



## ■ 4 ONG UNIVERSITAIRES BELGES AU SERVICE DE LA COOPERATION ■

### RÉPONSE MANAGÉRIALE

#### TITRE : ÉVALUATION FINALE DU PROGRAMME DGD 2017-2022 UNI4COOP AU SÉNÉGAL

#### Table des matières

RÉPONSE MANAGÉRIALE.....	1
TITRE : ÉVALUATION FINALE DU PROGRAMME DGD 2017-2022 UNI4COOP AU SÉNÉGAL.....	1
A. Identité.....	2
B. Résumé de la réponse managériale .....	2
C. Constats majeurs de l'évaluation .....	3
D. Rappel du contexte et de l'objectif général de l'évaluation :.....	4
E. Suite à donner à l'évaluation .....	5
E.1. Décision sur la prise en compte ou non des recommandations.....	5
E.2. Synthèse du suivi des recommandations .....	11
E.3 Planification indicative des activités visant la mise en œuvre des recommandations retenues.	11
E.4. Résumé .....	12
Avant et au démarrage du programme :.....	12
E.5. Alimenter les hypothèses des théories de changement et nos stratégies. ....	13
E.5.1. Théorie du changement : .....	13
E.6 Modalités de diffusion de l'évaluation et de la réponse managériale :.....	14
F. Qualité du processus et du rapport d'évaluation .....	14
F1 : Qualité du processus d'évaluation : .....	14

## A. Identité

Projet	Programme DGD 2017-2022 UNI4COOP au Sénégal
Code IATI	Objectif Spécifique 1: <b>SN-BE-BCE_KBO-0415627875-PROG2017-2021-OS1-</b> Objectif Spécifique 2: <b>BE-BCE_KBO-0432503697-PROG2017-2021_senegalOS2_PS_</b>
Objectifs concernés	<b>Objectif Spécifique 1 ULB-C</b> : Les populations rurales améliorent leur sécurité économique, alimentaire et nutritionnelle, en particulier les femmes et les plus vulnérables, par une gestion durable des ressources naturelles. (Résilience accrue face aux aléas climatiques et à la dégradation des sols). <b>Objectif Spécifique 2 Eclasio</b> : Les ménages ruraux des zones de Dialakoto, Diosong et Mont Rolland développent des modèles d'exploitations familiales durables (économiquement, socialement, écologiquement) intégrant les initiatives économiques des jeunes et des femmes.
Date évaluation	Processus d'évaluation horizontale accompagné par un évaluateur externe débuté en mars 2021 et finalisé en février 2022. Focus Group, ateliers d'autoévaluation et d'évaluation par les pairs en octobre-novembre 2021.
Evaluateurs	Evaluateur externe Jean-Paul Ledant
Date de la réponse managériale	Février 2022
Auteurs de la réponse	Clémence Vanommeslaeghe et Anne Depret

## B. Résumé de la réponse managériale

Les principales **recommandations** portent sur :

(1) l'adoption de stratégies visant à lever différents verrous à la transition vers des systèmes alimentaires telles que : favoriser les innovations, augmenter la disponibilité de bio-intrants, renforcer le travail en synergie et une approche plus holistique, assurer une meilleure prise en compte des besoins notamment des femmes et des jeunes.

(2) une réflexion visant à renforcer le système de suivi-évaluation : choix des indicateurs, pertinence et exploitation des informations relevées, situation de référence, utilisation de cadres de référence commun, organisation des futures évaluations. Ces recommandations ont été relayées par l'évaluateur externe.

(3) des modalités de renforcement de collaboration entre les équipes U4C : espaces de travail commun, communauté de pratiques et d'apprentissage.

*Le détail des recommandations, la justification de leur prise en compte ainsi qu'une planification indicative de leur mise en œuvre est reprise plus loin.*

## C. Constats majeurs de l'évaluation

La réponse managériale s'est construite sur base des deux chapitres du rapport final : la partie 1, résultant des ateliers et la partie 2 émanant de l'évaluateur externe.

### En termes de redevabilité et d'apprentissage :

De manière générale, les indicateurs des deux objectifs spécifiques ont été atteints. Néanmoins, des observations ont régulièrement été émises lors des ateliers d'évaluation quant à la pertinence des indicateurs choisis permettant d'attester que les stratégies mises en œuvre ont été **efficaces** pour atteindre les objectifs spécifiques visés ou encore pour mesurer les changements attestant d'une transition vers des systèmes alimentaires plus durables. Ainsi, de nombreuses recommandations visent à renforcer le système de suivi actuel pour y intégrer des informations et indicateurs permettant de mesurer des changements vers des systèmes alimentaires plus durables et prendre les décisions de réorientations stratégiques qui s'avèreraient nécessaires pour y parvenir.

Il est à noter que la **pertinence** des activités mises en œuvre au cours du programme ont été largement appréciées de manière positive par les bénéficiaires du programme et tout particulièrement les processus d'accompagnement de proximité (sensibilisation, visites d'échanges, formation, coaching, ...) ; les activités de recherche-action les incluant ; la facilitation dans l'accès aux facteurs de production (intrants, eau de production et sécurisation du foncier, ...). Néanmoins, cette question mérite des approfondissements relatifs par exemple aux critères de choix des exploitations, à la temporalité de mise en œuvre, ...

