION

- ¹³² Le système de suivi et d'évaluation a été décrit et analysé en détail dans l'évaluation à mi-parcours. La réponse managériale a montré que CI.be a pris cela à cœur et a travaillé pour améliorer le système de S&E, en particulier en vue du nouveau programme. Ce rapport ci n'entrera alors plus dans les détails. Les derniers

rapport annuels disponibles donnent un aperçu du processus de **S&E**. Ces rapports ne font pas mention de défis spécifiques en matière de S&E, à l'exception du Burundi. Là, les relais collectent les données, qui sont ensuite traitées via Excel ou l'outil numérique DHIS2. Il y a eu un certain nombre de défis liés à la vérification des données (travail de révision) ; l'utilisation de l'outil DHIS2 ; la lourde charge de travail des relais qui doivent combiner le S&E avec les autres activités du programme ; la mauvaise utilisation des données. L'équipe a exprimé un besoin de plus de soutien et de formation en matière de suivi et d'évaluation.

¹³³ Dans tous les pays, les équipes ont pris le temps pour réfléchir et s'adapter. La pratique de réflexion, en RDC était même vue comme une stratégie d'intervention qui mettait les équipes BDD et CI.be et même les coopératives autour de la même table. Le programme en RDC a fait attention à l'apprentissage surtout au travers des visites régulières dans les zones d'intervention en se mettant ensemble avec les équipes BDD. L'apprentissage était fort axé sur la question, 'Comment bien faire pour mettre en place une approche entrepreneuriale et coopérative?'. Cette question était soutenue par l'approche LEAN pour appuyer l'entrepreneuriat et le modèle de business canvas modelling qui étaient choisis au préalable. L'équipe EMMo a investi beaucoup de temps avec les coopératives dans des discussions sur les principes et les finalités de l'approche choisie, ce qui a porté fruits en termes de changements et en termes d'une compréhension et esprit commun par rapport à l'approche entrepreneuriale. 'C'était une école' pour tout le monde'. Les rapports annuels donnent preuve de l'investissement dans la réflexion dans le contexte difficile de RDC.

¹³⁴ Les évaluateurs ont identifié quelques adaptations dans le programme qui sont basées sur une analyse des données :



Encadré 10 : Renforcement de capacités des partenaires au Burundi

Au Burundi, EMMo s'est concentré sur le renforcement des capacités des partenaires locaux, BDD Bubanza et IPFB. Le renforcement des capacités a toujours été basé sur une analyse des capacités existantes et sur les demandes des partenaires eux-mêmes. De cette manière, EMMo a répondu aux besoins réels des partenaires. Pour BDD Bubanza, l'accent a été mis sur le renforcement des capacités de gestion (formation du personnel, supervision du département financier pour l'audit, etc.) Pour l'IPFB, EMMo a organisé des formations pour renforcer ses compétences en matière de lobbying et a aidé l'IPFB à rédiger un plan stratégique, à améliorer sa visibilité et à créer un site web. Tout cela a été très apprécié par les partenaires locaux.

– En RDC : deux décisions ont été prises après l'évaluation mi-parcours pour assurer plus de bénéfiques pour des groupes vulnérables : (i) mettre en œuvre une stratégie plus réfléchi qui met les besoins des membres auxiliaires sur l'agenda des coopératives, (ii) assurer que les coopératives achètent leur matière première chez les membres auxiliaires.

– Rwanda ; la décision d'ajouter des paysans contact après la conclusion d'une analyse qui montrait que les paysans relais ne pouvait pas assurer toutes les activités attendues d'eux.

– En général, l'utilisation des recommandations de l'évaluation mi-parcours.

5 Constats par rapport à la cohérence (Q4)

5.1. APPRECIATION DES RAPPORTS ANNUELS ET SCORES DE PERFORMANCE

¹³⁵ **Cohérence interne** – Les scores de performance et les rapports annuels donnent peu d'informations sur la cohérence interne du programme, par exemple sur les relations entre EMMo en Belgique et EMMO dans les pays du Sud ; les relations Sud-Sud ; et la coopération entre CJP et CI.be par rapport aux activités dans les pays du Sud (la présentation des détails dans les scores de performance étant optionnelle).

¹³⁶ **Cohérence externe**¹⁰ - Dans tous les pays, il y a eu une coopération avec d'autres acteurs dans le but de réaliser des synergies et une complémentarité. Le tableau ci-dessous donne un aperçu de ces collaborations et des défis qui se sont présentés, comme indiqué dans les rapports annuels ou dans les scores de performance. Le tableau (source : rapports annuels EMMo) montre que, dans les différents pays, la plupart des coopérations a eu lieu dans le cadre des CSC avec d'autres acteurs belges (ex. Croix Rouge, VSF, PROTOS/JoinForWater...). En outre, il y a eu une certaine coopération au sein d'EMMo avec les autorités nationales/locales qui a été décrit sous QE1, les ONG et OSC locales (par exemple en RDC, en Haïti) et les universités (Éthiopie).

Tableau 17 : Cohérence externe (coopération et activités)

	Burundi	DRC	Ethiopie	Haïti	Niger	Rwanda
Coopération	<ul style="list-style-type: none"> - Croix Rouge Belgique (CRBe) - Join for Water (JFW) - Commission Diocésaine Justice et Paix (CDJP) 	<ul style="list-style-type: none"> - Enabel - Croix Rouge Espagnole - Memisa Belgique - UNICEF - FOPAKO et FOPAKKM - Centre Wallonie Bruxelles International 	<ul style="list-style-type: none"> - Productive Safetey Net Program and other governmental agencies - Universités (Adigrat University and MARC, Mekelle University ...) - BOS+ and WeForest - JSF 	<ul style="list-style-type: none"> - ITECA - RESEDTH et GEOMO UN - MPP - MPLG, FEFAGA - Institutions étatiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Croix Rouge Nigérienne - ATPF, BEFEN, Dry DEV, PRSAN - CADEV-Niger - CRB, Oxfam, HI, VSF, Action Damien, ARES, Enabel - Autorités administratives et services d'état 	<ul style="list-style-type: none"> - Miel Maya Honing - ARDI - Acteurs belges (Vet sans frontières, Croix Rouge, ...) et Enabel - Institutions étatiques (RAB, autorités de districts...) - Kick Start - Kenyan institute of organic farming (KIOF)
Activités	<ul style="list-style-type: none"> - Sessions de formation mutuelle CRBe et EMMo sur la nutrition et les ASSECS - JFW et fournit des 	<ul style="list-style-type: none"> - Synergie entre organisations paysannes et coopératives soutenu par CI.be et Enabel/Croix Rouge - Projets sur santé et nutrition avec 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation in JSF meetings in Belgium - Equipping local animal health centers - Inventory of 	<ul style="list-style-type: none"> - Appui mutuel sur plaidoyer et agriculture durable avec GEOMO UN 	<ul style="list-style-type: none"> - Echanges de bonnes pratiques - Soutien aux ONG locaux - Formations et rencontres d'échanges dans le 	<ul style="list-style-type: none"> - Echanges d'information et expertise avec Miel Maya - Formations et suivi avec ARDI - Echanges d'expériences avec acteurs belges

¹⁰ Au moment du rapportage, la section 'réalisation des synergies' des rapports EMMo annuels 2021 n'était pas encore complet.



	<ul style="list-style-type: none"> - toilettes aux bénéficiaires d'EMMo - Formations conjointes sur les points d'intérêt avec CDJP et EMMo 	<ul style="list-style-type: none"> - Memisa et UNICEF - Renforcement capacité plaidoyer et communication avec FOPAKO/ FOPAKAM - WBI a soutenu volet commercialisation des coopératives Cl.be 	<ul style="list-style-type: none"> - indigenous climate-smart practice - Pilot of cactus silage making technology - Beehive experiments and animal husbandry - Exchange visits to BOS+ projects 	<ul style="list-style-type: none"> - Visites d'échanges avec MPFF, MPLF, FEFAGA, ITECA... - Employés des institutions étatiques appuient quelques activités EMMo à titre personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - cadre de CSC - Signature de protocoles, sollicitation des services techniques ... avec autorités 	<ul style="list-style-type: none"> - Encadrement des bénéficiaires avec les autorités - Formations et approvisionnement en matériel d'irrigation pour Kick Start
--	--	---	---	--	---	--

¹³⁷ Les scores de performance indiquent que la plupart des programmes nationaux ont réussi à contribuer aux CSC comme prévu initialement (score A). Au Burundi, au Rwanda et en Haïti, de petits ajustements ont été nécessaires au sein du programme afin de réaliser les synergies/complémentarités prévues (score B), bien que les feuilles Excel restent vagues sur la nature exacte de ces ajustements. Un certain nombre d'obstacles à la coopération, à la complémentarité et aux synergies sont mentionnés, comme le manque de temps à cause de Covid-19 (Rwanda), l'absence d'un cadre formel pour échanger avec les acteurs de la société civile locale sur l'agriculture et le développement rural (Burundi) et un contexte (politique) difficile avec un manque de carburant pour organiser des visites d'échanges (Haïti).

Tableau 18: Scores de performance – Cohérence

	Burundi	DRC	Ethiopie	Haïti	Niger	Rwanda
Score de performance (dernière version)	2021	2021	2020	2020	2021	2021
Score global contribution au CSC	B	A	A	A	A	A
Contribution aux objectifs stratégiques CSC comme prévu	B	A	A	A	A	A
Réalisation des synergies et des complémentarités prévues	B	A	A	B	A	B

5.2. INFORMATIONS DE TERRAIN ET EVALUATION MI-PARCOURS

¹³⁸ **Cohérence interne** – L'évaluation à mi-parcours de l'EMMo, achevée en mai 2020, a donné les conclusions suivantes concernant la cohérence interne :

- Un lien Nord-Sud est recherché par les équipes EMMo dans les thématiques, ceci avec un certain degré de succès (offre écoles et la campagne 'derrière l'écran' dans le programme Nord)
- Afin de monter ensemble des processus conjoints de plaidoyer, il s'est avéré que peut-être la vision systémique des partenaires (Sud) est trop peu explicite ce qui complique l'identification d'un narratif (commun) qui dépasse le Nord-Sud. La recherche de synergie devrait se poursuivre et les équipes ont réfléchi des opportunités dans les thématiques de l'agroécologie, cohésion sociale et conflit, migration avec un cas concret de plaidoyer autour la migration avec des partenaires au Niger (voir rapport EMMo Belgique)

¹³⁹ Lors de l'évaluation finale, les évaluateurs, qui se sont rendus au Burundi, en RDC et au Rwanda (et au Niger), ont conclu que les programmes sont bien ancrés, avec des activités fortement intégrées et liées les unes aux autres. Il y a eu des défis, par ex. avec l'intégration de la composante IPFB au Burundi et avec le faible lien entre le travail qui se fait au niveau de la représentation de CI.be dans la capitale et l'exécution des programmes sur le terrain (pas d'information sur le renforcement mutuel ou une influence du niveau local au niveau national et vice versa).

¹⁴⁰ Des relations avec le programme EMMo en Belgique étaient presque inexistantes dans les pays EMMO Sud (en ce qui concerne les programmes DGD). Toutefois, des échanges Sud-Sud ont eu lieu (évaluations entre pairs pour Haïti, Rwanda, Ethiopie, Niger, RDC lors de l'évaluation à mi-parcours ; visite d'étude entre le Rwanda et le Burundi...), échanges qui ont été beaucoup appréciés par les équipes EMMo. Surtout les évaluations entre pairs ont été une activité intense à laquelle CI.be a attaché une grande importance. D'autres initiatives prévues pour être mise en œuvre après l'évaluation mi-parcours ont été contrecarrées par la pandémie.

