



Réponse managériale de l'évaluation  
« évaluation intermédiaire Outcome Mangrove-OM »

DGD

Janvier 2024

Version post-réponse managériale

## Table des matières

Réponse managériale de l'évaluation .....	1
« évaluation intermédiaire Outcome Mangrove-OM » .....	1
A. Identité : .....	3
B. Résumé de la réponse managériale .....	3
C. Rappel du contexte et de l'objectif général de l'évaluation : .....	4
D. Les conclusions générales de l'évaluateur : .....	4
E. Suite à donner à l'évaluation : .....	7
E.1. Décision sur la prise en compte ou non des recommandations. ....	7
E.2. Synthèse du suivi des recommandations. ....	15
E.3. Planification indicative de mise en œuvre des recommandations retenues. ....	15
E.4. Alimenter les hypothèses des théories de changement et nos stratégies.....	15
E.5. Renforcer le système de suivi-évaluation-apprentissage.....	16
E.6. Prise en compte des remarques émises par la DGD à propos des TDR .....	16
E.7. Modalités de diffusion de l'évaluation .....	17
F. Qualité du processus et du rapport d'évaluation .....	17

## A. Identité :

Projet	<b>Outcome mangrove-OM</b>
Références IATI	BE-BCE_KBO-0422717486-prg2022-4-RafSS
Type d'évaluation	Évaluation intermédiaire
Date évaluation	Novembre 2023
Evaluateurs	Philippe De Leener SRL
Date de la réponse managériale	Janvier 2024
Coordination de la réponse	Anne DEPRET, COSEPRO

## B. Résumé de la réponse managériale

L'objectif global de cette évaluation à mi-parcours était de **fournir des recommandations** visant à renforcer l'efficacité, l'efficience et la pertinence des activités communes et de la coordination, ainsi qu'à faciliter les échanges de toute nature entre les différentes parties prenantes impliquées en vue d'une résilience socio-écologique améliorée dans les zones visées.

Aucune des recommandations émises par l'évaluateur n'ont été rejetées par le comité de pilotage de l'Outcome. Cependant, pour pouvoir être suivies d'effets transformationnels, *pour s'attaquer à la racine des problèmes et amener de réels changements systémiques*, leur opérationnalisation devra être davantage développée (donc au-delà du plan d'action décrit dans cette réponse) ; certaines, sous condition de dégager les ressources additionnelles ad-hoc.

Pour ce faire, la coordination devra endosser un rôle plus stratégique/politique et itératif. Elle devra, même si certains chantiers de coordination sont décentralisés, garder une vision d'ensemble à propos notamment :

- des questionnements sur le changement structurel (Recommandation 3) ;
- la dimension réellement holistique de la RSE (Recommandation 2) ;
- le développement d'un commun fédérateur au travers de préoccupations partagées par toutes les zones d'intervention (Recommandations 5) ;
- une gestion inclusive des savoirs GiDS (Recommandation 9) appropriée ;
- des recherches-action opportunes (Recommandation 1) ;
- une bonne gestion de la documentation de l'OM (Recommandation 6) ;
- une boîte à outils utile (Recommandation C) ;
- un site web répondant aux besoins (Recommandation D).

Tout étant dans tout.

Dès lors, les défis à relever par la coordination de cet outcome sont de taille et méritent que les pilotes puissent être accompagnés (comme suggéré) par un facilitateur externe à l'Outcome pour qu'ils puissent vraiment servir une vocation transformative et le développement d'une identité partagée.

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

L'outcome « Résilience socio-écologique des mangroves » en abrégé « Outcome Mangroves » se déploie dans 4 pays d'Afrique :

- Au Sénégal, dans le Delta du Saloum, à Palmarin – ULB COOPERATION
- En Guinée, au Nord de Conakry - ECLOSIO
- Au Sud du Bénin (département de l'Atlantique, du Mono) – LOUVAIN COOPERATION et FUCID (recherche doctorale à l'UNamur)
- Dans la région du Menabe à Madagascar – LOUVAIN COOPERATION

Chacune des ONG membres du consortium U4C précitées sont responsables des actions qui se déroulent dans leurs zones d'intervention. Néanmoins, des activités transversales communes, sont également prévues telles que : extension d'une boîte à outils développée dans le cadre du projet Expertise Universitaire Mangrove (Région Wallonne-RW, 2018-19), l'actualisation et la maintenance du site web mangroves (également RW 2018-19), des voyages d'échange et la contribution à la coordination du CSC-Résilience. Le souhait est de partager au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes, lorsque jugé opportun, les différents outils, manuels, supports de plaidoyer, résultats de suivi, activités de démonstration et enseignements tirés.

