

ÉVALUATION FINALE DU PROGRAMME DGD (2017 - 2021) ENTRAIDE & FRATERNITÉ

Réponse Managériale – Rapport RDC

1. Contexte

Ce document constitue la réponse managériale au rapport de l'évaluation finale de l'objectif spécifique 8, mis en œuvre en République Démocratique du Congo (RDC) dans les territoires de Kabare, Kalehe, Walungu, Uvira et Fizi, au sein de la province du Sud-Kivu par trois organisations partenaires, l'Association pour la promotion de l'Entreprenariat Féminin (APEF), le Comité Anti-Bwaki (CAB) et le Groupe d'Etudes et d'Actions pour le Développement du Sud Kivu (GEADES), dans le cadre du programme DGD 2017-2021. Le programme intitulé « *Pour que la Terre tourne juste : souveraineté alimentaire pour tous* » est piloté par Entraide & Fraternité (EF), avec un financement DGD total de 1.021.000,00 euros sur cinq ans. Le taux d'absorption de 2017 à 2020 est de +101%.

L'évaluation porte sur l'ensemble des effets et résultats de l'objectif spécifique du programme défini tel que: « *Au Sud Kivu, 85 organisations paysannes (OP) se sont professionnalisées et ont accru leur autonomie grâce à un accompagnement basé sur un modèle d'agriculture familiale agroécologique* ». Les principaux critères d'analyse comprennent la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité, la Covid-19 ainsi que des thèmes transversaux tels que le genre, l'environnement et les droits de l'homme.

Le programme a mis l'accent sur la promotion de techniques agroécologiques et la facilitation de l'accès aux moyens de production en vue d'améliorer durablement la productivité et de contribuer à la sécurité alimentaire des ménages agricoles par le soutien à la valorisation et à la commercialisation des produits. L'évaluation couvre la période 2017-2021 et fait le point sur l'exécution finale du programme en identifiant les forces et les contraintes, à travers une analyse des critères prédéfinis. Cela implique l'analyse de la mesure dans laquelle l'objectif spécifique et les résultats qui les sous-tendent ont été atteints d'un point de vue quantitatif et qualitatif et de manière différenciée entre les femmes et les hommes. Sur la base des preuves recueillies, l'évaluation formule des recommandations programmatiques et des orientations stratégiques pour les interventions futures.

Le but de l'évaluation est de soutenir l'apprentissage afin de tirer des leçons et d'améliorer son impact. L'objectif principal est de mesurer l'atteinte des résultats dans une optique de reddition des comptes, de suivi des interventions et d'amélioration. Plus spécifiquement, il s'agissait de :

- i) rendre compte à toutes les parties impliquées du programme d'EF (EF, les bailleurs de fonds publics et privés, les organisations partenaires locales et stratégiques et les bénéficiaires) ;
- ii) guider EF et ses organisations partenaires dans l'ajustement de la théorie du changement et la mise en œuvre du prochain programme quinquennal (2022-2026) ;
- et iii) contribuer à l'apprentissage entre les pays/résultats.

Les principaux utilisateurs de l'évaluation sont EF et ses organisations partenaires ainsi que la DGD.

L'évaluation a utilisé une approche participative et inclusive de toutes les parties prenantes tout au long du processus. Des méthodes mixtes (examen documentaire, entretiens semi-structurés et discussions de groupe) ont été utilisées pour collecter des informations en ligne du 14 février au 18 mars 2022. Sept informateurs·trices clés représentant les organisations partenaires et EF ont été interviewé·es avec 29 % de femmes et 71% d'hommes. Les preuves recueillies ont été triangulées à travers les différentes méthodes et sources.

2. Conclusion de l'évaluation

Le programme est **pertinent** et aligné sur les besoins et les priorités des publics cibles, y compris les femmes et les hommes, à travers le développement de moyens de subsistance ruraux résilients et durables. L'accent a été mis sur la promotion d'une agriculture familiale durable génératrice de revenus avec des pratiques agroécologiques, et la structuration des OP en coopératives. Le programme s'aligne aux priorités des organisations partenaires toutes impliquées dans la professionnalisation agricole. Toutefois, le programme était limité dans sa portée et sa couverture géographique en raison des contraintes budgétaires pour assister d'autres groupes de producteurs·trices dans le besoin. Le programme s'aligne explicitement aux ODD et aux priorités nationales de l'agriculture en RDC.