Tableau 19 : Cohérence interne Burundi, DRC, Rwanda

	Burundi	DRC	Rwanda
Cohérence entre thèmes/sujets/activités	<ul style="list-style-type: none"> - Programme est bien conçu, toutes les activités s'emboîtent bien et se renforcent mutuellement. - Le composant IPFB a peu de liens avec le reste du programme - Peu de continuité avec les programmes CI.Be précédents (pas d'échange entre coopératives IPFB et les nouvelles coopératives) 	<ul style="list-style-type: none"> - Les stratégies et approches développées au cours du quinquennat du programme convergent vers la réponse aux besoins réels. - Choix pour ne pas investir dans des groupements d'épargne – difficile à comprendre dans le contexte de EMMo 	<ul style="list-style-type: none"> - Globalement les interventions du programme EMMO cadrent parfaitement avec les objectifs stratégiques de la Vision 2020 et 2030 et horizon 2050 de l'état
Relations EMMo Nord-Sud et échanges Sud-Sud	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de liens entre EMMo au Burundi et EMMo en Belgique dans le programme DGD - L'échange Sud-Sud le plus important a eu lieu lors de l'évaluation entre paires, lorsque EMMo de la RDC est venu au Burundi et vice versa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'y a pas eu des relations entre le programme Belgique et le programme en RDC - Efforts pour le plaidoyer pour des élections transparentes (initiative du CENCO avec la CJP Belgique) ne résonne pas dans le programme EMMO 	<ul style="list-style-type: none"> - Une visite d'apprentissage par l'équipe du Burundi en l'an 2017 portant sur l'expérience du Rwanda en matière de GEC et d'agroécologie. - Une évaluation mutuelle entre pairs entre le Rwanda et



	- Un échange autour d'un « outil d'intégration environnementale » lors d'un atelier au Rwanda		l'Éthiopie, un membre de staff d'Éthiopie évaluait les approches du programme d'épargne et de crédit au Rwanda et vice versa.
--	---	--	---

¹⁴¹ **Cohérence externe** – L'évaluation à mi-parcours de l'EMMo, achevée en mai 2020, fournit les conclusions suivantes sur la cohérence externe :

- Un effort de synergie avec ONGs belges est à noter mais pas de manière stratégique, plutôt dans la marge.
- Est-il possible et souhaitable d'aller plus loin ? En particulier pour relever les grands défis (tels que le changement climatique), développer une approche économique, investir dans l'entrepreneuriat sociale ...

¹⁴² Au cours des visites sur le terrain, les évaluateurs ont observé qu'une coopération avec les autorités (locales) qui va au-delà de faciliter et suivre l'exécution du programme se produit principalement dans les pays où le gouvernement est déjà plus fort (par exemple au Rwanda). Cela a également été confirmé par l'étude documentaire réalisée en Éthiopie.

¹⁴³ Dans le cadre de cohérence externe, les évaluateurs ont surtout regardé la collaboration avec d'autres acteurs de développement comme agences ou ONG belges.

¹⁴⁴ Il existe un certain degré de coopération avec d'autres ONG (formations conjointes, échanges d'informations, préparation du CSC), mais comme indiqué dans l'évaluation à mi-parcours, cette coopération n'est souvent pas encore de nature stratégique et ne réalise pas encore des grands avantages de collaboration. La motivation (initiale) à coopérer est encore fort induit par exigence de la DGD. Mais les ONGs et CI.be également l'ont assumé et il y plusieurs exemples de collaboration avec d'autres acteurs de développement :

- Au Burundi, une collaboration avec JoinForWater a été organisée y inclus une tentative d'harmonisation des critères de sélection des ménages, voir ci-dessous encadré 11).
- En RDC il y a eu des expériences de synergie plus solide avec ENABEL dans une zone qui n'a pas été visité par l'équipe d'évaluation. Il faut également ajouter le leadership de CI.be dans la rédaction de la section agriculture dans le CSC RDC et la participation à l'alliance AgriCongo.
- En Eth, le programme a travaillé avec différents partenaires dans le réseau Caritas, et il y a eu la collaboration avec Mekele Agriculture Research Centre (université, MARC) sur un inventaire des

pratiques indigènes intelligentes face au climat et une amélioration participative des modèles de culture irriguée et de la lutte intégrée contre les ravageurs.

- Au Haiti, les partenaires ont participé dans le trajet d'apprentissage sur les droits humain (du CSC) entre 2018 et 2020, le programme a organisé plusieurs échanges entre OCBs et mouvements de paysans sur l'agro-écologie, sur la transformation de produits. Avec l'ONG belge GEOMOUN des formations sur plaidoyer et genre ont été organisé et GEMOUN a sollicité un input sur l'agro-écologie. Finalement, de 2017 et 2019 une synergie a été réalisé dans un des zones d'interventions, Jacmel avec deux autres ONG rencontrés lors des reunions de la Table Sectorielle Agriculture organisé par l'état, afin d'harmoniser et de coordonner.

¹⁴⁵ Typiquement, des obstacles pour réaliser plus de synergie sont des coupures budgétaires au début du programme qui (un peu paradoxale) ont eu comme effets directs que les ONGs se replient sur elles, et les logiques d'exécution qui sont différentes pour chaque ONG. Un autre obstacle est peut-être la vision sur les programmes DGD : en RDC par ex., le programme EMMo est vue comme un programme communautaire qui n'a rien a faire avec des alliances (éventuelles) gérées par CI.be Kinshasa et Bruxelles avec d'autres ONGs belges. Ce manque de lien est étrange, vue que CI.be Kinshasa a pris le devant dans l'élaboration du nouveau CSC. En Ethiopie on remarque qu'il y ait eu des échanges à Bruxelles dans le cadre du CSC (par ex. sur la microfinance) mais il n'est pas clair quelles sont les retombées pour le programme EMMo sur le terrain.

Tableau 20 : Cohérence externe Burundi, RDC, Rwanda (coopération/synergies avec autres ONGs et valeur ajoutée d'EMMo)

Burundi	RDC	Rwanda
Coopération et synergies avec autres ONGs		
<ul style="list-style-type: none"> - Avec Join for Water sur eau potable : voir encadré ci-dessous (encadré 11) - Avec Croix rouge sur les thèmes de nutrition (volontaires de Croix Rouge sur les collines ont été parmi les adhérents des approches EMMo) 	<ul style="list-style-type: none"> - La facilitation de l'accès au marché a particulièrement fait l'objet de synergie entre les coopératives appuyées par la CI.be – à travers le BDD Kenge – dans le territoire de Bagata et les unions des OP (Organisations Paysannes) accompagnées par ENABEL, mise en place d'une plateforme de commercialisation avec des coop appuyées par ENABEL, - Injection d'ENABEL et du WBI d'un budget pour des fonds de roulement - Adhésion des coop de Matadi au FOPAKAM, fédération régionale de coop, désir de s'aligner avec le circuit de commercialisation EMMo - Absence d'une discussion sur la répartition du travail et de la zone avec les autres intervenants locaux (par ex. Proyaka, Isco à Popokabaka). Risque de bénéficiaire toujours les mêmes couches/groups (et de la jalousie). Difficulté de travailler ensemble : 'chaque projet a son ligne de conduit qui est déterminé par le bailleur' 	<ul style="list-style-type: none"> - Il y a eu une certaine interaction (et des intentions d'échanges entre pairs) avec d'autres organisations, notamment l'ambassade de Belgique au Rwanda et d'autres ONGI belges travaillant dans le pays, mais ces contacts ont cessé lorsque des COVID restrictions ont été imposées. Ces échanges n'ont pas été rétablis depuis. - Caritas Rwanda a sollicité le soutien de quelques autres organisations au Rwanda (comme ARDI, Duhamic Adri) et ailleurs (KIOF Kenya) pour du soutien technique et renforcement des capacités.
Valeur ajoutée d'EMMo		



<ul style="list-style-type: none">- La valeur ajoutée d'EMMo réside dans le fait qu'elle ne donne pas d'argent, mais renforce les capacités des gens, qu'ils apprennent de nouvelles approches.- EMMo réussit également à atteindre les communautés éloignées. C'est en grande partie grâce à BDD Bubanza, qui est présent dans les régions les plus défavorisées.- Cl.be respecte ses partenaires locaux ; il s'agit plutôt d'un système de coaching, le BDD jouant un rôle de premier plan.	<ul style="list-style-type: none">- À Popokabaka, la plus grande ONG dans les régions d'interventions et la plus performante- Expérimentation avec l'approche entrepreneuriale avec intérêt sociale (échange d'expériences avec Trias et avec Enabel)- Projet de BDD qui assure une synergie avec autres dépt dans le BDD (notamment santé)	<ul style="list-style-type: none">- Les agronomes responsables sont très satisfait des actions de développement du programme EMMo et apprécient sa collaboration effective et sa contribution aux actions publiques. Plus particulièrement le Secrétaire exécutif du Secteur Gatunda en District de Nyagatare, Nkerabagabo Elie et l'agronome dudit secteur ont été unanimes sur les activités menées dans deux cellules en faveur des bénéficiaires et qui ont marqué un grand changement socio-économique.
---	---	--

Encadré 11 : Coopération CI.be et Join for Water (Burundi)

La coopération entre CI.be et Join for Water (et surtout le partenaire local AVEDEC) est née principalement parce que JFW a dû choisir une nouvelle région après 2015 en raison de difficultés politiques. Ils ont choisi Bubanza, car il y avait des synergies possibles avec CI.be (ce qui est important pour la DGD). Ainsi, sur les cinq collines de Bubanza, il y a eu une coopération entre CI.be et JFW.

La coopération a surtout eu lieu au début du programme, lorsqu'une convention a été mise en place et que des synergies ont été élaborées. Les deux parties ont siégé au comité de pilotage de l'autre partie. Au début, ils ont essayé d'harmoniser leurs critères de sélection des bénéficiaires/ménages. Ceci n'a pas été facile, vu que l'EMMO se concentre principalement sur ce qui se passe à l'extérieur, le JFW se concentre sur ce qui se passe à l'intérieur d'un ménage (hygiène et assainissement).

Après, EMMO a appris de JFW comment travailler sur l'hygiène et l'assainissement (par exemple, les toilettes écologiques). EMMO a également donné une formation à JFW sur EFICC. Par la suite, la coopération a été moins régulière, avec des difficultés de se rencontrer et à se mettre d'accord sur les arrangements, compte tenu des calendriers chargés.

Quelques synergies spécifiques :

* *Complémentarité de mission* : Il n'y a pas de sécurité alimentaire sans eau potable. EMMO travaillait à l'extérieur des ménages avec approche EFFIC et JFW a travaillé à l'intérieur des ménages avec toilettes écologiques.

* *Complémentarité des activités* : JFW a contribué à la production agricole avec la fourniture de l'engrais issus des toilettes. EMMO a contribué à la protection de zones d'eau grâce à la lutte antiérosives et la stabulation permanente (érosion et bétail polluent sources de l'eau). Les comités des points d'eau mis en place par JFW sont des membres des EFFICC d'EMMO.

* *Complémentarité des fonds* : Pour la réparation des ponts, il y a eu un co-financement entre EMMO et JFM (10 million AVEDEC + 15 million CI.be) .