Pour ce faire, les activités de coordination s'avèrent primordiales, en sus du travail classique de suivi des résultats et de leur indicateurs et du rapportage.

**Ce sont ces activités transversales et de coordination et leurs incidences probables sur la mise en œuvre du programme dans chacun des pays concernés qui étaient au cœur de cette évaluation intermédiaire.**

- *Se référer aux termes de référence et à la note de cadrage pour plus de détail.*

### D. Les conclusions générales de l'évaluateur :

S'agissant de la **coordination**, de manière générale, les trois questions investiguées (efficacité, efficacité et pertinence) s'accompagnent de réponses positives. Toutefois, un certain nombre de grands constats et tendances ont été relevés et suscitent, le cas échéant, un surcroît de réflexion :

**Pertinence** : (i) Il apparaît que les activités de coordination sont d'autant plus pertinentes qu'elles servent une vocation transformative, qu'elles contribuent au développement d'un « commun » et qu'elles participent à forger un sentiment d'identité partagée auprès des équipes pays<sup>1</sup> ; (ii) Depuis quelques mois, l'équipe de coordination (co-pilotes) convoque un mois sur deux des réunions thématiques, ce qui contribue à créer un pool de réflexions partagées de nature à enrichir la conduite du programme et l'esprit d'équipe.

---

<sup>1</sup> Ce qui est loin d'être le cas actuellement, du moins d'après les sondages que nous avons réalisés auprès des responsables des ONG partenaires associés dans les quatre pays. La plupart des personnes contactées ne connaissent pas les autres ONG partenaires en dehors de leur pays et n'ont pas clairement conscience de faire partie d'un programme actifs dans quatre pays.

**Efficacité** : (i) l'efficacité de la coordination se retrouverait améliorée si une répartition plus fine des tâches était renégociée entre les copilotes. Une telle répartition existe déjà aujourd'hui mais attend d'être revue et affinée en fonction des évolutions ; (ii) Une auto-évaluation a été menée par les copilotes. Elle a permis de mettre en discussion certaines difficultés. Une telle disposition annuelle portant sur l'activité de coordination menée en interne gagnerait à être systématisée ; (iii) Si on désire que la coordination contribue à une meilleure résilience RSE<sup>2</sup>, il est alors nécessaire que les efforts de coordination soient aussi alloués au développement du concept et à sa réappropriation créative à la fois par les équipes pays mais aussi par les ONG partenaires et, idéalement, également par les communautés riveraines impliquées dans les travaux ; (iv) L'animation et la mise à jour régulière de la banque de documents et ressources du programme actuellement en ligne sur MS Teams constitue un atout pour la coordination dans sa fonction d'animateur de la cohérence. C'est une contribution significative pour une coordination efficace. Il en va de même pour la mise à jour régulière des tableaux relatifs au suivi des résultats et indicateurs du cadre logique. À tout moment, chaque partie ou instance intéressée, ou dans le besoin, peut s'y référer et y bénéficier des informations nécessaires à son travail.

**Efficiace** : (i) La coordination dépense incontestablement du temps et donc des moyens. Cependant, d'après nos travaux, une telle dépense se justifie pleinement, d'autant plus si elle ne s'enferme pas dans une perspective purement opérationnelle et si elle privilégie un profil itératif propice à la génération d'apprentissages ; (ii) Elle sera d'autant plus efficiente qu'elle dynamise des dynamiques décentralisées, c'est-à-dire que certaines dynamiques de coordination sont partagées et prise en main par les équipes pays ; (iii) Les activités de coordination contribuent à l'efficiace lorsqu'elles dynamisent des chaînes d'effets. Les activités soutenues déclenchent des effets et initient des processus qui ont pour résultat d'enrichir – élargir, diversifier, intensifier, densifier – ce qui peut être attendu dans le sillage de la mise en œuvre du programme.