Les **effets** les plus cités par les bénéficiaires ont été l'amélioration de la qualité de leurs sols, de leurs revenus, l'amélioration de leurs productions, la diversification des productions, les connaissances acquises, la diminution de l'utilisation d'intrants chimiques, l'amélioration de leur bien-être, de la scolarité des enfants, de leur alimentation, .... Leurs témoignages suggèrent que les objectifs spécifiques poursuivis ont bien été atteints. Sur cette base, on peut affirmer que le programme a contribué aux **cibles du CSC**. Cependant, comme explicité plus avant, le système de suivi n'a pas permis de valider les changements mentionnés (qualité des sols, réduction de l'utilisation d'intrants chimiques, augmentation de la productivité,...) de manière objective. La coopération ou coordination avec les autres acteurs de CSC n'a pas été examinée.

Les analyses réalisées pendant les ateliers d'évaluation ont pu mettre en exergue des bonnes pratiques qui permettraient d'améliorer encore l'**efficience** et d'assurer une meilleure **durabilité** des changements observés. A titre d'exemple : le travail en synergie dans une approche pluridisciplinaire, l'utilisation des NTIC, le renforcement du dispositif de formation et de suivi rapproché, la capitalisation des bonnes pratiques et des résultats des recherches-action participatives. Il faut toutefois noter, comme l'a fait remarquer l'évaluateur externe, que les rapports coûts-résultats par verrou ou par stratégie n'ont pas pu faire l'objet d'une analyse, faute de données financières organisées dans ce sens et que la durabilité des changements les plus significatifs n'est à ce stade pas confirmée.

Enfin, le **processus d'évaluation horizontale** accompagné par un expert externe a également fait l'objet d'une appréciation. Les objectifs poursuivis de favoriser le rapprochement des équipes et de leur renforcement en matière de méthodologies d'évaluation ou encore d'utilisation de cadres de référence communs ont pleinement été atteints. Une adaptation du processus devrait pouvoir le rendre moins chronophage lors d'évaluations ultérieures du futur programme. Il faut aussi souligner que la dimension d'apprentissage a pris le pas sur la dimension d'évaluation impliquant un jugement plus global et systématique des deux outcomes.

## D. Rappel du contexte et de l'objectif général de l'évaluation :

### *Contexte de l'évaluation*

Outre le devoir de redevabilité vis-à-vis du bailleur principal, la DGD, qui exige que l'ensemble des critères CAD soient évalués en fin de programme, les objectifs sous-jacents relatifs à cet exercice évaluatif pour UNI4COOP étaient de :

- Favoriser un rapprochement des équipes pour une meilleure connaissance réciproque des projets et parties prenantes impliquées.
- Renforcer les équipes en matière de méthodologies d'évaluation.
- Utiliser un cadre de référence commun permettant de comprendre les choix stratégiques, les chemins de changement, de questionner l'efficacité et l'efficience des systèmes de suivi actuel.
- Apporter des éléments de réflexion dans le processus de formulations des TOC du prochain programme DGD.
- Identifier des sujets relatifs à la gestion des savoirs.
- Capitaliser sur le processus évaluatif.

### *Rappel des 6 questions d'évaluation*

1. Au vu des indicateurs d'OS, dans quelle mesure peut-on affirmer que les Objectifs Spécifiques ont été atteints ?
2. A quels critères de transition vers un Système Alimentaire durable (SAD) Uni4Coop a-t-il le mieux contribué ? Comment et pourquoi ?
3. Quelles sont les stratégies les plus pertinentes ou au contraire à éviter au vu des changements positifs et négatifs évoqués par les bénéficiaires ?
4. Quelles stratégies permettent-elles au mieux (meilleur rapport coûts/résultats) à lever les verrous génériques identifiés dans la transition vers des systèmes alimentaires durables ?
5. Dans quelle mesure les changements jugés les plus significatifs par les bénéficiaires vont-ils perdurer ?
6. Quelle a été la contribution aux cibles CSC ?

Une réponse à ces questions est reprise dans le rapport final tant dans la partie 1 que la partie 2.