6. Conclusions et recommandations

6.1. CONCLUSIONS

- ¹⁴⁶ Dans l'ensemble, EMMo est un **bon programme qui est bien mis en œuvre**. Les parties prenantes et les acteurs locaux apprécient beaucoup les investissements, surtout lorsqu'ils sont tangibles, visibles et accessibles à de multiples personnes/groupes.
- ¹⁴⁷ L'évaluation confirme donc les scores assez bonnes des rapports de performance. Mais, parce que leurs lunettes pour apprécier les critères d'évaluations étaient parfois différentes, les évaluateurs arrivent à apprécier d'autres aspects de la mise en œuvre et des résultats du programme EMMO et essayent ainsi d'ajouter une valeur ajoutée par rapport à tous les efforts de suivi et d'évaluation y inclus l'évaluation à mi-parcours.
- ¹⁴⁸ **Efficacité et indices d'impact** – les enquêtes de ménages confirment des changements par rapport à la sécurité alimentaire : le pourcentage de ménages en situation de sécurité alimentaire a été réalisé comme attendu (sauf en Eth) et augmente. Le résultat par rapport au CSI ou le nombre de ménages bénéficiaires ayant recours (ou non) aux stratégies d'adaptation négatives ou aux stratégies de survie est plus mixte. Alors que le Burundi n'atteint pas les objectifs fixés (le nombre de ménages qui ne recourent pas à des mécanismes négatifs reste très limité), le Niger y parvient (avec un nombre de ménages appliquant des stratégies de survie négatives en forte diminution) et il y a une baisse en RDC également. Pour Haïti, ce score n'a pas avancé vu le nombre de catastrophes qui se sont abattus sur le pays déjà en crise socio-politique.
- ¹⁴⁹ Le programme a contribué à une structuration de base (et au-delà) dans les communautés locales avec la création et le soutien de groupes d'agriculteurs. Une grande attention a été accordée à la formalisation de ces groupes dans toute leur diversité (des petits groupes d'épargne qui soutiennent des ménages aux coopératives en tant qu'agents économiques) et aux services qu'ils offrent à leurs membres et à la communauté au sens large. Les évaluateurs confirment l'importance de cette stratégie offrant une base pour l'autonomisation et le empowerment économique.
- ¹⁵⁰ Comme déjà démontré dans l'évaluation à mi-parcours, les bénéficiaires directs sont bien capables d'appliquer et d'utiliser les nouvelles techniques proposées par le programme EMMo avec des effets positifs. Cette utilisation des résultats de l'EMMo a été moins développée dans ce rapport d'évaluation de fin-parcours mais est documenté de façon exhaustive dans les rapports annuels des différents pays et a été analysée dans l'évaluation à mi-parcours.
- ¹⁵¹ Pour la plupart des bénéficiaires directs, le programme était synonyme d'un « soulagement », de contribution à la satisfaction de leurs besoins en matière d'alimentation, éducation et santé et de besoins et/ou obligations

sociales. EMMo a donné à beaucoup de ménages accès à un revenu additionnelle, ce qui a rendu possible ce soulagement.

¹⁵² Un certain nombre d'activités de EMMo ont encouragé une plus grande interaction entre le programme et les groupes cibles directs et la communauté locale, principalement dans le but de faire partager à un plus grand nombre de personnes les effets positifs des activités. Ceci a engendré un certain optimisme de la population, comme constaté par les évaluateurs lors des missions de terrain. La population confirme l'accès à des aliments de meilleure valeur nutritionnelle et aux services et observe les efforts (bien qu'encore limités) du gouvernement local pour répondre à certains besoins concrets de la population, parfois suite à un plaidoyer au niveau local.

¹⁵³ Dans les pays visités, les évaluateurs ont ainsi constaté que le programme EMMo touchait également d'autres ménages de la communauté locale. Les efforts et initiatives de la part des coopératives et d'autres groupes soutenus, par exemple pour offrir des services adaptés à un prix plus bas et plus près de chez eux (par exemple des moulins, l'accès à des semences améliorées, des chaînes de solidarité, des infrastructures de stockage, ...), l'embauche de personnes pour le travail et/ou l'accès à l'infrastructure (communautaire) ont été stimulés par le programme et ont joué un rôle important dans les changements. Les évaluateurs ont constaté qu'en raison de ces résultats, EMMo a suscité l'intérêt des villages et des communautés environnantes (en tant que projet modèle) ainsi que la jalousie dans les endroits où CI.bea décidé de ne pas mettre en oeuvre le programme, des choix qui étaient basés sur des analyses du partenaire/BDD.

¹⁵⁴ L'attente selon laquelle les coopératives et les groupes seraient déjà capables de travailler de manière raisonnablement indépendante n'a pas été entièrement satisfaite et il est clair que cinq années d'efforts pourraient ne pas suffire pour atteindre ce résultat. Ceci est surtout le cas pour les groupes qui ont été appuyés pour développer une activité économique selon une chaîne de valeur. Cette dynamique vers plus de développement économique se retrouve plutôt en BU, RW et en RDC. Bien que ces groupes ont connu un progrès, surtout au niveau de leur gestion et pour offrir des services aux membres, le nombre de membres reste assez limité, tout comme l'accès au crédit pour développer l'entreprise/la coopérative. Bien que des mesures aient été prises pour entrer dans la dynamique économique (les plus convaincantes se situent en RDC) le chemin à parcourir est encore long. Cela est logique étant donné qu'il s'agit de nouvelles dynamiques et de processus assez récents pour Caritas, les groupes bénéficiaires et les partenaires.

¹⁵⁵ **Certaines indices d'impact** à côté des effets sur la sécurité alimentaire (et facteurs EMMo qui ont contribué) méritent d'être souligné (et qui ont été validées sur le terrain) :

- Diminution de violence dans le ménage et entre voisins. (L'appui aux) Les groupements d'épargne et crédit ont joué un rôle majeur ici.
- La capacité croissante à réfléchir et à planifier en tant que ménage ou groupe. Cela était dû à l'espace supplémentaire dans les budgets des ménages (voir ci-dessous). L'attention du programme d'aider les producteurs à mesurer plus systématiquement l'investissement par rapport au rendement et à élaborer un



plan a également joué un rôle. Le travail avec le Business Canvas Model dans les coopératives de la RDC est un exemple, comme l'accent sur l'agriculture plus compétitive au BU. L'appui à cette réflexion a aussi été faite au niveau de certains groupement d'épargnes (ou les épargnes ont été réalisées en vue de la réalisation d'un plan spécifique).

- Une plus grande cohésion social. L'EMMo encourage les personnes à réaliser leur « autonomisation » par le biais de groupes. Ce processus, qui mets l'accent sur la formation et une gestion correcte a favorisé une cohésion sociale.
- Le genre : le programme EMMo challenge (très doucement pour ne pas perdre trop la cohésion) les normes sociaux : le fait qu'il y ait un projet qui fait attention au genre promeut une acceptation sociale qui permet aux femmes de quitter leur foyer et d'entrer dans la sphère publique. Ceci a joué également dans le programme EMMo. Globalement et sur base des informations des missions de terrain, il semble que **l'effet le plus marquant à travers des différents pays est le renforcement de l'acceptation sociale du rôle de la femme**. D'abord dans le ménage (grâce aux revenus additionnelles) et ensuite, de façon assez timide encore, dans la communauté.

¹⁵⁶ **Durabilité** – Les évaluateurs concluent que certains des résultats présentent un degré de durabilité, tandis que pour certains autres, il existe des défis spécifiques, notamment pour l'évolution des groupes vers des IMF, la continuation des groupes plus formelles qui demandent plus d'investissement en temps (pour attirer de nouveaux membres, gérer des comptes d'exploitation, maintenir des infrastructures, renouveler et adapter leurs stratégies de marché) et l'accès à un revenu plus élevé, stable et régulier dans le futur.

¹⁵⁷ Des stratégies explicites dans la mise en œuvre et l'effort pour assurer la pertinence du programme par rapport aux besoins des bénéficiaires directs a contribué à la durabilité (sociale et technique). La durabilité financière pose problèmes Le choix de la coopération avec les BDD (pour 6/7 pays) était également pertinent pour bien exécuter un programme d'appui de proximité.. Les évaluateurs notent que les BDD ont pu compter sur un renforcement de leurs compétences d'assurer une bonne gestion et mise en œuvre du programme EMMoMais ceci ne permet pas toujours de faire face aux défis de développement et d'influence sur le système (food system et système économique) qui demandent des compétences techniques additionnelles et un travail multi-acteurs..

¹⁵⁸ **Efficience** – La gestion et le contrôle du budget financier semblent être bien organisés, avec des procédures de planification financière claires et des réflexions régulières sur les dépenses par rapport au budget, sans ce que ceci a été vérifié en détail par les évaluateurs. Il faut noter que Cl.be a été assez flexible en permettant des ajustements du budget sur la base de données concrètes et de recommandations émergeant du terrain pendant la mise en œuvre du programme.

¹⁵⁹ Des facteurs qui ont entravé l'efficience ont été notamment des coupures budgétaires (dans tous les pays) et le retard dans le financement par les bailleurs (DGD) au début de programme.

- ¹⁶⁰ Plusieurs éléments et procédures observées contribuent à la gestion de l'efficience dans différents pays, tels que le professionnalisme des équipes pour l'accompagnement et leur maîtrise de terrain et collaboration avec les autorités locales, l'utilisation des relais communautaires et le système 'de cascade' pour les formations, l'accompagnement (pour partager des avis et des messages) utilisant la structuration et l'existence des groupes qui peuvent disséminer à leur tour et recycler.
- ¹⁶¹ L'analyse coûts-efficacité avec les équipes EMMo dans les différents pays (des visites de terrain) a révélé l'appui au groupement d'épargne et de crédit comme une approche très efficace et efficiente en vue des objectifs de EMMO. Pour les interventions liées au développement agricole / économique avec des investissements hardware, les appréciations sont plus mixtes en termes d'efficacité (plus élevée au RW et BU et moins en RDC et Niger). En raison de coûts d'investissement et de coûts récurrents plus élevés, leur efficience est estimée plus faible dans les 4 pays.
- ¹⁶² Les évaluateurs aimeraient également souligner l'ouverture de Cl.be pour l'expérimentation (voir en RDC).
- ¹⁶³ **Cohérence** – Par rapport à la cohérence interne, les évaluateurs concluent que les programmes sont bien ancrés, avec des activités fortement intégrées et liées les unes aux autres au niveau communautaire. Les évaluateurs notent qu'il y a un lien moins visible (au moins pour les évaluateurs) entre le travail qui se fait au niveau de la représentation de Cl.be (et le Caritas National) au-delà du programme EMMO dans la capitale d'un côté et l'exécution du programme EMMo sur le terrain de l'autre côté. Les évaluateurs n'ont pas reçu d'information sur ce lien ou une influence du niveau local sur les stratégies et leur mise en œuvre au niveau national et vice versa). Ceci peut affaiblir des stratégies de plaidoyer : l'approche plaidoyer des programmes EMMo ne semble pas être appuyée (encadrée) par des stratégies plaidoyer au niveau nationale, niveau de Caritas représentation, son implication dans le CSC et Caritas national. Par conséquent, il est difficile à voir comment des questions et expériences locales (avec l'exécution de la politique par les autorités locales et la faible capacité pour assurer la prestation des services) peuvent être soutenues et traités au niveau national.
- ¹⁶⁴ Des relations avec le programme EMMo en Belgique étaient presque inexistantes dans les pays EMMO Sud (en ce qui concerne les programmes DGD). Tandis que CJP Belgique est fort présent, notamment dans les pays de la région des Grands Lacs avec des partenaires de plaidoyer (dans d'autres domaines thématiques que la souveraineté alimentaire). Toutefois, des échanges Sud-Sud ont eu lieu (évaluation entre pairs, visite d'étude entre le Rwanda et le Burundi, évaluation entre pairs sur le genre avec une visite du gestionnaire de programme en Haïti qui est allé au Niger sans retour malheureusement à cause de la situation d'insécurité en Haïti), ce qui a été beaucoup apprécié par les équipes EMMo. D'autres initiatives pour un échange Sud-Sud après l'évaluation mi-parcours ont été contrecarrées par la pandémie.
- ¹⁶⁵ Il existe un certain degré de coopération avec d'autres ONG (formations conjointes, échanges d'informations, préparation du CSC), mais comme indiqué dans l'évaluation à mi-parcours, cette coopération n'est souvent pas encore de nature stratégique et ne réalise pas encore des grands avantages de collaboration, par exemple pour le plaidoyer, pour avoir accès à des compétences techniques économiques ou pour assurer des synergies entre thématiques (notamment sécurité alimentaire et agriculture d'une côté et l'appui au



renforcement des capacités techniques et institutionnelles des services publics et des autorités décentralisées/locales, de l'autre côté)..