S'agissant des **activités transversales (AT)**, de manière générale, les trois questions investiguées (efficiace, efficacité et pertinence) aboutissent également sur des réponses positives. Toutefois, un certain nombre de grands constats et tendances ont aussi été relevés dont voici les principaux :

**Pertinence** : il existe une demande pour intensifier et structurer les AT mais, en même temps, on constate que les initiatives concrètes tardent à se déployer. Un certain nombre d'outils communs sont mis en œuvre par les équipes dans les quatre pays et, pour la plupart, ces outils sont reconnus comme des ressources renforçant significativement les partenaires associés, aussi sur le plan de leur organisation et de leur fonctionnement interne<sup>3</sup> que sur leurs capacités à agir sur le terrain, à accompagner les acteurs (communautés et collectivités locales) et à déclencher des progrès dans la gestion des mangroves. L'approche et les outils OIE ainsi que les divers approches ou méthodes qui soutiennent le développement des AGR renforcent particulièrement les capacités des acteurs du programme OM<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Comme l'intitulé même de l'évaluation l'affiche ouvertement : « Contribution des activités transversales et des modalités de coordination à la résilience socio-écologique des mangroves »

<sup>3</sup> Les appuis en gestion administrative et financière, en montage de dossiers ou de projets ont été unanimement cités et appréciés.

<sup>4</sup> Ce point a été régulièrement – et spontanément – mentionné par les personnes que nous avons interviewées.

**Efficacité** : le lien entre l'usage des outils et leur utilité pour conduire les actions sur le terrain n'est pas facile à démontrer à l'heure actuelle. La boîte à outils est en attente d'être enrichie et actualisée. Les outils capitalisés sont pour l'heure peu (et souvent pas du tout) mobilisés, sans doute parce qu'ils ne reflètent plus, ou plus assez, les efforts, tentatives, expériences et initiatives que les acteurs du programme mettent *actuellement* en œuvre. Les efforts pour améliorer la boîte à outils et les autres ressources seraient sans doute d'autant mieux mis en valeur qu'ils prennent en compte les processus qui se nouent dans leur sillage, notamment les « déviations créatives » qui mettent en valeur la qualité de la réappropriation des utilisateurs. Pour ce qui est de la contribution au SECORES, on peut avancer qu'à travers sa participation substantielle et régulière aux activités du SECORES, l'OM contribue à soutenir la RSE dans sa vocation fondamentale qui est de réconcilier les approches sociales et écologiques de manière à ce qu'elles se renforcent l'une l'autre.

Pour ce qui concerne l'organisation d'espaces d'échanges et d'apprentissages entre les acteurs des quatre zones, il faut particulièrement souligner le changement de dynamique pour les réunions mensuelles du GT (un mois sur deux, on traite des aspects opérationnels, un mois sur deux on met un thème ou une préoccupation partagée « à l'affiche »). Cet arrangement a de toute évidence redonné du « tonus » à ces réunions. Les travaux de l'atelier de Toubacouta (27-29/11) et les visites communes à Palmarin (30/11 et 01/12) vont aider au développement des relations bilatérales (qui, actuellement, on l'a souligné, sont quasiment absentes entre les partenaires associés de pays différents alors qu'ils affrontent les mêmes défis).

**Efficience** : les outils sont en attente d'être mis en valeur concrètement sur le terrain, devant être actualisés et enrichis. L'animation du site « Deltas du Monde » n'a pas fait l'objet de gros investissements en temps de travail. Ce qui explique, sans doute, que le site reste pour l'instant peu visité par ses utilisateurs potentiels. Pour ce qui est des rencontres du GT (en général d'une durée de 2 heures), il semble que le rythme mensuel actuel réponde aux besoins et attentes, surtout depuis le récent aménagement (alternance de réunions thématiques et de réunions opérationnelles).