## E. Suite à donner à l'évaluation

### E.1. Décision sur la prise en compte ou non des recommandations

N°	Recommandation	Prise en compte : oui, non, partielle	Argumentation
<b>Stratégies à favoriser en matière de pertinence et d'impact</b>			
1	Coanimer des cercles d' <b>innovation</b> , collaborer à des travaux de recherche, poursuivre les recherches-action inclusives (RA-I) pour lever les différents verrous à la transition vers des systèmes alimentaires durables.	oui	La recherche d'innovation à travers la RA-I a été une excellente stratégie pour amener les producteurs à initier des changements sur leur pratique. Cette approche permet au producteur de se retrouver dans « l'outil » créé et de voir que ses compétences et connaissances peuvent être innovantes et utiles, a fortiori si elles sont améliorées. La recherche-action et les cercles d'innovation permettent également de produire (au moins partiellement) les preuves de l'efficacité des pratiques agroécologiques et ainsi de mieux porter le plaidoyer en faveur d'une transition vers des SAD.
2	Favoriser la disponibilisation des <b>bio-intrants</b> sur le marché, par exemple par (1) le positionnement des Organisations Paysannes ou des micro-entrepreneurs sur des chaînes de valeurs, (2) l'organisation d'une production d'inoculums pour en fournir de bonne qualité, non contaminés aux exploitants familiaux, (3) la valorisation de déchets urbains en marge des zones maraîchères, (4) des accords avec des firmes spécialisées en production d'intrants bio et capables de poser un diagnostic et une solution appropriée, (5) un plaidoyer argumenté auprès du Ministère de l'Agriculture pour que la production de bio-intrants puissent obtenir des subventions, (6) promouvoir la replantation d'arbres fertilisants sur des champs auprès d'autres acteurs, notamment l'état.	oui mais discussion à avoir sur les modalités	Dans le contexte du Sénégal, sans bio-intrants il est difficile de parler de système alimentaire qui soit durable. Il est donc vital dans le cadre d'un programme SAD de réfléchir et de mettre en place un ou des systèmes pour fournir à moindre coût des bio-intrants et/ou inoculums pour les producteurs, de réduire leur dépendance vis-à-vis d'intrants extérieurs, de trouver des alternatives aux intrants chimiques par l'autoproduction et le renforcement de chaînes de valeur de bio-intrants ou encore de diversifier leurs sources d'approvisionnement et promouvoir la plantation d'arbres (fertilisants, haies vives).
3	Travailler davantage en <b>synergie</b> au sein d'U4C et avec d'autres typologies d'acteurs pour assurer une transition coordonnée vers des systèmes alimentaires plus durables (Services déconcentrés, organisations de microfinance, centres de recherche, plateforme de formation, ...) idéalement sur base de conventions.	oui	L'approche SAD doit être territorialisée, à ce titre elle doit être portée à haut niveau par les collectivités locales et inscrite dans leur politique de développement. Le partage d'approches et de stratégies, la collaboration avec les Services Techniques Déconcentrés et la recherche ont déjà été utiles à des fins de vulgarisation et d'adhésion.
4	Réaliser une <b>étude de référence</b> permettant de mettre en exergue les besoins spécifiques des femmes et des jeunes afin de pouvoir adapter les stratégies de transition.	oui	L'absence d'une étude de référence peut entraîner un déphasage entre les besoins des bénéficiaires et les objectifs d'un projet. Ce qui peut entraîner l'échec d'un projet particulièrement son appropriation et sa durabilité.
5	Développer une approche plus <b>holistique</b> , sur l'ensemble des critères de transition, et rechercher pour ce faire des ressources additionnelles pour lever d'autres verrous que ceux qui ont pu être levés.	oui	Envisager une « approche système » est plus qu'une évidence, ne voir qu'une sous-composante indépendamment des autres constitue un risque pour une transition vers les SAD.

<b>Stratégies à favoriser en matière de durabilité :</b>			
<b>6</b>	Prévoir dans le cadre du programme 2022-2026 d'affecter des moyens aux activités de <b>suivi rapproché</b> de bénéficiaires du programme 2017-2021 en vue de renforcer ses acquis.	oui et partiel	Un programme permet d'amorcer un changement. Cependant le maintien du changement et des acquis nécessite souvent un suivi rapproché dégressif au-delà du premier programme pour permettre la stabilisation des acquis et un ancrage du changement en question. Cette stratégie est déjà en cours dans le programme d'Eclosio et se mettra en place dans le cadre du futur programme pour ULB-C. Il faut pour se faire s'assurer de la disponibilité des moyens. Dans tous les cas, une réflexion est à conduire sur les aspects de persistance des changements aux différentes phases de la mise en œuvre, assurer un suivi des déterminants des adoptions, tout en veillant à laisser le libre arbitre aux bénéficiaires lors de la phase de scaling-up.
<b>7</b>	Varier les <b>modalités d'accompagnement de proximité</b> pour s'assurer de la persistance des changements et un essaimage de ceux-ci et une meilleure efficacité des moyens engagés. <b>Entretenir les savoirs.</b>	oui	Différentes approches existent (techniciens en constante mission de terrain, former des pairs dans les zones de projet, recruter de jeunes habitants au sein des zones de projet...) et chacune de ces approches permettent un accompagnement pour assurer une certaine durabilité des actions des projets. Mixer ces approches peut apporter un grand « plus » dans le maintien et l'entretien des savoirs. Il s'agira aussi d'assurer un suivi des déterminants favorisant l'adoption et le maintien de ces savoirs.
<b>Efficacité : Renforcer le système de suivi-monitoring-évaluation.</b>			
<b>8</b>	Questionner la pertinence, l'exploitabilité et l'exploitation effective des multiples informations récoltées. Interroger les différentes fonctions des parties prenantes impliquées dans le programme (opérationnelles, de monitoring, stratégiques,...) à propos des informations dont elles ont besoin et font usage à des fins de redevabilité, d'apprentissage, ...) en ayant soin de choisir les supports de récolte d'information (informatisés ou non, centralisés, ...) afin qu'ils puissent être exploités par plusieurs utilisateurs.	oui	Une cohérence entre les données collectées sur le terrain et les indicateurs du projet est très importante. Une bonne analyse des types de données à collecter et comment elles le sont de façon à renseigner de manière robuste un indicateur doit donc être réalisée pour tout programme. Enfin, il doit y avoir une lecture commune de ces données par les chargés de projet, les chargés de suivi-eval, les agents de terrain et les bénéficiaires. Informatiser le système de collecte peut être un atout (gain de temps et de ressources financières) pour les équipes de collectes et les chargés du traitement de ces informations.
<b>9</b>	Compléter au besoin les marqueurs de changement de la Théorie du Changement (TOC) ainsi que les indicateurs d'OS. S'assurer que la progression vers les changements puisse être évaluée régulièrement. Par exemple, compléter le système de suivi : <ul style="list-style-type: none"> <li>- au niveau de l'impact recherché : progression de l'adoption de pratiques agroécologiques au sein de l'ensemble des exploitations, dans le village, les villages environnants pour en mesurer l'essaimage ; vérifier le maintien des pratiques dans la durée.</li> <li>- Au niveau de chaque exploitation (niveau de connaissance/adoption des pratiques, progression des superficies exploitées de manière agridurables, réduction de l'utilisation d'intrants de synthèse, ...).</li> <li>- Au sein d'une spéculation spécifique.</li> </ul>	oui	Permettra de documenter la progression de la transition vers SAD et de mettre en valeur la contribution du programme à cette transition.