¹⁶⁶ La motivation (initiale) à coopérer est encore fort induit par exigence de la DGD. Mais les ONG et CI.be également l'ont assumé et il existe plusieurs exemples de collaboration avec d'autres acteurs de développement qui offrent des expériences sur lesquels CI.be pourrait bâtir dans le futur.

6.2. REFLEXIONS

¹⁶⁷ Avant de présenter les recommandations les évaluateurs aimeraient souligner quelques obstacles sur la route vers impact.

¹⁶⁸ **Limitations par rapport à l'efficacité et l'impact :**

- Limitations genre : néanmoins certains succès dans plusieurs pays, il reste des obstacles liés aux normes sociales par rapport à la participation des femmes dans des structures (comme coopératives) et des réunions si cette participation n'est pas directement liée au ménage. Ceci demande encore plus d'attention par ex. sous forme d'une analyse des relations de pouvoir, obstacles pratiques pour les femmes et des coutumes qui ne veulent pas que la femme écoute trop des voix en dehors de son ménage/famille et ne veulent pas que la femme se déplace trop loin pour participer dans des réunions.
- Appui au renforcement de la capacité des BDD : cet appui était moins orienté vers un soutien pour renforcer la capacité des BDD comme 'acteurs du développement local et ou comme acteurs économique au-delà d'une bonne exécution du programme. Bien qu'important pour attirer et rassurer d'autres bailleurs, cela constitue un risque pour la durabilité des résultats. Il est clair que ce sont les BDD même qui devraient exprimer un désir pour un renforcement de leur capacité qui va au-delà d'un appui pour bien exécuter des programmes. Il n'est pas clair pour les évaluateurs dans quelle mesure un dialogue de partenariat a déjà été entamé à ce sujet et dans quelle mesure il y a de l'espace pour cette discussion. L'évaluation a identifié des contre-arguments pour choisir des BDD comme (seules) partenaires qui sont liés à des aspects de vision sur le développement, volonté d'installer des systèmes de gestion de RH et de projets plus appropriées, ...
- Les revenus additionnels obtenus par les bénéficiaires étaient insuffisants pour servir de garantie afin d'obtenir des ressources financières plus importantes par le biais du crédit, ou pour développer une stratégie selon laquelle les groupes laissaient l'épargne accumuler davantage. En outre, l'augmentation des revenus n'était pas encore suffisamment stable ou régulière.
- Une telle dynamique comme dans les communautés bénéficiaires de EMMo, en particulier dans les régions d'intervention défavorisées, crée un certain nombre d'attentes en matière de développement qui ne peuvent être satisfaites par les groupements de producteurs seuls. De très nombreux villages ne sont pas atteints par

le programme (ou par d'autres initiatives de développement). En outre, la plupart des groupes sont encore assez fragiles ; le manque de suivi et de soutien supplémentaire dans un contexte instable peut rapidement détruire les progrès réalisés, car les groupes disent d'être vite découragés et ont du mal à surmonter les revers. Des évolutions dans le rôle des gouvernements locaux dans la promotion du développement local, par exemple par l'appui à la duplication des bonnes pratiques, par la mise en place des conditions nécessaires au développement (notamment l'infrastructure routière pour l'évacuation des produits agricoles) et l'assurance des services de base qui tient compte avec l'inclusivité sont essentielles pour assurer un impact mais moins évidentes, selon l'évaluation dans la plupart des pays partenaires de CI.be.

- L'appui à proximité semble marcher très bien pour l'accompagnement de la sensibilisation et changement de pratiques au niveau de ménages et des groupes d'épargnes (avec les étapes/dimension : sensibilisation et mobilisation, formation, application accompagné par relais communautaire et accompagnement par les équipes BDD pour résoudre des problèmes concrets). Mais l'appui aux groupements comme des acteurs économique ne peut pas suivre le même modèle d'accompagnement (voir les expériences en RDC).

¹⁶⁹ En cherchant des réponses pour répondre à ces limitations, les évaluateurs ont identifié une **zone de tension** qui vient du fait que le programme a évolué d'une stratégie de sécurité alimentaire vers une stratégie de souveraineté alimentaire. Cette évolution n'est pas encore achevée et se déroule différemment selon le contexte des différents pays. Un certain nombre de conséquences de cette évolution (pour réfléchir la stratégie de CI.be par rapport à identifier l'approche la plus appropriée, les compétences nécessaires dans les équipes et au BDD, d'autres partenaires plus pertinents, etc.) n'ont pas encore été suffisamment clarifiées et décidées.

¹⁷⁰ Les évaluateurs comprennent que CI.be souhaite travailler sur le développement économique par le biais de l'entrepreneuriat et des entreprises ayant un objectif et/ou une dimension sociale, mais n'a pas encore vraiment « sauté le pas ». Les évaluateurs soutiennent le souhait de CI.be : l'évolution vers une souveraineté alimentaire et une approche plus fortement basée sur les chaînes de valeur est nécessaire si CI.be veut aller au-delà de la satisfaction des premiers besoins des groupes vulnérables. La recherche scientifique indique que seule la combinaison des groupes d'épargne avec le crédit et des investissements associés (qui fournissent un rendement) conduit à une création de valeur substantielle (économique et sociale) nécessaire pour sortir de la pauvreté.

¹⁷¹ Que CI.be hésite est compréhensible :

- Les capacités internes de CI.be et de ses partenaires sont moindres en ce qui concerne l'aspect « entrepreneuriat », les chaînes de valeur et l'analyse du marché.
- Le saut exige un changement d'approche d'analyse et de mise en œuvre : à partir du marché et des chaînes (et non de la production et des ménages) sans oublier l'attention pour l'inclusion de certaines catégories de bénéficiaires.



- CI.be s'inquiète, à juste titre, du maintien des aspects d'inclusion et de la création de coopératives à but social. L'évaluation mi-parcours en RDC montre que cela peut être vite oublié.
- L'approche bien connue de l'appui de proximité, où des équipes locales aident les ménages et les groupes d'épargne, peut ne pas être suffisante. Il faut réfléchir des alternatives.

6.3. RECOMMANDATIONS

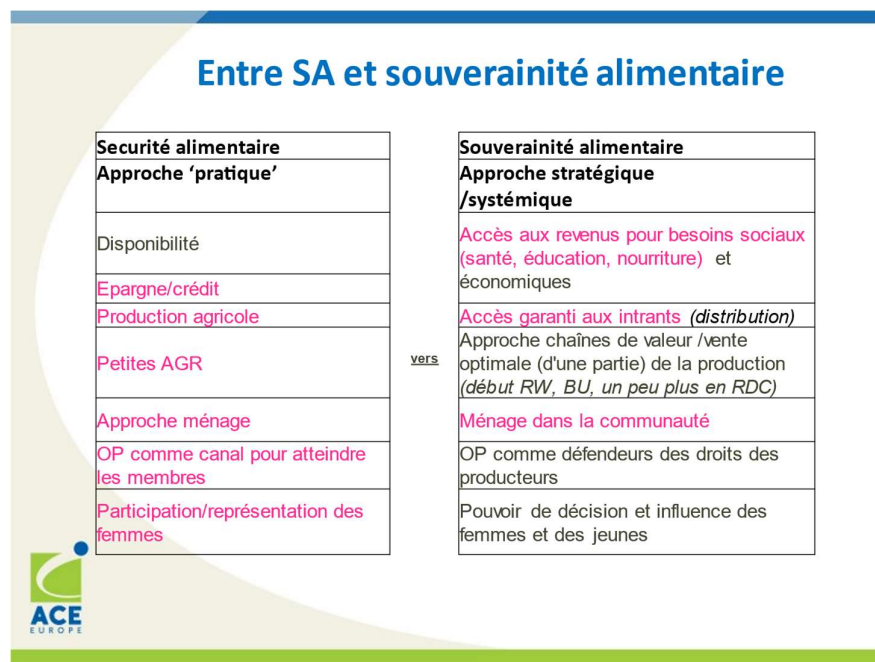
¹⁷² Les recommandations ci-dessous sont formulés pour servir la mise en œuvre du nouveau programme et l'identification des questions et trajets d'apprentissage (qui sont en train d'être formulées après le lancement du nouveau programme Cohérence).

¹⁷³ **Recommandation 1 : Expliciter l'évolution vers une approche de souveraineté alimentaire (avec les bénéficiaires) et réfléchir la stratégie CI.be.**

¹⁷⁴ Grâce aux résultats obtenus, le programme est sur le point de travailler plus sur la souveraineté alimentaire (voir schéma ci-dessous) : il y a une évolution dans l'attention portée à la *disponibilité* alimentaire vers *l'accès aux revenus* qui peuvent soulager des besoins spécifiques ; dans l'attention pour des changements au *niveau des ménages* vers une attention pour des *ménages qui assumeront un rôle dans leur communauté* en matière de développement et une évolution dans l'attention pour des *petites AGR* vers *approches chaînes de valeur et vente optimale* de (une partie de) la production (avec les premiers pas en RW et BU et un démarrage plus solide en RDC). Et de façon encore timide, EMMo dépasse une vision qui principalement regarde les groupements et organisations producteurs comme *canal pour atteindre leurs membres* pour aller vers une vision qui voit des groupements plus comme *défenseurs des droits* des producteurs auprès d'autres acteurs, plus en particulier les autorités locales.

¹⁷⁵ Le schéma ci-dessous (qui a également été utilisé dans l'évaluation à mi-parcours) clarifie les changements d'orientation (et les changements attendus) avec en couleur les accents dans le programme EMMo :

Figure 5 : Sécurité alimentaire vs souveraineté alimentaire dans le programme EMMo



176 Afin de consolider cette évolution, il est important d'explicitier où CI.be en est acutellement et de réfléchir les conséquences ensembles avec les partenaires, d'autres acteurs et les bénéficiaires. Selon les évaluateurs, EMMo s'appuie encore fortement sur une approche pragmatique et concrète qui vise surtout la sécurité alimentaire SA (épargne et crédit, production agricole, approche ménage). L'évolution d'unea participation/représentation des femmes (et jeunes) vers des changements dans leurs pouvoir de décision et d'influence dans les groupements, comités, etc est à renforcer d'avantage .