L'**efficacité** du programme se reflète dans la réalisation de tous les produits et résultats attendus. Les organisations partenaires ont déployé des efforts considérables pour atteindre tous les indicateurs cibles grâce à une forte synergie et complémentarité entre elles, une planification conjointe et la participation d'EF dans la coordination, le suivi et l'accompagnement méthodique des systèmes de collecte de données qui ont facilité la planification et le rapportage sur les progrès accomplis, la signature des conventions de collaboration entre les OP et les opérateurs économiques. L'efficacité du programme a aussi été facilitée par la disposition de champs-écoles dans le renforcement des capacités des OP et coopératives, par la participation des agences de tutelle du gouvernement, par la production et la traduction en langue locale des documents pédagogiques pour servir de guides pratiques, par l'encadrement rapproché des producteurs·trices, par l'appui à la production locale des semences, par le renforcement du service de stockage et de commercialisation via la transformation des produits agricoles, par le renforcement du service de gouvernance des coopératives et par la sensibilité du programme à la question du genre afin d'impliquer principalement les femmes dans celui-ci. Néanmoins, sa réalisation a été perturbée par l'insécurité persistante due à la présence des milices armées dans la province, la pandémie de la Covid-19 et les défis du changement climatique liés aux perturbations saisonnières.

L'**efficience** du programme se justifie par la capacité des organisations partenaires à développer une solide coordination pour utiliser de manière optimale les ressources disponibles et livrer les résultats dans les délais. L'utilisation du fonds de roulement et des mécanismes de crédits communautaires pour maximiser l'accès aux ressources disponibles, les synergies et la complémentarité des ressources entre les organisations partenaires ont amélioré l'efficience du programme malgré l'ampleur limitée des financements pour couvrir d'autres besoins tels que le recrutement des cadres compétents en temps plein pour le suivi et l'accompagnement des producteurs·trices. Une gestion flexible des ressources financières permettrait une extension des activités à d'autres groupes de bénéficiaires ou d'ajuster les dépenses en fonction des lignes budgétaires.

La **durabilité** et la stratégie de sortie existante ont été utiles pour promouvoir l'appropriation locale de la viabilité financière du programme. Le renforcement des capacités de négociation des OP leur permet de signer des accords avec les organisations partenaires économiques sans forcément passer par la coordination locale, la constitution de capital et les mécanismes d'épargne locaux mis en place. Le renforcement des unités de transformation et de stockage facilite un accès durable aux actifs de production et de consommation. Néanmoins, les OP et coopératives formées nécessitent un suivi et accompagnement pour garantir leur pérennité financière. La structuration des OP, le transfert de connaissances agroécologiques et le renforcement de la cohésion sociale ont contribué à la viabilisation des compétences et l'appropriation technique au sein des organisations bénéficiaires. L'appui à la production des intrants locaux confère aux OP des aptitudes techniques indispensables, par exemple, pour réduire, voire mettre fin à leur dépendance aux semences importées. Le regroupement de certaines OP regroupées au sein de la Fédération des Organismes des Producteurs Agricoles du Congo (FOPAC - Sud Kivu) constitue un atout favorable et susceptible de renforcement de la viabilité politique du programme. Toutefois, la pérennité des résultats obtenus sur le plan politique reste limitée en raison de l'influence des forces politiques et de la forte pression démographique sur les terres agricoles.

Les **effets** directs positifs dus aux pratiques agroécologiques au niveau économique comprennent la capacité des ménages membres des OP à améliorer leurs moyens de subsistance. L'exploitation et l'amélioration des infrastructures de stockage permettent aux ménages de spéculer et de vendre leurs productions bien conservées à de meilleurs prix. Le programme a suscité une duplication de l'approche agroécologique aux communautés voisines sur l'adoption de techniques de lutte antiérosive marquée par la production des pépinières et la plantation des plants agroforestiers. Les fora et le réseau agricole mis en place ont consolidé les efforts des bénéficiaires dans le processus de revendication des droits fonciers. Il n'existe pas d'effets négatifs dus aux changements enregistrés. Le programme a contribué de manière significative à faire progresser l'égalité entre les femmes et les hommes. Le programme a également contribué à la création d'emplois agricoles en faveur de jeunes. Plus de 900 jeunes sans emplois ont intégré l'agriculture et en ont fait leur métier principal. Le programme a significativement contribué à l'amélioration du statut des femmes leaders engagées dans les coopératives. Ces efforts sont compromis par la coutume et les tabous culturels qui bloquent l'émancipation de la femme et lui confèrent peu de droits, par la persistance du complexe d'infériorité chez les femmes rurales et les règles d'héritage fortement patriarcales qui rendent difficile l'accès à la terre pour les femmes.