- *Se référer au rapport de l'évaluateur pour plus de détail.*

## E. Suite à donner à l'évaluation :

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

N.B. Les recommandations ont été rassemblées sous chaque question évaluative. La distinction entre coordination et activités transversales structurant le rapport d'évaluation en est de ce fait estompée, ce qui nous semble aller dans le sens général des recommandations visant une coordination plus stratégique. Ont également été reprises ci-dessous des recommandations, non formulées comme telles dans le chapitre y dédié dans le rapport d'évaluation, mais intégrées au texte. Il nous a semblé utile de les reprendre ici pour pouvoir leur donner suite. Elles sont distinguées par une lettre de l'alphabet. En italique, un rappel d'extraits du rapport d'évaluation permettant de contextualiser, d'explicitier la recommandation. Cette restructuration a fait l'objet d'une validation par l'évaluateur.

N°	Recommandation	Prise en compte oui- non-partielle	Argumentation
	<b>Efficacité</b> : dans quelle mesure les activités transversales et la coordination de l'outcome devraient-elles permettre d'améliorer l'efficacité des activités menées sur les différents terrains d'intervention ? Pourquoi ? Quelles sont les recommandations ?		
R : A	<p>Dans un premier temps, la coordination, les parties prenantes impliquées, devraient statuer sur le <u>type de dynamiques de coordination</u> souhaitées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralisée/décentralisée ?</li> <li>- Opérationnelle/stratégique ?</li> <li>- Exécutive/Itérative ?</li> </ul> <p>En effet, ce positionnement influencera la manière dont il sera répondu aux recommandations émises par l'évaluateur.</p> <p><i>« A l'heure actuelle, à l'échelle du programme, vu de l'extérieur, la dynamique de coordination paraît tendanciellement de nature centralisée (un trio de co-pilotes), plutôt opérationnelle (dans le sillage du cadre logique) et exécutive (dynamique ex ante) ».</i></p>	<b>OUI</b>	<p>Suite à la mission, il est en effet important de suivre et de construire l'espace de coordination de cette nouvelle phase afin de s'assurer que celle-ci soit bien comprise et partagée par tous (privilégier un univers de référence commun). Il nous semble également nécessaire de ne pas omettre (comme souligné dans le rapport) la coordination politique de l'OM, qui renforcera notre capacité à avoir une influence transformative.</p> <p>Au-delà du plan d'action attendant aux chantiers prioritaires, il faut identifier les blocages et s'appuyer sur les leviers pour redéfinir ensemble les concepts de coordination de l'OM. Une réflexion en parallèle doit être portée par les copilotes et alimentée par l'ensemble des équipes.</p> <p>Concrètement, les ateliers de novembre 2023 ont permis d'identifier 10 chantiers prioritaires et d'y assigner des binômes ou trinômes, dont la majorité est composée d'un membre du copilotage et d'un ou deux</p>

	<p><b>Centralisé</b> : la dynamique de coordination est animée essentiellement, sinon uniquement, par un sous-groupe d'acteurs, ou par un seul acteur, en position centrale de « chef d'orchestre ».</p> <p><b>Décentralisée</b> : les initiatives, impulsions, activités de coordination sont prises par les membres quelle que soit leur position, selon les circonstances, les situations, ou les nécessités de l'action.</p> <p><b>Opérationnelle</b> : la coordination ne concerne – ne prend pour cible – que la mise en œuvre concrète du plan qui a été convenu au départ. Les instances en charge de la coordination veillent à la bonne exécution de ce qui a été décidé et planifié ;</p> <p><b>Stratégique-politique</b> : elle affecte les orientations, le sens et les finalités des efforts et moyens à coordonner, elle s'attache principalement à soutenir des efforts de transformation (sociale, politique, économique, culturelle, environnementale ou, plus largement sociétale).</p> <p><b>Exécutive</b> : le plan est donné une fois pour toute dès le départ (<i>ex ante</i>, avant que le travail ne démarre) et tous les efforts convergent alors pour rester calé sur la trajectoire initialement choisie ou privilégiée.</p> <p><b>Itérative</b> : elle s'attache à ajuster – et le cas échéant à modifier – l'action et la trajectoire du programme en fonction de ce qui se passe – et « se joue » – réellement sur les terrains où les efforts sont déployés.</p>		<p>collaborateurs exécutifs terrain (deux des dix chantiers n'impliquent d'ailleurs pas de copilote). Ces responsables de chantier sont actuellement chargés d'élaborer une note de travail et un calendrier d'action.</p> <p>En conclusion, la suite de la coordination de l'OM sera centralisée/décentralisée, opérationnelle/stratégique (politique) et exécutive/itérative selon les activités/enjeux à coordonner, en veillant à expliciter préalablement le type de coordination à mettre en œuvre au cas par cas.</p>
R6	<p>Remettre à jour, <u>clarifier les rôles et tâches</u> attendues de chacune des parties prenantes (chaque co-pilote) en conservant la perspective que, pour certaines tâches, la coordination soit placée sous la responsabilité et à l'initiative d'un seul copilote, pour d'autres tâches qu'elle soit placée sous la responsabilité et à l'initiative d'un duo de copilotes, pour d'autres encore, celle d'un trio de copilotes.</p> <p><i>« Le tableau GPO-Outcome mangroves met en lumière un effort pour répartir équitablement le poids du travail de gestion et établit des bases nécessaires pour coordonner les efforts ».</i></p> <p><i>« La coordination gagnerait en efficacité et en confort pour les co-pilotes si l'actuelle répartition des tâches et responsabilités étaient</i></p>	OUI	<p>La répartition des rôles réalisées au lancement du programme à l'aide de la grille GPO est insuffisante et probablement moins bien adaptée au type de coordination de l'Outcome Mangrove. En effet, 4 pays sont concernés et l'un des co-pilote est géographiquement éloigné.</p> <p>Elle ne peut non plus lever les non-dits pouvant entraver une bonne entente. Un accompagnement externe devrait être envisagé.</p>