177 **Recommandation 2 : Ne lâcher pas l'attention pour appuyer des coopératives avec un intérêt social et un accent sur l'inclusivité. Evoluer vers une approche plus économique n'est pas contradictoire à ça.** Ce qui est important est d'investir dans l'analyse des chaînes de valeurs qui peuvent être/devenir inclusive et équitable. Le choix pour une approche plus économique par contre n'est pas servie par des tentatives timides et demande un investissement dans l'analyse de la propre capacité et une feuille de route pour se renforcer la capacité. Il faut répéter que Caritas, les BDD et les communautés ne sont pas des experts de ces modèles économiques. Ils doivent de ce fait se renseigner, se former, rencontrer des entrepreneurs du secteur privé pour comprendre ce qu'est une entreprise économique. Il est donc important de ce rassurer d'un accès à l'expertise d'autres (organisations/programmes dans le vaste réseau de Caritas et au delà) au lieu de faire tout vous même.

178 **Recommandation 3 : Entamer le dialogue sur les BDD comme partenaire naturelle et expliciter leur valeur ajouté (par ex. pour maintenir l'agenda social) vis-à-vis des défis de développement.** Dans le



cadre de développement des chaînes de valeur, des approches économiques et la mise en échelle il est toutefois indiqué de réfléchir beaucoup plus des stratégies et approches et **partenariats multi-acteurs**. Il faut développer des stratégies qui tiennent compte et incluent d'autres types d'acteurs (sans nécessairement conclure des partenariats avec tous comme CI.be, bien que possible comme est démontré au Burundi et le partenariat avec IFPB). Des tentatives pour guider les groupes d'agriculteurs à rejoindre les fédérations existantes (voir comme en RDC et Burundi) peuvent être mieux analysées pour en tirer des leçons pour renforcer des approches multi-acteurs et la mise en échelle. Dans la mise en œuvre de ces approches, il est clair que des collaborations plus stratégiques avec d'autres ONGs et partenaires étrangères peuvent aider. Les BDD peuvent jouer un/leur rôle dans l'approche multi-acteurs qui peut être différent selon le contexte et qui demanderait des interventions diversifiées pour le renforcement de capacité. C'est appui peut se pencher sur le système CIMS, Caritas International Management Standards¹¹ et sur l'expertise disponible dans le réseau Caritas. Dans certains contextes et dépendamment des compétences techniques et la capacité d'agir de manière autonome, il est possible que les Caritas nationaux et les BDDs peuvent jouer un rôle de facilitateur de ce type d'approches multi-acteurs. Cette recommandation touche à le rôle des BDD comme gestionnaire de programmes, rôle qui est à confirmer ou à changer selon le contexte.

¹⁷⁹ **Recommandation 4 : Prêter plus d'attention à la capacité des structures gouvernementales concernées dans la conception et la mise en œuvre de programmes.** La faible capacité des autorités locales dans la plupart des pays partenaires ne peut pas être ignorée et pose risque pour efficacité et durabilité. Actuellement, la stratégie de CI.be est d'impliquer les autorités locales pour assurer la mise en œuvre du programme EMMo et pour les rappeler de leurs responsabilités et des devoirs (dans le respect des droits de l'homme et dans la prestation de service de base). Il faut se rassurer dans chaque contexte local qu'il existe d'autres programmes qui renforcent les gouvernements locaux (souvent issue des agences de la coopération au développement bilatérales et multilatérales) et/ou donner un soutien verbal et moral au travers des stratégies de plaidoyer (possiblement initiées et gérées par CI.be et ses antennes dans le cadre du CSC et en appui des Caritas nationaux). Il est clair qu'une partie de la réponse se situe alors dans le renforcement de la cohérence externe avec des programmes qui visent le renforcement de la capacité des autorités locales.

¹⁸⁰ **Recommandation 5: Assurer une connection plus forte entre les activités sur le terrain et les stratégies et activités au niveau de la représentation, notamment dans le domaine de plaidoyer.** C'est la politique gouvernementale qui fixe des cadres, c'est la politique qui devrait jouer un rôle lorsque les acteurs ne peuvent pas le faire, qui les protège lorsque cela est nécessaire et qui fixe des limites (règles et normes qui aident à prévenir l'exploitation). Ceci est pertinent et extrêmement nécessaire dans les contextes fragiles et pour les groupes vulnérables. De façon concrète, les évaluateurs recommandent d'investir dans une cartographie (par pays) de différents acteurs qui jouent un rôle dans le plaidoyer (leur capacité, les dynamiques de collaboration et de concertation, les stratégies de plaidoyer et les faiblesses et facteurs de succès, les niveaux d'intervention, les thématiques comme défense de droit, la politique de décentralisation, la politique d'agriculture, ..) et d'analyser (par thématique) où un lien avec les programmes comme EMMo est

¹¹ <https://www.caritas.org/qui-sommes-nous/normes-de-gestion/?lang=fr>

nécessaire et utile afin de renforcer les stratégies de plaidoyer au niveau local et national. Les évaluateurs ont compris que ce type de plaidoyer ne fait pas forcément partie des programmes communautaires comme EMMo mais recommandent toutefois que les programmes sont mieux connectés à d'autres processus. Cette activité peut alimenter un trajectoire d'apprentissage pour le renforcement de capacité en matière de plaidoyer.

¹⁸¹ **Recommandation 6 : Genre:** le focus de l'attention pour le genre est primordialement sur la participation des femmes dans les instances de décisions mais, bien que genre sensitive, le programme ne s'attaque pas vraiment aux causes de l'exclusion liées à la repartition du pouvoir (au sein des ménages et dans les communes). Ceci était le constat de l'évaluation mi-parcours et l'évaluation fins parcours n'a pas apporté de nouvelles éléments permettant de conclure différemment. En plus, dans les programmes qui visent la mise en échelle des groupes d'agriculteurs au travers des fédérations, il est clair qu'assurer une parité et inclusion devient de plus en plus difficile. Les évaluateurs recommandent de **chercher d'après des méthodologiques existantes dans les pays partenaires (qui peuvent assurer un discours et une approche qui est sensitive aux conflits et qui permet de discuter plus en profonds les causes d'exclusions) et d'investir plus dans des analyses de pouvoir.** Voir chez Oxfam ¹² : *'Doing a power analysis helps identify and explore the multiple power dimensions that affect a given situation, so as to better understand the different factors that interact to reinforce poverty. Having a more complete understanding of the power relations at play will help us to imagine and identify appropriate strategies, alliances and entry points for our programmes. The complexity of power means that there is no 'one size fits all' solution to transforming power relations. Often we will need to act at more than one level, and address more than one dimension of power simultaneously to bring about lasting change.'*

¹⁸² **Recommandation 7 : Renforcer les compétences techniques des jeunes (et femmes) via les formations professionnelles de courte durée pour leur permettre de s'investir dans l'entrepreneuriat formel et innovateur et créer des emplois et qui crée un perspective pluri-activité non agricole.** Identifiez l'expertise sur base d'une étude/cartographie d'autres expériences: il y a plusieurs organisations qui travaillent avec ce groupe cible dans le domaine d'entrepreneuriat sociale et qui peuvent renseigner sur les méthodes appropriées et des professions dans des secteurs innovants.

¹² <https://policy-practice.oxfam.org/resources/quick-guide-to-power-analysis-313950/#:~:text=Overview-,Oxfam's%20work%20is%20based%20on%20the%20understanding%20that%20unequal%20power,norms%20that%20affect%20their%20lives.>



7. Annexes

7.1. TERMS OF REFERENCE

Les TdR peuvent être obtenu à l'adresse Cl.be/CJP.

7.2. LISTE DE DOCUMENTS CONSULTES

Programme :

- Evaluation à mi parcours (rapport de synthèse)
- Rapport de démarrage de l'évaluation finale du programme EMMo

Burundi :

- Programme Cl.be&CJP Burundi
- Enquêtes de ménages : mi-parcours et finale
- Rapportage annuel : 2021
- Leçons apprises : 2017-2018-2019-2020-2021
- Performance scores : 2021
- Evaluation à mi-parcours (volet Burundi)

Ethiopia :

- Programme Cl.be&CJP Ethiopia
- Enquêtes de ménages : mi-parcours et finale
- Rapportage annuel : 2020
- Leçons apprises : 2017-2018-2019-2020
- Performance scores : 2020

Haïti:

- Programme Cl.be&CJP Haïti
- Enquêtes de ménages : mi-parcours et finale
- Rapportage annuel : 2021
- Leçons apprises : 2017-2018-2019-2020-2021
- Performance scores : 2020

Niger :

- Programme Cl.be&CJP Niger
- Enquêtes de ménages : mi-parcours et finale
- Rapportage annuel : 2021

- Leçons apprises : 2017-2018-2019-2020-2021
- Performance scores : 2021
- Evaluation à mi-parcours (volet Niger)

RDC :

- Programme CI.be&CJP RDC
- Enquêtes de ménages : mi-parcours et finale
- Rapportage annuel : 2021
- Leçons apprises : 2017-2018-2019-2020-2021
- Performance scores : 2021
- Evaluation à mi-parcours (volet RDC)

Rwanda:

- Programme CI.be&CJP Rwanda
- Enquêtes de ménages : mi-parcours et finale
- Rapportage annuel : 2021
- Leçons apprises : 2017-2018-2019-2020-2021
- Performance scores : 2021

7.3. LISTE DES ENTRETIENS

Burundi

Date	Acteur rencontré	Lieu
4 avril 2022	Equipe BDD Bubanza (4 personnes)	Bujumbura
4 avril	S&E responsable CI.be	Bujumbura
5 avril	Conseiller de l'administrateur + techniciens vétérinaire et agronome	Bubanza
5 avril	2 groupes ASSEC + AGR	Ngara (Bubanza)
5 avril	2 ménages EFICC	Ngara (Bubanza)
5 avril	Coopérative	Ngara (Bubanza)
7 avril	Ménages EFICC	Muhanza (Bubanza)
7 avril	Coopérative	Muhanza (Bubanza)
7 avril	Points focaux justice et paix	Muhanza (Bubanza)
7 avril	2 groupes ASSEC + AGR	Muhanza (Bubanza)
8 avril	Gouverneur Cibitoke	Cibitoke
8 avril	Conseiller de l'administrateur + techniciens vétérinaire et agronome	Cibitoke
8 avril	Ménages EFICC	Kabuye (Cibitoke)
8 avril	2 groupes ASSEC + AGR	Kabuye (Cibitoke)
8 avril	Points focaux justice et paix	Kabuye (Cibitoke)
8 avril	Coopérative	Kabuye (Cibitoke)
9 avril	Equipe IPFB (2 personnes)	Bujumbura
11 avril	Coordinateur CI.be	Bujumbura
11 avril	Join for Water – AVEDEC	Bujumbura
11 avril	FAO	Bujumbura