La pandémie de la Covid-19 a eu un impact négatif sur les résultats obtenus. Diverses réunions, y compris la coordination habituellement effectuée par EF, ont été largement affectées par les restrictions de voyage. La plupart des travaux ont été effectués à distance, y compris les réunions. La connexion à Internet était difficile en raison de la lenteur du réseau et des connaissances limitées de certaines organisations partenaires sur le travail à distance. Par contre, la Covid-19 a permis l'adoption d'une nouvelle façon de travailler avec le passage au travail en ligne. Les facteurs de succès de la réponse à la Covid-19 comprennent l'utilisation des animateurs·trices de relais, l'affectation des staffs pour le suivi et accompagnement de proximité des OP, l'adoption du développement des contenus pour soutenir les activités de plaidoyers en ligne, le regroupement des agriculteurs·trices dans des coopératives et OP, et des plateformes pour la promotion des ventes groupées. La pandémie a réduit la capacité des OP à s'adapter aux crises avec l'augmentation du coût de la vie qu'elle a engendré. Bien que le travail à distance n'ait jamais été un choix, la nouvelle façon de travailler n'est pas durable.

3. Recommandations et réponse managériale : rapport RDC

Responsable de rédaction de la réponse managériale : Philippine Cartier
A) Aux organisations partenaires
Recommandation 1 : Les organisations partenaires doivent continuer à renforcer leurs synergies et complémentarités d'actions, ainsi que le développement de partenariats avec les organisations comme l'Alliance AgriCongo. Les synergies et la complémentarité soutiendront autant que possible la promotion des pratiques agroécologiques en RDC utiles au renforcement des capacités des membres sur la bonne gouvernance des OP. Ce faisant, la promotion des rencontres Peer to Peer (P2P) entre les OP est vivement encouragée pour le partage des expériences et les bonnes pratiques.
Réponse managériale : d'accord avec la recommandation. Nous soutenons et partageons entièrement la recommandation. Les organisations partenaires ont participé aux activités de l'Alliance AgriCongo (AAC) à travers le programme PASPOR, en lien avec le CSC RDC. Ce programme a été mis en œuvre par la Confédération Nationale des Producteurs Agricoles du Congo (CONAPAC) et ses fédérations dans les provinces. Les organisations partenaires d'EF ont pris part aux réunions du comité de pilotage provinciale (CPP), et ont été actives au sein des groupes thématiques Genre et Environnement. L'APEF a partagé son expérience avec les autres acteurs sur la thématique de l'intégration du genre au sein des OP/Coopérative ; de même que le CAB qui a échangé son expérience sur l'intégration de l'agroécologie comme modèle de production durable et protecteur de l'environnement. Au niveau interne, les trois organisations partenaires impliquées dans la mise en œuvre de l'Outcome du programme, à savoir GEADES, APEF et CAB, ont réalisé des actions en synergie. Elles ont pu collaborer lors d'activités promotionnelles ou de foires agricoles qui ont réuni les OP et

coopératives accompagnées par les trois organisations partenaires. De plus, de nombreux ateliers de formation sur différents thèmes, l'élaboration du business plan par les coopératives, la gestion comptable et administrative des OP/coopératives, la structuration d'une OP/coopérative ont eu lieu. Il y a eu aussi la collaboration pour les échanges d'informations sur les prix, et le marché des produits agricoles. Les synergies internes ont été évaluées au cours des réunions de comité de pilotage de l'Outcome du programme organisées trimestriellement.