10	<p>Lors du lancement du nouveau programme s'assurer que les équipes disposent des « <b>base line</b> » <b>probantes</b> et octroyer des moyens humains et financiers suffisants pour ce faire. La phase de diagnostic étant essentielle pour pouvoir mesurer de manière effective une progression vers un changement et surtout l'adaptation des stratégies à mettre en œuvre compte tenu des résultats de celui-ci.</p> <p>La capitalisation des expériences des acteurs de terrain fait partie intégrante de ce diagnostic ainsi que des études plus spécifiques. En effet certaines données auraient été utiles par exemple un relevé de l'état des sols sur les différents paramètres, le degré et les modalités d'utilisation des pesticides dans les exploitations familiales.. ..</p>	oui	<p>Une base line fidèle et solidement définie est la clef pour un bon suivi de l'évolution des indicateurs et de la réussite ou non d'un projet. Des études-diagnostic pourront compléter les informations ainsi que l'exploitation des expériences antérieures.</p>
11	<p>Poursuivre l'utilisation d'un <b>cadre de référence commun</b> pour apprécier la transition vers des systèmes alimentaires durables, capitaliser sur les pratiques porteuses de changement afin de pouvoir échanger à leur propos. Familiariser davantage les équipes avec l'utilisation de l'<b>outil TAPE</b> ou assimilé pour mettre en place un système de suivi interne plus pertinent au niveau des changements, des indicateurs plus macro et partagés ; le système de suivi en place étant plutôt axé sur « mise en œuvre des activités ».</p>	oui	<p>Une réflexion commune a été déjà initiée au sein d'U4C pour la mise en place d'un outil de mesure d'impact de l'agroécologie. Cette réflexion devrait se poursuivre.</p>
12	<p>Instaurer un processus continu d'<b>autoévaluation</b> sous forme d'un <b>atelier annuel</b> d'un jour regroupant les deux équipes ECLOSIO et ULB-C puisqu'il s'agira du même programme à l'avenir dont l'objectif sera de s'interroger sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La pertinence, l'efficacité et l'efficience des stratégies mises en œuvre dans l'atteinte des résultats intermédiaires et d'observer ainsi l'évolution d'indicateurs plus macro, du niveau de la Théorie du Changement, permettant de s'assurer d'une transition progressive vers des SAD.</li> <li>- Les facteurs et stratégies pouvant favoriser la durabilité des résultats obtenus,</li> </ul> <p>Cet atelier permettra également d'alimenter les scores de performance et les leçons apprises.</p>	oui	<p>L'autoévaluation (telle que expérimentée) reste très intéressante pour questionner les démarches, les approches et la robustesse des informations collectées pour les indicateurs. Utiliser une approche moins lourde qu'une évaluation finale et la réaliser annuellement serait très intéressant pour l'ensemble des parties prenantes.</p>
<b>Apprentissage interne : dispositif d'évaluation</b>			
13	<p>Vulgariser d'autres méthodes, permettant de recueillir l'appréciation des bénéficiaires outre les classiques focus groups, tels que « Most Significant Change », utilisation de Kobocollect, recueil de témoignages, exercices de capitalisation, la grille d'impact, moyennant un renforcement préalable des capacités des personnes pressenties pour leur utilisation.</p>	oui	<p>Les bénéficiaires doivent être impliqués dès le début du projet pour la compréhension et une appropriation des grands axes de ce dernier. Ceci permettra de facilement recueillir leur impression, au fur et à mesure que le projet avance. Jusque-là les FG ont été la méthode la plus utilisée pour recueillir leurs impressions car le plus souvent une partie des bénéficiaires ne sait ni lire ni écrire. Cela permettra d'expérimenter d'autres outils pour être plus performant.</p>
14	<p>Appliquer des approches méthodologiques évaluatives qui permettent de mesurer les critères d'efficience, de pertinence et de durabilité.</p>	oui	<p>Ces questionnements sont parfois délaissés, il s'agira de s'assurer de garder des espace-temps pour les intégrer.</p>

15	Lors de <b>l'évaluation à mi-parcours</b> limiter le nombre de questions évaluatives à traiter, mais prévoir des questions relatives à l'impact et la durabilité des actions entreprises dans le programme antérieur (par exemple : à propos de l'essai des pratiques agri-durables, désengagement définitif vis-à-vis des GIE, ...).	oui	Important, cela permet aux uns et aux autres de s'approprier des questions évaluatives. Et cela facilite l'exercice. Cela permettra de requestionner l'approche et les stratégies pour asseoir une bonne durabilité. Ces questions peuvent être travaillées durant les auto-évaluations annuelles.
16	Lors de <b>l'évaluation finale</b> veiller à une plus grande participation et recueil d'information auprès d'un échantillon aléatoire suffisamment représentatif des acteurs de première ligne (bénéficiaires), en utilisant des approches telles que la grille d'impact, le Most Significant Change en ayant soin d'assurer une bonne préparation des facilitateurs en amont (cf note sur l'utilisation de la grille d'impact). Une utilisation de sondages via l'outil Kobocollect pourrait compléter le dispositif	oui	Après 5 années de mise en œuvre le système de suivi pourra permettre d'apprécier positivement ou négativement l'atteinte des objectifs. L'échantillonnage aléatoire au sein des différentes catégories de cibles permettra de garantir qu'il n'y ait pas de biais. Avant l'évaluation finale, des succès stories, témoignages filmés, leçons apprises, changements les plus significatifs notés par les bénéficiaires, etc peuvent compléter le dispositif.
<b>Renforcer les collaborations au sein des équipes U4C notamment Eclasio-ULB-C.</b>			
17	Prévoir, lors de la mise en œuvre du prochain programme, d'espaces de travail commun permettant de poursuivre les réflexions entamées lors de l'atelier d'évaluation notamment : - en matière de mise en place d'un système de suivi évaluation performant, - de sujets de capitalisation commun - de sujets de recherche	oui	Plusieurs espaces de travail sont prévus à cet effet.
18	Mettre en place des communautés de pratique, d'apprentissage à durée prédéterminée au sein de l'outcome GiDS (résultat 2). Par exemple sur les modalités de capitalisation.	oui	Pour éviter l'érosion de l'information et développer la culture de capitalisation et systématiser l'exercice.