DRC

date en Mars 2022	lieu	activité	personnes rencontrées/interviewees (nom – si connu + fonction)
23/03	Kinshasa	atelier	Caritas BE représentation, directeurs de BDD Matadi et Popokabaka, ATN nationaux, Responsable de Caritas Congo
		entretien	Directeurs des BDD
		entretien	ATN structuration
		entretien	ATN Commercialisation
		entretien	Caritas Congo
24/03	voyage vers Popokabaka	voyage	
25/03	Popokabaka	atelier	atelier avec représentants services techniques
		entretien	Animateur de PROYAKAaia, ONG Locale Point focal de l'ONG Internationale Italienne ISCO
		Séance de travail	Equipe de mis en œuvre de BDD Popokabaka (2 accompagnateurs et le Directeur/coordonateur de projet)
26/03	village d' Imwela	groupe focus	comité de gestion de la coop Sikama (3 hommes)
		groupe focus	membres auxiliaires (7 dont 3 femmes)
		groupe focus	membres effectifs (5 dont 3 femmes)
	village de Kabangu	groupe focus	membres auxiliaires de la coop Mambote Meto Commet (10 personnes dont 4 femmes)
		groupe focus	membres effectifs de la coop Commet (7 dont 1 femme)
27/03	voyage vers Kinshasa	voyage	
28/03	Kinshasa	préparation de la restitution	
		atelier analyse et restitution	Caritas BE représentation, directeurs de BDD Popokabaka, ATN nationaux
29/03	Kinshasa	entretien	Papa Damien, informateur clé
29/03	Voyage vers Matadi Village de Kinsundi	visite	point de vente avec ATN et responsable de la vente, Mr. Patrick
		voyage et groupe focus	comités de gestion et membres coop Cooansadi
		groupe focus	femmes membres auxiliaires (7 femmes)
30/03	Village de Gombe Sud		femmes membres effectifs (8 hommes) coop Cooansadi et, Coopatu
		Entretien	Autorités locales du secteur de Gombe Sud (5 hommes)
		groupe focus	membres auxiliaires des coops COOPAMBTT, COOADMP, COAMPA, COOADMP, COOPATU (13 dont 5 femmes)
31/03	Cité de Mbanza-Ngungu	groupe focus	membres effectifs (8 hommes)
		atelier	Représentants services techniques du territoire (Développement rural et Agriculture)
		Entretien	Gérant de l'IMF CAMEC et gestionnaire des comptes des coopératives de Matadi
		Visite	Entrepôt de stockage privé qui fait office d'un point de vente des produits des coops
		Entretien	Equipe de mis en œuvre du BDD (2 accompagnateurs dont une femme et la Directrice/coordinatrice de projet)
4/04	Bruxelles	entretien	Coordination nationale du programme de Caritas BE à Kinshasa
15/04	Bruxelles	entretien	Johan Vander Linden, Broederlijk Delen

Rwanda

	Noms et prenom	Fonction
1	Abbe Nzabonimpa Augustin	Directeur Caritas Byumba
2	Abbe Twagirayezu JMV	Secrétaire générale
3	Nzaramba Venuste	Paroisse de Rukomo
4	Karake Creva	JADF Nyagatare
5	Nkerabagabo Elie	Agr de secteur Gatunda
6	Rusakaza Alphonse	Secrétaire Executif
7	Rushema Thomas	President
8	Abbe Iradukunda Patrick	Paroisse
9	Musabimana Patrice	SE. ARDI
10	Ugeziwe Janvier	DUHAMIC ADRI
11	Nshizumuremyi Felicien	Ag-Secteur Rushashi

GFD Muhondo a l' evaluation EMMo en Sector Muhondo Date: 18,03/2022

1/ Groupe Farm Field learning schools (FFLS)

Noms	Sex	Cellule de Provenance
1. Munyanshongore Pierre	M	Samuduha
2 Haragirayemye J.Croix	M	Kabeza
3.Nyirashyanuka Annonciata	F	Gasiza
4 Habyarimana Claude	M	Kimana
5 Mukeshimana Seraphine	F	Gihinga

2/ Groupe d' Epargne et Credits

Noms	Sex	Provenance
1. Nyirabagenzi Consolee	F	Nketsi
2. Masengesho Veneranda	F	Base
3. Manirarerea Stanis	M	Gahinga
4. Kamana Venuste	M	Kabeza
5. Habyarimana Elie	M	Gahabwa

3/Groupe des apiculteurs

Noms	Sexe	Provenance
1.Ngirabatware Joseph	M	Gihinga
2.Mukamujene Anrebie	F	Gahinga
3.Nshimyumuremye J.Pierre	M	Samuduha
4.Habimana Gaspard	M	Gihinga

4/ Commission Justice et Paix



Noms	Sex	Provenance
1.Kabahire Calinie	F	Taba

B. Liste des participants a l'évaluation externe programme EMMo District de Gakenke, Secteur de RWANKUBA, Date 18/03/2022

1/GROUPES D'EPARGNE ET CREDIT

Noms	Sex	Provenance
1.Nikuze Seraphine	F	Rugando
2.Habishuti Berchimas (nshuti)	M	Ngambi
3.Nsanzamahoro Eduard	M	Ngambi
4. Mukagasana M. Jeanne	F	Ngambi
5.Akimpaye Constance	F	Joma-Nyagasozi
6.Byukusenge Maria	F	Ngambi
7.Uwineza Vestine	F	Kabuye-Bulimba

2/Groupe d' Irrigation

Noms	Sexe	Provenance
1.Twambajimana Serafine	F	Joma-Nyagasozi
2.Uwayezu M. Louise	F	Giheta
3.Ntiburumwe J.Bosco	M	Giheta
4.Twizeyimana Mathias	M	Kabuye-Bulimba
5.Nyirakanya Consolee	F	Giheta

3/Groupe FFLS

Noms	Sex	Provenance
1.Twizeyimana Mathias	M	Bulimba-Kabuye
2.Uwineza Vestine	F	Bulimba-Kabuye
3. Nyirakanyana Consolee	F	Giheta
4.Akimpaye Constance	F	Joma- Nyagasozi
5.Byigero Emmanuel	M	Ngambi

4/Groupe des Apiculteurs

Noms	Sex	Provenance
1.Nikuze Seraphine	F	Ruganda
2.Hagabimana Ignace	M	Ngambi

5/Commisson Justice et Paix

Noms	Sexes	Provenance
------	-------	------------

1.Munyemana Gilbert	M	Parroise Rwankuba
---------------------	---	-------------------

C. Liste des participants a l'évaluation EMMo Voir Nyagatare

Groupe FFLS

Noms	Sexes	Groupe
1.Ngororunkunda	F	TWITEZIMBER
2.Zaninkwano Alice	F	KORA MUVUMVU
3.Bizimana J.de Dieu	M	KWACYIKA
4.Bagwaneza Claudine	F	KWACYIKA
5.Sinzahinyura Claire	F	TWITEZIMBERE
6.Karama jean Nepo	M	KORA MUVUMVU
7.Nzamugurinka Françoise	F	TUNGAMPAMBI
8.Niyonsaba Elias	M	TUNGAMPAMBI
9.Mubwiriza Fidele	M	TUZAMURANE-
10.NTIRUGIMBANA	M	TUZAMURANE

Groupe Irrigation

Noms et Prenoms	Sex	Groupe
1.Mugarura Serverien	M	DUKORE
2.Nzirorera	F	DUKORE
3.Mukazitoni Denise	F	TWITEZIMBERE
4.Ngezahoguhiza Innocent	M	DUFATANYE
5.Nkurunziza Bonnaventure	M	UMURIMO
6.Nyiramigina Beatrice	F	ONGERA
7.Sebazungu Antoine	M	TWIGIRE MUHINZI
8.Munyakazi Anastase	M	DUTERIMBERE
9.Nyampinga Marie Constance	F	ONGERA-UMUSARURO
10.UWIZEYIMANA Emmanuel	F	DUKORE

Groupe d'épargne et crédit GEC

Noms	Sexes	Groupe
1.Uzamukunda Gaudence	F	KWIZIGAMIRA
2.Kaberuka Jean Claude	M	KWIZIGAMIRA
3.Shumbusho Diogene	M	GEC
4.Akimanimpaye Etienne	M	GEC
5.Musabimana Concilie	F	GEC
6.Mukantarindwa Beathe	F	GEC
7.Muhawenimana Louise	F	GEC
8.Nyiramajyambere Claudine	F	GEC
9.Habimana Zaburoni	M	GEC



10. Bizimana Anastase	M	GEC
-----------------------	---	-----

D. Liste des participants a atelier de Demarrage de l'évaluation externe du programme EMMo ,Date 14th Mars 2021 ,Kigali, Bureau de la Caritas Rwanda

Noms	Fonction	Email
Dr.Simpunga Innocent	Consultant	Simpungai3@gmail.com
Pol De Greve	Consultant	pdg@developmenttraining.org
Habyarimana Eugene	ADC	euhaba@yahoo.fr
Ndagijimana Leodomir	ADC	malindagije@yahoo.fr
Rukemanganizi Cyprien	EMMo-Byumba	rukemanganizic@yahoo.fr
Abbe Sewadata yves	SGA	ysewadata@caritasrwanda.org
Byamungu Felix	EMMo-Kigali	felixbya@hotmail.com
Sebagenzi Prosper	Caritas-Kigali	psebagenzi@caritasrwanda.org

E. Liste des participants à l'atelier de restitution de l'évaluation externe du programme EMMo ,Date 21 Mars 2021 Kigali, Bureau de la Caritas Rwanda

Noms	Fonction	Email
Dr.Simpunga Innocent	Consultant	Simpungai3@gmail.com
Pol De Greve	Consultant	pdg@developmenttraining.org
Habyarimana Eugene	ADC	euhaba@yahoo.fr
Ndagijimana Leodomir	ADC	malindagije@yahoo.fr
Rukemanganizi Cyprien	EMMo-Byumba	rukemanganizic@yahoo.fr
Abbe Sewadata yves	DJG	ysewadata@caritasrwanda.org
Byamungu Felix	EMMo-Kigali	felixbya@hotmail.com
Sebagenzi Prosper	Caritas Rwanda	psebagenzi@caritasrwanda.org

Ethiopië

Entretien avec Dorry Hagos (Eth) & Line Risch (Be)

Haïti

Pas d'entretien organisé

Niger (consultant)

Bader Goula

1. amani Issoufou, maire actuel :
2. Rabiou Amani, maire sortant :

Katak yahaya

1. Mariama yahaya; présidente groupement
2. Amina Issa, membre groupement
3. Rekia moussa; membre comité BC
4. Saratou Damo, membre comité BIAZ
5. Dijé Boubé; membre comité CEP
6. Faatouma Dan Malam
7. Aicha Ama
8. Zali abdou
9. Rabi souley
10. Nana malam illo
11. Barira souley, membre comité PEA
12. Rabi ada
13. Harira seidou
14. Sa'a kané
15. Moumouna salé
16. Hindatou Na Tahala
17. Amina mohamed
18. Rachida mohamed
19. Ousseina miko
20. Sahoura tahirou
21. Foureratou idi
22. Absou mahamane
23. Rakia ibrahim
24. Zeinabou hamidou
25. Barkatou mohamed , comité habannayé
26. Nana ado
27. Koubra harou
28. Saratou mamane
29. Nafissa harou
30. Chappa hassane
31. Koulou djibo
32. Zara oumarou
33. Hassane ibrahim
34. Mariama salé
35. Kamariya inous
36. Hassana harou

Comité BC

1. Mahamadou alhassane , président comité
2. Moussa sani membre
3. Oumarou yahaya membre
4. Ousmane moussa membre
5. Sani moussa membre

Comité PEA

1. Lawali yahaya, président
2. Aminou oumarou, membre



3. Ibrahim seydou, membre
4. Dijé saleh, membre
5. Abdou yahaya membre
6. Sahara ibrahim membre

Village de koudou saley

1. Fatima baraou, présidente union hadin gouiwa
2. Kamidou souley, membre PTFM
3. Tanoma oumarou membre PTFM
4. Tchima ousmane membre PTFM
5. Baraka mahamane membre PTFM
6. Abou ouché membre PTFM
7. Tchokada maoulé membre PTFM
8. Sa'a idi membre PTFM
9. Maimouna saley membre PTFM
10. Zeinabou lawali membre PTFM
11. Baraka baraou membre PTFM
12. Fati moussa membre PTFM
13. Amina sani membre PTFM
14. Fassouma idi membre PTFM
15. Maimouna oumarou membre PTFM
16. Saadé moussa membre PTFM
17. Zoulaha mamane membre PTFM
18. Fati souley membre PTFM
19. Mariama yahaya membre PTFM
20. Fatchima mamane membre PTFM
21. Halima sani, gérante frigo
22. Indo hassane, gérante audio visuel (télévision)
23. Maria mamane , gérante charge cellulaire
24. Gomma issa, gérante poste à souder
25. Mariama saley , présidente PTFM