Si en désaccord avec la recommandation ou si partiellement d'accord, pour quelle raison ?
N/A

Action(s) prévue(s):	Département(s) ou personne(s) responsable(s)	Date de réalisation prévue
Poursuivre la collaboration entre les organisations partenaires d'EF et les autres ACNG membres de l'AAC notamment par la participation aux activités du nouveau programme dénommé EMPRISE.	Les organisations partenaires d'EF	Programme 2022-2026
Participer aux actions en synergies avec les organisations partenaires d'autres ACNG Belges au Sud-Kivu.	Les organisations partenaires d'EF	Programme 2022-2026
Renforcer les synergies et complémentarités entre les organisations partenaires d'EF.	Les organisations partenaires et la coordination	Programme 2022-2026

Recommandation 2 :
Les organisations partenaires doivent développer des enquêtes de ménages pour donner des informations, par exemple, sur le seuil d'amélioration des revenus des ménages, les taux d'abandon des engrais chimiques ou encore les taux d'adoption de l'agroécologie suivant les catégories de ménages. Ces études sont utiles pour pousser la réflexion sur les performances de l'approche agroécologique.

Réponse managériale : d'accord avec la recommandation.
Lors de la planification, les organisations partenaires ont recueilli les informations de base concernant le revenu, le taux de pratiques agroécologiques, le taux d'usage des engrais chimiques, le nombre de producteurs-trices (femmes, jeunes), les OP existantes, le niveau de production, la transformation des produits sur les cultures ciblées ainsi que sur les ménages agricoles. Cependant, la collecte de ces informations n'a pas été faite selon une méthodologie d'enquête bien structurée. La mise en place d'un groupe de suivi des apprentissages au niveau du siège d'EF devra permettre l'harmonisation des outils et la formation sur la collecte de données qualitative et quantitative.

Si en désaccord avec la recommandation ou si partiellement d'accord, pour quelle raison ?
N/A

Action(s) prévue(s):	Département(s) ou personne(s) responsable(s)	Date de réalisation prévue
Mise en place du groupe de Suivi-Evaluation-Apprentissages (SEA) au niveau d'EF et travail en lien avec les chargées de SEA auprès des organisations partenaires.	Groupe de travail SEA	Programme 2022-2026
Mettre en place des outils d'enquête (collecte, analyse et traitement) des données de base pour toute la durée de l'Outcome du programme.	Les organisations partenaires d'EF, groupe de suivi SEA	Programme 2022-2026
Collecter les données de base concernant l'adoption de pratiques agroécologiques (l'usage des techniques agroécologiques), l'usage d'engrais chimiques, le revenu des ménages impliqués et d'autres éléments pouvant aider à mesurer la performance de l'approche agroécologique.	Les organisations partenaires d'EF	Programme 2022-2026

Actualiser et évaluer périodiquement l'évolution des données de base recueillies au cours de la mise en œuvre de l'Outcome du programme.	Les organisations partenaires d'EF	Programme 2022-2026
--	------------------------------------	---------------------

Recommandation 3 :

Les organisations partenaires doivent fournir des efforts constants pour le suivi permanent et pour le renforcement des capacités techniques et de gestion de coopératives nouvellement créées. Ces appuis sont nécessaires pour soutenir le volet commercialisation des produits agricoles et pour accroître leur visibilité locale. Cela renforcera les efforts de plaidoyers politiques et leur capacité d'analyse et d'influence.

Réponse managériale : en désaccord avec la recommandation.

Si en désaccord avec la recommandation ou si partiellement d'accord, pour quelle raison ?

Le suivi est bien assuré par les organisations partenaires sur le terrain. Il existe une bonne proximité des animateurs·trices avec les OP et les coopératives des bénéficiaires, traduite par une fréquence élevée de visites (généralement hebdomadaire) sur le terrain. Lors des descentes sur le terrain, les OP bénéficient d'appuis et de conseils en gestion, notamment sur la tenue des outils de gestion, le respect des règlements des coopératives, etc. Des appuis techniques sont également fournis, notamment sur les démonstrations des pratiques agricoles et la transformation des produits. Il faudra cependant renforcer l'appui en ressources productives (capital, matériel et financier) pour aider les coopératives à augmenter et diversifier la production agricole. Il faut fournir aux coopératives des équipements de transformation et de conditionnement pour améliorer la qualité des produits.