### Recommandations/ suggestions de l'évaluateur externe.

<b>Pour le prochain programme :</b>		<b>Prise en compte :</b> <b>oui-non</b> <b>-</b> <b>partielle</b>	<b>Argumentation</b>
19	Mettre en cohérence de manière explicite le cadre logique, la TOC et les référentiels de l'agroécologie.	oui	Effectivement c'est très important. Les devants ont été pris avec le nouveau programme. La nouvelle TOC et CL surtout ont été réfléchis pour être au maximum en cohérence.
20	TOC : Montrer davantage les changements espérés au-delà de la période d'exécution, conçus dans une perspective de transition agroécologique à long terme et durable.	oui	Il s'agit bien de la fonction même d'une TOC.
21	Veiller à utiliser et à remanier la TOC en cours de route pour suivre les changements consécutifs à la mise en œuvre et identifier des indicateurs d'étapes ou de résultats intermédiaires entre les actions et les résultats finaux (OS compris)	oui	Avoir des indicateurs d'étapes peut s'avérer très intéressant surtout si exploités lors des rencontres annuelles d'auto-éval. Cela pourrait permettre de revoir un indicateur et de l'adapter à un contexte nouveau ou une réalité du terrain hors contrôle.
22	OS et résultats : Clarifier les aspects qui doivent s'améliorer.	oui	Un bon intitulé des OS et des résultats permettra une meilleure lecture par les équipes de terrain et facilitera les activités à mener et les choix des indicateurs d'activités qui permettront par la suite un bon suivi des indicateurs du projet dans son

			ensemble. Considération prise en compte dans le nouveau programme.
23	Le choix des indicateurs : respecter autant que possible les critères RACER (Relevant, Acceptable, Credible, Easy, Robust).	oui	La mise en place d'un comité SE local (SN) avec potentiellement l'accompagnement d'un externe et de la supervision d'U4C permettrait d'arriver à un bon choix d'indicateur RACER.
24	Durabilité : Distinguer le critère d'évaluation du concept développement durable	partiel	Les participants à l'évaluation estiment avoir bien fait la distinction entre les deux concepts. Ce point mérite d'être discuté avec l'évaluateur.
25	Améliorer le système de suivi : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir des baselines</li> <li>- Espacer dans le temps les mesures qui ne peuvent être répétées chaque année.</li> <li>- Vérifier l'ensemble des éléments constitutifs de l'OS et du résultat considéré.</li> <li>- Suivre des changements le long de chaînes de causalité intermédiaires</li> <li>- Pouvoir disposer de mesure contrefactuelles quand possible.</li> <li>- Insérer dans un processus inclusif et participatif de gestion des connaissances et d'amélioration continue, associé aux activités d'échanges de connaissances et de recherche ou de recherche-action.</li> </ul>	oui	Déjà développé plus haut
26	Traduire l'agroécologie en termes opérationnels et dans une perspective de changement. <i>Par exemple : remplacement de pratiques jugées peu favorables par des pratiques qui le sont davantage, contrer les évolutions inverses. Eviter notamment la tentation de maximaliser l'emploi d'intrants qualifiés d'agroécologique, si cela se fait au détriment de l'efficacité et ne se traduit pas par une réduction d'emploi d'intrants moins désirables.</i>	oui	Il faudra fortement se baser sur les diagnostics de départ et la définition des potentiels pour l'agroécologie dans les différentes zones afin de définir les attentes vers un changement et les stratégies pour accompagner les producteurs vers le changement imaginé.
27	<b>Approche systémique</b> , élargie aux acteurs et ressources du territoire : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les bénéfices pour les cibles directes (revenus monétaires et non monétaires nets) doivent être constamment positifs, comme condition de succès et de durabilité des changements attendus au niveau sociétal ;</li> <li>- Inscrire comme objectif l'autonomisation de ces bénéficiaires.</li> <li>- Les externalités positives doivent être construites au niveau sociétal dans une perspective de SAD au-delà des exploitations individuelles.</li> <li>- Considérer ces externalités sous divers angles : en termes économiques (contribution à une économie circulaire, symbiotique, solidaire, résiliente et répondant aux besoins), sociaux (y compris le principe LNOB, l'équité entre genres, la gouvernance) et environnementaux (en lien avec les facteurs naturels de production agricole, les services écosystémiques plus largement, et les pressions sur l'environnement global).</li> </ul>	oui	Dans le cadre du nouveau programme, l'approche sera beaucoup plus holistique et inclusive avec les différents acteurs identifiés dans la TOC.