BC

1. Abdou souley, gérant BC
2. Moussa ousmane, membre comité
3. Mamane sani membre comité
4. Seydou hassane membre comité
5. Hassane souley membre comité

BIAZ

1. Ousmane garba, gérant BIAZ
2. Souley saley membre comité
3. Ousmane moussa membre comité
4. Sani manzo membre comité
5. Aliou seydou membre comité

7.4. CADRE D'ÉVALUATION

EQ1. Quels sont les changements auxquels EMMO a contribué dans ses pays d'intervention ? (Efficacité et impact)

Rationale: La première question d'évaluation répond aux questions de TdR relatives à l'efficacité et à l'impact en examinant les changements émergents et les signes d'impact dans les sept pays (Belgique et pays partenaires). Cela concernera les changements dans et au-delà de la sphère d'influence directe. Les évaluateurs analyseront également plus en détail la contribution du programme pour un certain nombre de ces changements. Pour ce faire, il faudra interroger des acteurs un peu plus éloignés de la mise en œuvre du programme (par exemple, d'autres ONGI actives, des communautés voisines, des chercheurs universitaires, ...), ce qui fournira également des informations sur la cohérence, la synergie et la complémentarité. Ceci sera important pour l'organisation de l'auto-évaluation et les programmes de missions de terrain.

Dans l'analyse de contribution, il faut prendre en compte que beaucoup de choses sont faites par les Caritas au niveau des diocèses et l'église en dehors du programme EMMO.

Les critères de jugement et la collecte de données par rapport aux points d'attention aideront l'équipe d'évaluation à analyser la relation entre empowerment/inclusion et accompagnement des groupes bénéficiaires d'un côté et sécurité alimentaire et sociétés plus durables, inclusif et responsables de l'autre côté.

Une attention spécifique sera accordée à : l'apiculture et les échecs des groupes (au Rwanda), les coopératives et stratégies de commercialisation (en RDC), les (pannes des) installations hydrauliques (au Niger) et les efforts pour la multiplication des semences au Burundi.

Quelques grandes questions identifiées pour les pays du Sud sur base des enquêtes sont les suivantes qui peuvent orienter la collecte de données (focus des entretiens lors des missions, étude de documents) :

1, chemin de changement épargne > revenu : comment cela se passe-t-il dans chaque pays, et pour qui ça fonctionne bien (genre, âge, niveau de pauvreté), le nœud semble être situé entre les étapes 'recevoir un crédit interne' et 'assurer un revenu (complémentaire)'?

2, chemin de changement production > revenu : comment cela se passe-t-il dans chaque pays, et pour qui ça fonctionne bien (genre, âge, niveau de pauvreté) ? Le nœud semble être situé entre les étapes 'recevoir un crédit externe pour le non agro-business' et 'assurer un revenu (complémentaire)'

3, rôle (et succès) de stockage en vue de revenus et résilience

4, dynamiques genre (groupes épargnes, coop, accès aux et utilisation des crédits) et effets sur les relations genre en famille (prise de décision, diminution de violence)

5, relations amélioration de la sécurité alimentaire, business et résilience (comment avoir de l'argent et avoir faim en même temps, comment ne pas être préparé pour des chocs, voir stratégies négatives).

6, effets du programme sur la cohésion sociale ('vivre ensemble' et/ou spill-over effect groupes non touchés de façon directe)?

7, sécurité alimentaire pour les plus pauvres (agro-écologie, groupe d'épargne) améliorée mais reste très pauvres (quels freins internes et externes?)

Critères de jugement	Points d'attention
1.1. Évidence de changements au niveau des bénéficiaires direct qu'on a voulu renforcer	<ul style="list-style-type: none"> - affirmation et/ou nuance et compréhensions des valeurs par rapport aux IOV - qui sont les groupes/individus touchés de façon directe (nombre, genre, âge) ? - accès et appréciation des bénéfices concrets et tangibles par les différents individus/groupements directement touchés par le programme et exemples concrets (appréciation des outputs du programme)



	<ul style="list-style-type: none"> - changements moins tangibles observés par les bénéficiaires ou à leur niveau individuel (observations des membres de la communauté, des gouvernements locaux, autres, ...): changements dans les connaissances, les aptitudes, la planification et prise de décision, l'initiation de nouvelles activités pour le propre groupe/ménage et/ou pour la communauté ou autres groupes spécifiques, les relations nouvelles ou renforcées, une conscientisation plus politique... - changements observés dans la structuration et le fonctionnement des groupes (surtout dans le Sud) - différences dans les bénéfices et les changements selon le genre/l'âge, les facteurs qui expliquent et les conséquences de la différence (surtout dans le Sud) - comment les bénéficiaires (et autres) apprécient leur situation de 2017 (ou début de leur implication dans le programme EMMO) en termes de 'pouvoir' et/ou en termes de sécurité alimentaire, vulnérabilité, respect de l'environnement (+ pour les pays du Sud : est-ce que les répondants peuvent valider les résultats des enquêtes de ménage ?). Pour le programme en BE : appréciation de la situation avant et après (comme les groupes changent, dépendement des types d'activités) <ul style="list-style-type: none"> - y-a-t-il des changements négatifs ou non-attendus ? - appréciation des facteurs d'influence pour le changement (éléments au sein de l'individu (drivers internes), éléments du programme EMMO, autres facteurs du contexte ou autres programmes), avec une attention spécifique pour l'accès aux terres et marchés pour les programmes dans le Sud - impact : est-ce que les bénéficiaires directs ont déjà pris des initiatives s'appuyant sur les nouvelles connaissances et/ou aptitudes développées, est-ce qu'ils se sont mis en contact avec d'autres groupes afin de collaborer (voir aussi 1.3.) ...
<p>1.2. Évidence de changements au niveau des décideurs politiques et représentants des services déconcentrés (et IMF là où c'est pertinent)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - le développement des relations avec les décideurs politiques (pour tous les pays) et représentants des services déconcentrés (et les IMF) pour les pays du Sud : quel type de relations (par ex. collaboration, renforcement en choses matériels/financiers ou connaissances, légitimité auprès de la population, visibilité, ...) y inclus gestion des risques venant des relations contra-productives - appréciation des décideurs et représentants de la façon de travailler et les relations avec Caritas et CJP - changements observés (par eux-mêmes et autres) dans leurs connaissances, les relations avec la population/groupements, la compréhension des dynamiques et besoins, des approches d'inclusivité, respect de l'environnement et l'agroécologie, les thématiques de conflit et migration, la prise de décision (budget, organisation de consultations, changement de politiques, procédures, ...) et appréciation de l'importance de ces changements - quels sont les facteurs d'influence (drivers internes, du programme EMMO, autres influences) - impact : est-ce que les bénéficiaires directs ont déjà pris des initiatives s'appuyant sur les nouvelles connaissances et/ou aptitudes développées, est-ce qu'ils assurent une intégration des leçons dans leurs autres programmes/relations, est-ce qu'ils communiquent les leçons du programme dans autres plateformes (régionaux, nationaux, ...)
<p>1.3. Evidence des changements dans les communautés/l'environnement des bénéficiaires directs (niveau impact)</p> <p>(moins applicable pour le programme en Belgique)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - quels sont les groupes, individus qui sont touchés par le programme de façon indirecte (qui? différence en âge et genre? combien ont été atteint? Comment ?) - comment les répondants voient/connassent le programme, comment sont-ils en relation avec le programme EMMO? - comment les répondants apprécient l'accès (pour eux) aux activités, outputs et bénéfices éventuelles créées par les groupes cibles direct - comment apprécient-ils le changement dans leur commune (dynamiques communautaires), différence entre la situation actuelle et il y a 5 années en termes de sécurité alimentaire (et autres domaines, par ex. par rapport à la cohésion sociale¹³)

¹³ Caritas/CJP ne proposent pas une définition de 'cohésion sociale'. La ToC du nouveau programme (2022-2027) permet toutefois d'identifier quelques éléments. La cohésion sociale est vue comme un chemin de changement avec pour leviers la défense et l'exercice des droits et une attitude qui reflète une sensibilité pour la gestion de conflit. Les éléments qui constituent la cohésion sociale sont (voir Hypothèse 1): renforcement du tissu social, amélioration de l'entente entre groupes sociaux, approches inclusives des jeunes et autres groupes marginalisés, ...)

	<ul style="list-style-type: none"> - effets sur les conditions de développement dans la communauté/l'environnement - ...
1.4. Evidence des changements équité genre et inclusion (moins applicable pour le programme en Belgique)	<ul style="list-style-type: none"> - changement dans le positionnement et le statut des femmes/jeunes/les plus vulnérables dans le ménage, dans les structures de crédit, dans le groupement, dans la société - comment la famille/la communauté réagit (les feedbacks reçus par rapport à un comportement nouveau) - quels sont encore les obstacles pour être reconnu comme 'acteur de changement' - ...
Sources d' information	
<ul style="list-style-type: none"> - Étude documentaire des rapports annuels, livrables politiques - Enquêtes auprès des ménages et les IOV - Key Informant Interviews (KII) et FGDs avec les partenaires de mise en œuvre et avec les bénéficiaires - KIIs avec des acteurs externes au programme et membres de la communauté (individus et groupements qui n'ont pas bénéficié) - ... 	

EQ2. Quelle est la durabilité des changements obtenus ? (durabilité et pertinence)

Rationale : La deuxième question d'évaluation porte principalement sur les questions des TdR qui concernent la durabilité et la pertinence des changements. Les explications d'une durabilité plus ou moins élevée (en particulier la durabilité institutionnelle, socioculturelle et politique) peuvent être liées au niveau de pertinence du programme pour les principales parties prenantes et à la cohérence avec les acteurs gouvernementaux et autres dans les pays concernés.

Pour évaluer la durabilité des changements, une distinction est faite entre la durabilité des changements dans la capacité des organisations partenaires (et des réseaux) et les changements au niveau des groupes cibles/ménages/décideurs politiques. Ces deux aspects peuvent être abordés en examinant les différentes dimensions de la durabilité : financière (ressources suffisantes), institutionnelle (structures et capacités RH renforcées) et sociale (appropriation par les bénéficiaires).