Action(s) prévue(s):	Département(s) ou personne(s) responsable(s)	Date de réalisation prévue
Soutenir et accompagner les actions de plaidoyer des OP/Coopératives afin de permettre l'accès aux ressources productives (crédits agricoles, intrants) par les producteurs·trices agricoles (ménages et OP/Coopératives).	Les organisations partenaires d'EF	Programme 2022-2026
Accompagner les OP/Coopératives dans les démarches de plaidoyer pour l'accès et la sécurisation des terres des petit-es producteurs·trices.	Les organisations partenaires d'EF	Programme 2022-2026

Recommandation 4 :

Davantage de campagnes de sensibilisation et de sensibilisation doivent être développées pour lutter contre les normes et pratiques traditionnelles afin de renforcer l'égalité genre et la participation des femmes aux pratiques agroécologiques. Cela soutiendra par ailleurs la cohésion sociale et conduira à des interactions communautaires et à une transformation sociale parmi les membres des OP.

Réponse managériale : d'accord avec la recommandation:

Le volet genre est un axe prioritaire transversal pour EF et est repris dans son cadre stratégique 2020-2024. Cela a été pris en compte lors de l'élaboration de l'Outcome du programme 2022-2026. De plus, une formation avec le Monde Selon les Femmes a été organisée en 2022 afin de soutenir le travail d'intégration du genre dans les programmes d'agroécologie. En RDC, grâce aux formations sur la masculinité positive, les organisations partenaires ont renforcé la sensibilisation sur l'égalité de genre au sein des OP. Les hommes formés sur la masculinité positive sont devenus de vrais sensibilisateurs communautaires contre les pratiques rétrogrades et discriminatoires à l'égard des femmes. Ils soutiennent le leadership féminin au sein des OP et coopératives

Si en désaccord avec la recommandation ou si partiellement d'accord, pour quelle raison ?

N/A

Action(s) prévue(s):	Département(s) ou personne(s) responsable(s)	Date de réalisation prévue
Poursuivre et renforcer les formations sur la masculinité positive au sein des OP.	Les organisations partenaires d'EF	Programme 2022-2026

Former et accompagner les organisations partenaires sur l'intégration du genre.	EF	Programme 2022-2026
---	----	---------------------

B) A Entraide et Fraternité

Recommandation 1 :

A partir d'une approche participative et inclusive, EF devrait continuer à engager ses organisations partenaires dans la promotion de pratiques agroécologiques avec des moyens de subsistance sélectionnés pour faire face autant que possible aux besoins des bénéficiaires. Pour ce faire, il faudra maintenir la même stratégie de collaboration avec les organisations partenaires. Des fonds suffisants devraient être alloués avec une marge de flexibilité dans leur gestion le long des lignes budgétaires suivant un délai approprié.

- La conception du programme doit être alignée sur les priorités des organisations partenaires, les politiques et priorités nationales ainsi que sur les politiques internationales y compris les ODD.
- La conception du programme doit maintenir une attention sur la valorisation des fonds de roulement et des Associations locales de crédits pour continuer de doter les OP d'alternatives à l'accès aux capitaux de proximité.
- La conception doit toujours encourager une forte participation des hommes et des femmes pour promouvoir l'égalité des sexes au sein du programme. Ils devront donc continuer à promouvoir une approche sexospécifique dans toutes les composantes du programme.

Réponse managériale : d'accord avec la recommandation :

La relation partenariale est toujours mise en avant dans le cadre de collaboration avec les ONG congolaises. EF a entretenu de très bonnes relations avec ses organisations partenaires dans le cadre de la mise en œuvre du programme DGD 2017-2021, dans un contexte de respect mutuel entre les parties prenantes. La flexibilité entre les lignes rubriques budgétaires est autorisée entre les rubriques d'un même résultat et entre celles de plusieurs résultats dans une moindre mesure.

Le programme 2017-2021 a impliqué les organisations partenaires dans sa phase de conception et leurs priorités ont été prises en compte. Les priorités du secteur agricole du pays ont également été prises en compte. Une grande attention a été portée sur les femmes et les jeunes ainsi que sur la promotion de l'égalité du genre.