<b>Pour les prochaines évaluations</b>			
28	Intégrer l'évaluation dans les démarches continues de suivi des indicateurs et de réflexion critique, de manière à ce que les évaluations soient nourries par ces démarches (en termes de données et d'hypothèses), guidées par elles (via les questionnements qu'elles mettent en évidence) et les complètent dans un esprit d'apprentissage collectif et d'amélioration.	oui	Il s'agit de systématiser la démarche d'auto-évaluation. Elle permettra de questionner les stratégies et de proposer de nouvelles orientations pour améliorer les pratiques.
29	Appuyer le questionnement évaluatif sur les logiques d'intervention convenues. Ce qui requiert que les logiques d'intervention soient confirmées dans leur rôle de guide général de la gestion du programme.	oui	Le cadre logique a bien servi de base au traitement de questions évaluatives. Les logiques d'intervention du futur programme sont davantage mises en évidence et en cohérence avec la TOC. Cette recommandation devrait faire l'objet d'une discussion avec l'évaluateur.
30	Maintenir le principe d'adopter un nombre limité de questions évaluatives du programme vu dans son ensemble. Isoler les demandes d'enseignements à tirer ou de recommandations. Chercher à ce que les QE soient clairement associées chacune à un critère principal ; éviter les QE trop complexes qui demandent un découpage en nombreuses sous-questions (ou nombreux critères de jugement).	oui	Partir des critères CAD et poser des questions simples faciles à traquer. Maximum 5 questions par critères.
31	Adopter une approche plus large des liens entre les projets et leur contexte, pour mieux apprécier la pertinence des projets envers les besoins et problèmes locaux, la manière dont ils se sont adaptés aux changements externes et les impacts qui en résultent (y compris impacts non intentionnels et impacts sur non-bénéficiaires, impacts économiques, sociaux et environnementaux). Ne pas exclure les options agroécologiques de l'analyse critique : ne pas présupposer que les techniques préconisées sont bonnes du simple fait qu'elles sont qualifiées de durables ou agroécologiques, questionner les compromis, les adéquations aux besoins et attentes des bénéficiaires, le bilan des avantages et inconvénients des solutions techniques préconisées (et donc ne pas occulter les inconvénients possibles comme les risques de pertes de production ou de revenus pouvant résulter du renoncement à certains intrants).	partiel	U4C ambitieuse, à une échelle qui dépasse le cadre de ce programme DGD, de mener une évaluation de l'impact de l'agroécologie notamment en se basant sur l'outil Tape, qui offre une vision beaucoup plus large, puisqu'il s'intéresse au système alimentaire dans sa globalité. Cette évaluation d'impact permettra d'amorcer une réflexion sur le rôle que peuvent jouer les différentes techniques préconisées dans le cadre du programme développé au Sénégal. Cependant, cette approche nécessite des moyens à prévoir hors cadre du processus d'évaluation du programme DGD .
32	Considérer la possibilité que la dernière étape soit plutôt présentée comme une « mise en commun » plutôt qu'une « évaluation par les pairs » pouvant suggérer que chaque partenaire serait mis sur la sellette au-devant de l'autre. Le dernier atelier serait consacré à la validation critique et conjointe des résultats d'autoévaluation, à l'approfondissement éventuel de sujets d'intérêt commun et à la co-construction de recommandations. Dans ce cadre, laisser également plus de temps après l'atelier d'autoévaluation pour que chaque équipe puisse développer des réponses synthétiques et claires et prévoir que l'expert externe puisse, sur la base des travaux d'évaluation, proposer des points à soumettre aux débats de l'atelier d'évaluation conjoint.	non	La dernière étape comme elle a été expérimentée a été très inspirante et nourrissante en termes de questionnements et d'apprentissage pour permettre aux partenaires de revoir ou non leur approches, de sortir de leur bulle et zone de confort, de confronter leur stratégies et les partager... Elle a permis d'échanger avec d'autres personnes de même profils ou de profils différents tout en essayant de les convaincre de la pertinence et de la durabilité des actions menées. Il serait du coup très intéressant de la maintenir et de juste s'assurer que le maître mot de cette évaluation par les pairs reste la bienveillance. Etaler dans le temps l'auto-éval et l'évaluation par les pairs est une bonne idée.

## E.2. Synthèse du suivi des recommandations

Seule une recommandation a été rejetée (N°32) , quelques-unes ont fait l'objet de débat entre les deux ONG, notamment les recommandations relatives aux aspects de durabilité.

Le point suivant donne une indication sur la mise en œuvre de ses recommandations.

## E.3 Planification indicative des activités visant la mise en œuvre des recommandations retenues.

Il est à noter que la responsabilité globale de la mise en œuvre de ces activités dans le cadre du nouveau programme 2022-2026 sera sous la responsabilité du GPO « groupe de pilotage du programme DGD U4C » au Sénégal auquel reviendra de désigner des responsabilités plus spécifiques ainsi que de s'assurer de la mise à disposition des ressources nécessaires dans la limite des budgets disponibles. Une appréciation de la mise en exécution pourra se réaliser lors des ateliers d'autoévaluation préconisés.

N° Rec	Activité/actions	Programme 2022-2027					
		avant démarrage	démarrage	continu	annuel	mi-parcours	fin programme
1	Cartographier et sensibiliser les acteurs pertinents et les engager dans une dynamique d'innovation.						
1	Créer et animer les plateformes d'innovation ; Contribuer à l'élaboration de projets de recherche – action,						
2	Coordonner au sein U4C et mettre en œuvre des activités (formation, appui, plaidoyer, ...) visant un meilleur accès aux intrants.						
3+ 11	Partager les stratégies- LA- Questionnements avec le GT SAD						
3	Passer des conventions avec les collectivités locales, centre de formation, organisation de microfinance, ... pour assurer une transition coordonnée vers des SAD						
4+10	Mener les études de référence et partager les résultats avec l'ensemble des parties prenantes.						
5	Renforcer les équipes en matière de SAD, outil Tape.						
6+7	Conduire une réflexion commune sur les aspects liés à la durabilité : modalités de renforcement des changements, scaling up ...						
8+ 9+ 13	Mettre en place un système de suivi pertinent et exploitable (compréhension commune, méthode de calcul, outils de collecte, info parties prenantes, ...).						