Critères de jugement	Points d'attention
2.1. Durabilité des changements au niveau des individus et ménages	<ul style="list-style-type: none"> - comment les individus et les ménages se préparent pour bien gérer des chocs éventuels/des difficultés à venir et comment ils apprécient leur base (en termes de finances, leurs relations pour pouvoir compter sur des appuis des autres) - les besoins en termes de compétences/capacité qui ne sont pas répondus et qui peuvent fragiliser la durabilité - les changements en comportements que les bénéficiaires (ne) vont probablement (pas) poursuivre (et les raisons : présence de capacité, des effets suffisamment positifs par rapport aux efforts, de feedback positif de l'environnement) - comment les bénéficiaires vont continuer à faire attention à l'inclusivité, au genre, quelles sont les étapes suivantes qui sont maintenant possible (faut-il aller plus loin et comment ?) - quelles sont les divergences dans la capacité pour assurer la durabilité par rapport au genre et âge. - ...
2.2. Durabilité des changements au niveau des groupements (moins	<ul style="list-style-type: none"> - capacité des groupements OP/coops et les groupes d'épargne et de crédit (en vue de leur objectif) pour consolider les réussites et bénéfiques et créer une base solide pour le futur du groupement (gouvernance appropriée, compétence humaine, planification, base financière, division des tâches,



<p>applicable pour le programme en Belgique)</p>	<p>analyse du contexte et besoins, visibilité et relations avec autres groupes/autres acteurs)</p> <ul style="list-style-type: none"> - évidence d'un leadership qui adopte les leçons du programme et l'attention pour l'inclusivité et le genre - nombre des personnes qui s'engagent de façon active (pour les réunions, services aux membres, relations avec autres structures/groupements, ...) - stratégies pour assurer la qualité des produits fournis - stratégies pour renforcer/développer les services aux membres (maintenance des outils/infrastructure) - stratégies pour attirer nouveaux membres - stratégies pour assurer une base financière (pour les réparations, gestion de chocs et crises) - stratégies de plaidoyer pratique - la valeur ajouté et le fonctionnement des plateformes de groupements en termes de durabilité (et efficacité) - ...
<p>2.3. Durabilité des changements au niveau des décideurs politiques et, plus en particulier les autorités locales (et leur rôle dans le développement locale et la réalisation de cohésion sociale)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • leadership qui adopte les leçons du programme et l'attention pour l'inclusivité et le genre, l'agroécologie, thématiques de conflits, ressources naturelles, enjeux démocratiques, migration.... Comment ces thématiques sont intégrés dans d'autres plateformes et en quelle mesure on peut voir que certains changements sont acquis et utilisés pour développer plus les politiques en vue des objectifs du programme EMMO • investissement dans l'organisation de la consultation et le suivi des initiatives de développement avec les groupements/la population (par ex. assemblées générales, comités de suivi (de programmes, de mécanismes de solidarité, ...)) en vue du développement locale • ...
<p>2.4. Capacité des partenaires de Caritas (BDD/autres) pour continuer les approches et renforcer et dupliquer les changements</p>	<ul style="list-style-type: none"> • alignement de l'exécution du programme EMMO avec les approches et politiques des partenaires (pertinence pour renforcer leur capacité, tenu compte de leur capacité initiale et leur vision sur le développement) • influence des partenaires sur l'exécution du programme et les choix pour activités, systèmes de gestion et de S&E (valorisation de leur expertise et analyse) • leadership : appréciation, compréhension et appropriation des approches • stratégies et mesures pour intégrer les leçons tirées dans des programmes futures et dans le réseau de Caritas • stratégies et mesures pour attirer d'autres ressources financières • ...
<p>2.5. Influence de la pertinence du programme sur la durabilité : dans quelle mesure le programme s'adaptait aux changements dans le contexte afin de bien identifier les besoins et agir là-dessus ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • adaptations aux particularités des différentes zones • alignement avec les politiques des gouvernements nationaux et locaux • alignement avec besoins changeants des plus vulnérables • flexibilité dans le programme : planification, choix des activités, accès à d'autres organisation/experts pour renforcer les compétences des équipes • comment le programme a été adapté après l'évaluation à mi-parcours • stratégies de sorties pertinentes • ...
<p>Sources d' information</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Étude documentaire sur les stratégies de sortie - Enquêtes auprès des ménages sur le fonctionnement des structures. - KII et FGDs avec les partenaires de mise en œuvre et avec les bénéficiaires - ... 	

EQ3. Le programme a-t-il assuré l'exécution efficace des approches spécifiques et comment ceci a contribué à la réalisation des changements ? (par ex. inclusivité, empowerment, attention pour M&E?) (Efficience)

Rationale: En abordant la question de l'efficience¹⁴, une distinction peut être faite entre l'efficacité organisationnelle et l'efficacité du programme. La plupart des questions sur l'efficience dans les TdR sont liées à l'évaluation de l'efficacité organisationnelle. Hilhorst (et.al)¹⁵ a qualifié cette perspective de "théorie de l'efficience". Elle comprend une description et une évaluation qualitative des caractéristiques pertinentes intégrées dans l'organisation et de la manière dont elles ont été traduites ou intégrées dans les procédures et systèmes organisationnels visant à garantir l'efficacité des interventions du programme et ceux destinés à contrôler l'efficacité. L'évaluation de l'évolution du système de S&E fait partie de la théorie de l'efficacité. Une question du cahier des charges est liée à l'efficacité du programme et plus spécifiquement à l'efficacité partielle des différentes méthodes et approches pour atteindre les résultats envisagés. Il s'agit d'examiner la conception du programme et les stratégies de Caritas et de CJP et de leurs partenaires pour maximiser le rendement de leurs ressources, par exemple une évaluation comparative des méthodes (les plus) efficaces pour réaliser l'autonomisation, assurer l'inclusion ou soutenir le renforcement des capacités organisationnelles.

Quelques grandes questions identifiées pour les pays du Sud sur base des enquêtes sont le suivants qui peuvent orienter la collecte de données (focus des entretiens lors des missions, étude de documents) :

- Quels étaient les effets COVID sur le choix des activités et la planification ?
- quels sont les avantages / désavantages de travailler de façon large (zones, activités) vs choisir un focus plus petit?
- Dans quelle mesure le programme a intégré différents aspects (focus sur triple nexus?)
- Quelles approches à comparer par rapport aux changements obtenues (à affiner pour chaque context/pays fin mission), voir critère de jugement 3.2. . Approches: appui technique au ménages (groupes d'épargne et hygiène), approche coop, approche mitigation de conflit, approche inclusion, plaidoyer, production agro-écologique. Champs école, ... Changements: nutrition, sécurité alimentaire, structuration, résilience, revenus, inclusion des femmes, inclusions des jeunes, ...

Critères de jugement	Points d'attention
<p>3.1. 'Organisational efficiency'</p>	<p>-comment les partenaires ont été appuyés, quels étaient les activités de renforcement de capacité ? -comment les procédures et la prise de décision au niveau du programme EMMO et au niveau des pays a aidé et facilité l'exécution efficiente des programmes dans les différents pays. -comment l'efficacité a-t-elle été opérationnalisée : les procédures ont-elles été suivies dans la pratique ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Y a-t-il des exemples de processus et de choix qui n'ont pas été efficaces, et comment cela a-t-il été traité dans le programme ? - comment l'assistance technique a renforcé la capacité des partenaires ? - comment une contextualisation des approches a été assurée - ...
<p>3.2. Efficience des approches et des ressources pour contribuer aux changements</p>	<ul style="list-style-type: none"> - appréciation du coût-efficacité des différentes interventions par rapport aux changements anticipés - quelles interventions étaient plus efficaces pour atteindre certains changements auprès des bénéficiaires/groupes spécifiques (y compris les décideurs politiques) ? - quelles interventions étaient plus efficaces pour atteindre, inclure et assurer des effets pour des groupes cibles spécifiques (les plus vulnérables, les femmes, les jeunes) ? - quelles interventions étaient plus efficaces pour influencer et développer les dynamiques dans la communauté ?

¹⁴ Reference is made to The Spindle Efficiency Lab of PARTOS (<https://thespindle.org/project/efficiency-2/>) for background information on efficiency analysis – see also *The Efficiency Lab: Lessons Learned. A guide to analysing efficiency of development interventions. Published by The Spindle, the innovation platform of Partos, the Netherlands.*

¹⁵ In the evaluation of the Dutch MFP2 programme framework and subsequent publications on the topic.



<p>3.3. Des approches et des outils de suivi et d'évaluation appropriés étaient fonctionnels.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ... - comment le S&E a-t-il été exécuté dans les pays et avec les partenaires ? quelles étaient les évolutions dans le système de S&E et la façon d'organiser l'apprentissage ? Lesquels ont été les obstacles, les risques ou les défis ? - appréciation et effets des évaluations entre pairs sur les partenaires et équipes d'exécution (Nord et Sud) - comment les équipes nationales et les partenaires ont-ils adapté la programmation, la planification et l'exécution en réponse aux données de S&E, aux conclusions des rapports d'évaluation, aux enseignements tirés d'autres pays et aux changements de contexte afin de rester pertinents/efficaces ? - ...
<p>Sources d'information</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - KIIs avec Caritas, CJP, partenaires d'exécution - Étude documentaire des politiques, procédures et données de S&E - Ateliers du MCEA en Belgique, Burundi, RDC, Niger, Rwanda - ... 	

EQ4. Comment la cohérence interne et externe a-t-elle été assurée y compris la synergie et quels étaient les défis et la valeur ajoutée ? (cohérence)

Rationale: La quatrième question d'évaluation porte sur la cohérence du programme, afin de vérifier l'adéquation des interventions. Un certain nombre de questions énumérées sous le terme d'efficacité dans les TdR font référence à des problèmes liés à la cohérence. Une distinction est faite entre la cohérence interne et externe. La cohérence interne concerne les synergies et les liens entre l'intervention et les autres interventions menées par Caritas et le CJP (par exemple entre le programme Nord et Sud). Elle fait également référence à la valeur ajoutée de la collaboration entre Caritas et le CJP. La cohérence externe considère la cohérence du programme EMMo avec celle des interventions d'autres acteurs (par exemple d'autres ONG dans le même contexte). Elle examine les complémentarités, l'harmonisation et la coordination avec d'autres, afin de déterminer la valeur ajoutée d'une intervention dans un contexte plus large.

Critères de jugement	Points d'attention
<p>4.1. Cohérence interne</p>	<ul style="list-style-type: none"> - comment les équipes nationales ont-elles assuré l'interconnexion entre les différents sujets/thèmes/résultats abordés ? - comment les actions menées dans le Sud (avec partenaires Caritas et partenaires CJP) ont-elles influencé le programme en Belgique ? Et vice-versa ? - est-ce que le programme a stimulé et appuyé des échanges Sud-Sud et en quelle mesure ceci a créé une valeur ajoutée et pour qui ? - dans quelle mesure les missions de terrain conjointes entre les partenaires/équipes ont-elles renforcé la cohérence et la compréhension partagée ou le dialogue stratégique sur un certain nombre de concepts du programme ? - Quelle est la valeur ajoutée de la collaboration entre le CJP et Caritas pour les programmes nationaux ? - ...
<p>4.2. Cohérence externe</p>	<ul style="list-style-type: none"> - comment les équipes ont-elles interagi avec les autres acteurs du développement ? - y-a-t-il des exemples de complémentarité et/ou de synergie en comment ceci a renforcé les effets et la durabilité du programme ? - quels sont les facteurs qui ont facilité ou rendu difficile la collaboration avec d'autres acteurs (interne lié à Caritas, les partenaires ou liés à d'autres acteurs ou contextes)

	<ul style="list-style-type: none"> - quelle est la valeur ajoutée du programme (approches et thématiques) dans les pays partenaires et en Belgique vis-à-vis d'autres intervenants ? - ...
Sources d'information	
<ul style="list-style-type: none"> - Étude documentaire - Entretiens avec Caritas et CJP et avec les partenaires de mise en œuvre. - Entretiens avec des parties externes (non directement impliquées dans le programme) - ... 	



ACE EUROPE bvba • www.ace-europe.be

Leopoldstraat 39 • B-2800 Mechelen • tel. +32(0)15 34 88 84 • fax +32(0)15 34 88 64 • info@ace-europe.be