Si en désaccord avec la recommandation ou si partiellement d'accord, pour quelle raison ?

N/A

Action(s) prévue(s):	Département(s) ou personne(s) responsable(s)	Date de réalisation prévue
Encourager/Appuyer la mise en place d'actions (plaidoyer, négociations) favorisant l'accès aux ressources financières par les OP (Crédit agricole, AVEC, MUSO,) et leurs membres.	EF	Programme 2022-2026
Renforcer la participation des organisations partenaires dans le processus de formulation des programmes et projets.	EF	Programme 2022-2026
Favoriser l'approche participative de l'Outcome du programme en renforçant la dynamique des comités de pilotage (échanges d'expériences, vision stratégique, plaidoyer commun).	EF	Programme 2022-2026

Recommandation 2 :

Le futur programme doit continuer d'accorder une attention particulière sur les mécanismes de lobbying et de plaidoyer pour donner aux OP les moyens de revendiquer en permanence leurs droits sur l'acquisition des terres, et de permettre ainsi un changement politique qui ne peut être réalisé à court terme.

Réponse managériale : d'accord avec la recommandation.

EF fait partie d'un vaste réseau de plaidoyer tant dans les pays enrichis qu'appauvris. En Belgique, EF est membre de la CIDSE (Coopération Internationale pour le Développement et la Solidarité) ainsi que du CNCD 11.11.11. EF est membre de la plateforme Afrique Centrale qui travaille sur les questions de plaidoyer régional. EF participe également au réseau de plaidoyer, EURAC, qui relaie les revendications de ses membres au niveau européen.

Le prochain programme d'EF en RDC se focalisera sur le plaidoyer visant l'accès aux ressources productives par les producteurs et leurs OP, l'accès à la terre, aux finances et aux intrants sera en première ligne pour le plaidoyer. Ainsi qu'une attention particulière à la promotion de l'agroécologie au niveau local, provincial. Le lien avec la CONAPAC, responsable du programme EMPRISE, sera accentué, particulièrement au niveau de l'influence des politiques fédérales.

Si en désaccord avec la recommandation ou si partiellement d'accord, pour quelle raison ?

N/A

Action(s) prévue(s):	Département(s) ou personne(s) responsable(s)	Date de réalisation prévue
Renforcer la collaboration avec le Secteur Politique d'EF sur le plaidoyer relatif à l'accès aux ressources.	EF	Programme 2022-2026
Appuyer les actions visant le renforcement des capacités de plaidoyer des producteurs·trices et des OP afin de promouvoir l'agroécologie dans les provinces et au niveau local.	EF	Programme 2022-2026
Appuyer les plaidoyers sur l'accès à la terre, aux intrants et aux finances par les producteurs·trices et leurs OP.	EF	Programme 2022-2026

Recommandation 3 :

Le programme devra garder et renforcer les responsabilités des coordonnateurs·trices pays pour les suivis de proximité et maintenir l'approche de collaboration avec les chargé·es de partenariats.

Réponse managériale : d'accord avec cette recommandation.

Il est prévu de continuer cette méthodologie de suivi de proximité auprès des organisations partenaires via le recrutement à temps plein d'une coordination locale basée à Bukavu pour toute la durée de l'Outcome du programme. La coordination se verra renforcée dans son rôle de représentation de l'Outcome pays auprès d'EF, de pilotage stratégique de l'Outcome du programme (reporting), de suivi et évaluation et de suivi des synergies pour le nouvel Outcome du programme. Des termes de référence sont revus, renforcés et signés pour la durée du nouvel Outcome du programme.

Si en désaccord avec la recommandation ou si partiellement d'accord, pour quelle raison ?

N/A

Action(s) prévue(s):	Département(s) ou personne(s) responsable(s)	Date de réalisation prévue
Visite en Belgique des coordinations locales afin de mieux se familiariser avec le travail d'EF et de renforcer les capacités des coordinations.	EF	Début du programme 2022-2026
Formation sur les outils de suivi financier pour le nouvel Outcome du programme.	EF	Début du programme 2022-2026
Organisation d'un séminaire entre les organisations partenaires de la région des Grands Lacs sur une thématique commune aux trois pays (Rwanda, Burundi et RDC).	EF	Programme 2022-2026