<b>9+12+23+25</b>	Organiser régulièrement des ateliers de suivi-évaluation et d'auto-évaluation, de traitement des LA, ...						
<b>15</b>	Préparer les questions d'évaluation avec l'ensemble des parties prenantes.						
<b>16</b>	Assurer une bonne préparation des enquêteurs lors des exercices d'évaluation						
<b>16</b>	Anticiper sur la préparation et l'analyse des données lors des exercices d'évaluation						
<b>17+25+29</b>	Mettre en place des espaces de travail commun (systématisation d'expérience, SSE, recherche)						
<b>18</b>	Organiser des séances de formation sur les techniques de capitalisation-systématisation d'expérience						
<b>18</b>	Pré-identifier les thématiques à capitaliser et les intégrer dans le SSE et en assurer le suivi						
<b>19</b>	Vérifier la cohérence entre la TOC, le cadre logique et les référentiels						
<b>21</b>	Réfléchir aux indicateurs d'étapes avec les différents groupes de travail (SE, systématisation, recherche), notamment en matière de transition vers SAD.						
<b>28</b>	Organiser des évaluations internes périodiques sur des volets précis						

## E.4. Résumé

### Avant et au démarrage du programme :

La mise en place de groupes de travail commun à U4C au Sénégal, initiés au cours d'un atelier de démarrage et/ou en marge de celui-ci permettra de mettre sur pied deux groupes de travail spécifiques mais néanmoins interconnectés, notamment pour identifier et assurer le suivi des différents changements visés. Pour ce faire, les responsables pourront notamment s'appuyer sur le document de synthèse "*évaluation des effets des systèmes agroécologiques*", les travaux réalisés par les groupes de travail U4C : SAD et suivi-évaluation.

#### - Un GT SSE pour :

- Vérifier la cohérence entre la TOC, le cadre logique et les référentiels
- Mettre en place un système de SSE (base line, mode de calcul, indicateurs d'étapes,...,
- Organiser des ateliers d'évaluation
- Préparation les évaluations contractuelles (Réfléchir aux questions d'évaluation, ...).
- Assurer une bonne préparation des enquêteurs
- Etablir des liens avec le GT COSEPRO d'UNI4C

- Un GT SAD pour :
  - Coordonner les activités de recherche, de systématisation d'expériences, d'études visant une transition vers des systèmes alimentaires durables (cartographie d'acteurs, choix des sujets, plateforme d'innovation, situation de référence, ...
  - Conduire des actions de plaidoyer, recherche de synergie avec d'autres parties prenantes.
  - Partager les Leçons Apprises, le résultat de systématisation, d'études ....
  - Entamer une collaboration avec le groupe de travail SAD U4C (programme de renforcement des équipes en SAD, partage d'expériences avec d'autres membres U4C, ...
  - Etc.

## E.5. Alimenter les hypothèses des théories de changement et nos stratégies.

### E.5.1. Théorie du changement :

#### *Impact recherché :*

Les 2 Objectifs Spécifiques, inscrits dans une théorie du changement "TOC" commune, visaient à améliorer durablement les conditions de vie des populations rurales en développant deux leviers complémentaires : la diffusion d'un modèle d'agriculture familiale performante, résiliente et durable ainsi que la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes. Ces modèles mettent au premier plan les organisations paysannes et les groupements féminins et les appuient à fournir des services de qualité aux populations.

La promotion de l'agroécologie, l'agroforesterie, et autres techniques agro-durables devaient permettre d'améliorer le rendement des productions vivrières, tandis que la transformation et la commercialisation de ces productions par des organisations paysannes, bien gouvernées et outillées (NTIC), devaient permettre à leurs membres de dégager un revenu décent, assurant ainsi une plus grande sécurité nutritionnelle, en particulier, du couple mère-enfant. Les divers résultats obtenus, évalués et analysés devaient être partagés et diffusés, notamment au sein des synergies prévues et à construire.

L'impact visé s'inscrivait donc déjà dans le cadre d'une transition vers un système alimentaire durable<sup>1</sup>(SAD), même s'il n'y était pas fait référence explicitement lors de la formulation du programme. Entretemps, comme expliqué plus avant, un groupe de réflexion conduit par UNI4COOP a proposé ce cadre de référence et notamment l'utilisation d'outils d'évaluation appropriés pour mesurer cette transition tel que TAPE<sup>2</sup> développé par la FAO. L'exercice d'évaluation a été une opportunité, tout comme l'a été la rédaction du futur programme, de familiariser les équipes avec cette approche.

**Dans son rapport, l'évaluateur externe relève que la vision de l'après-projet fait défaut, ce qui selon lui risque d'inciter U4C à travailler avec les seuls bénéficiaires les plus proches de la situation visée**

---

<sup>1</sup> Système alimentaire durable, Steve Gliessman (2016) Transforming food systems with agroecology, *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 40:3, 187-189,

<sup>2</sup> TAPE : A Tool for Agroecology Performance Evaluation, *Frontiers in Sustainable Food Systems*, December 2020

**comme objectif spécifique. Les ateliers ont également relevé que la manière dont sont exprimés les OS ne permettent pas d'identifier systématiquement ce qui doit être amélioré par rapport à une situation initiale dont les contours sont insuffisamment documentés. De plus, les indicateurs, qui ont pour fonction de préciser en termes concrets ce qui est attendu, ne reflètent que partiellement les OS et Résultats correspondants.**

Le programme DGD 2022-2026 s'inscrit dans la continuité du programme ayant fait l'objet de l'évaluation.

## E.6 Modalités de diffusion de l'évaluation et de la réponse managériale :

**DGD** : transmission du rapport et de la réponse managériale sur l'extranet de la DGD.

**Grand public** : publication d'un résumé sur les pages web d'Eclosio, d'ULB-Coopération, et d'U4C avec option de consulter les documents dans leur intégralité.

**UNI4COOP** :

- Partage de l'ensemble des documents relatifs à l'évaluation avec le COMEV (Comité d'Evaluation d'UNI4COOP).
- Partage du résumé de l'évaluation avec les autres membres d'UNI4COOP.

**Eclosio** : partage du rapport et de la réponse managériale avec :

- La CAP (Cellule Appui Programme), la direction, la coordination régionale Afrique de l'Ouest, les responsables programmes et projet et du suivi-évaluation basés au Sénégal, les partenaires du programme, qui en communiqueront aussi les informations nécessaires aux groupes cibles.
- Les membres du conseil d'administration.

**ULB-Coopération** :

- Exploitation du rapport et de la réponse managériale avec l'assistance technique, les partenaires impliqués.
- La réponse managériale au sein de la CORI, cellule des opérations, de la recherche et de l'innovation
- La réponse managériale avec le CODIR, le CA

## F. Qualité du processus et du rapport d'évaluation

### F1 : Qualité du processus d'évaluation :

L'approche d'évaluation suivie était nouvelle pour toutes les parties, y compris l'évaluateur externe. Son caractère expérimental l'exposait au risque qu'elle ne fonctionne pas exactement comme espéré. Elle a néanmoins porté des fruits, qui permettent d'envisager d'encore suivre ce type d'évaluation horizontale à l'avenir, tout en lui apportant les améliorations inspirées de cette première expérience.

Les Termes de Référence ont limité le nombre de questions (à une question par critère CAD), ce qui était de nature à faciliter le travail et à le concentrer sur les aspects jugés a priori les plus cruciaux. En contrepartie, certains critères (hormis l'efficacité et la durabilité) n'ont été couverts que partiellement ou indirectement.

Plusieurs questions invitaient à une comparaison entre stratégies, ce qui a pu orienter la réflexion vers des recommandations mais ne permettait guère d'apprécier le Programme (ou ses projets) dans sa (leur) globalité, toutes stratégies comprises.

Le questionnement avait par ailleurs ceci de troublant que le référentiel a glissé d'une question à l'autre. Au total ce sont ainsi plusieurs référentiels qui ont guidé l'évaluation, à savoir le cadre logique à propos de l'efficacité, le CSC pour la cohérence, les critères de transition pour l'impact, les verrous pour l'efficience et dans une certaine mesure pour la durabilité. Cette diversité de référentiels peut, d'un point de vue, être considérée comme une richesse, mais, d'un autre point de vue, elle ne facilite pas la vision d'ensemble des complémentarités entre les critères CAD ni la fidélité à la logique d'intervention initiale, dont le rôle est précisément de guider autant la gestion que l'évaluation de manière cohérente.

Les données disponibles issues du suivi des indicateurs ont normalement un rôle important à jouer dans l'évaluation, en particulier pour apprécier l'efficacité. Les limites ont été discutées dans la Partie 1. L'évaluateur externe estime qu'elles se situent notamment au niveau du choix des indicateurs, de la correspondance entre ce qui est effectivement mesuré et l'indicateur, de l'insuffisance de mesures.

La grille d'impact était un outil prévu par les TdR. L'évaluateur externe ayant l'habitude de raisonner l'impact et l'attribution d'impact, il a sous-estimé la capacité des animateurs de FG à s'approprier cet outil et n'a pas anticipé quelques problèmes constatés a posteriori, à savoir :

- La tendance des animateurs à suggérer des réponses possibles, au lieu de susciter l'expression de témoignages dans le langage des personnes concernées ;
- La difficulté, tant pour les participants que pour les animateurs, à dissocier la notion de changements par rapport à la situation initiale (changement dans le temps) et de la notion d'effets (incidences, impact) du Programme (différence par rapport à une situation sans lui, éventuellement non figée dans le temps) ;
- Le risque (qui s'est manifestement concrétisé au vu de certaines réponses) que des participants témoignent de changements qu'ils n'ont pas observés, mais qu'ils estiment présents au vu de leurs causes (par exemple le témoignage d'une meilleure santé, sur la base du fait que l'alimentation s'est diversifiée dans un sens réputé bon pour la santé).

La grille d'impact a malgré tout donné des résultats utiles quant à la perception des bénéficiaires du Programme par les bénéficiaires. Si elle n'a pas été utilisée dans l'esprit de sa conception, elle l'a été avec d'autres avantages, comme celui d'évaluer les impacts à la fois selon la présence de leur mention et selon leur niveau d'importance.

A l'avenir il faudrait ou bien prendre plus de précaution pour que la grille d'impact soit bien utilisée en fonction de l'usage pour lequel elle a été conçue (mieux cerner les critères de recrutement des animateurs ou mieux les former), ou bien d'emblée choisir de ne pas s'encombrer de la distinction entre changement (depuis le début) et effet du Programme (par rapport à la situation sans lui). Dans ce dernier cas, une autre dichotomie se prêterait à une représentation en deux dimensions, c'est celle qui a été suivie et qui distingue la fréquence de mention de l'impact et l'évaluation de son importance.