	<p><i>mises à jour de manière à déterminer plus clairement ce qui se fait en solo, en duo (et quel duo ?) et en trio ».</i></p>		
R8	<p>Systématiser un <u>moment d'autoévaluation des activités de coordination</u> une ou deux fois par an (au besoin avec l'aide d'une personne externe au programme si des questions délicates ou inconfortables devaient être abordées).</p> <p><i>Ceci a été relevé comme une bonne pratique dans le rapport d'évaluation.</i></p>	<b>OUI</b>	<p>L'autoévaluation réalisée en septembre 2023, à la demande du comité de pilotage d'U4C, a permis de clarifier différentes incompréhensions entre copilotes mais s'est peu traduite en améliorations des modalités de coordination. Un appui externe est envisagé. (Cf R6).</p>
R7	<p><u>Décentraliser certaines tâches de coordination</u> en les confiant à des équipes pays.</p> <p><i>« Lors de l'atelier organisé à Mbour le dernier jour, un inventaire d'une dizaine de priorités (ce qui est le plus urgent et le plus important à l'heure actuelle) a été organisé, réparties sur une petite quarantaine de fiches. Derrière chacune de ces priorités, 2 ou 3 noms, c'est-à-dire 2 ou 3 membres de la dynamique OM, ont été écrits. Pour autant que la suite soit gérée comme telle, on peut y voir l'amorce d'une <u>dynamique de coordination décentralisée</u> ... Une des tâches d'animation de la coordination à hauteur des co-pilotes sera de « vivifier » (suivre, accompagner mais aussi dynamiser, catalyser) ces engagements pour qu'ils ne restent pas lettre morte ». Faciliter la circulation des initiatives et expériences entre les pays et les partenaires associés. (visite échange-organisation de webinaires thématiques sur des questions bien délimitées.)</i></p>	<b>OUI</b>	<p>Cette recommandation est abordée indirectement dans les précédentes (R8, RA et R6).</p> <p>A travers les différents espaces existants (réunion opérationnelles et thématiques), il sera possible d'observer l'émergence de nouvelles dynamiques décentralisées et de faire le point sur ces tâches lors des prochaines périodes évaluatives.</p>
R B	<p>Continuer à animer et à <u>mettre à jour</u> régulièrement la banque de documents et ressources du programme sur <u>TEAMS</u>. Mettre davantage en valeur les productions de chaque pays au sein du dispositif actuel de partage des données.</p>	<b>OUI</b>	<p>Le GPO a prévu de revoir, partager, valider l'arborescence de l'archivage des documents de l'OM et d'inciter les collaborateurs opérationnels terrain à davantage déposer leurs documents sur le drive. Cette disposition sera aussi utile pour le rapportage.</p>

	<p><i>Le dispositif actuel de partage des données sur le groupe MS Teams est de qualité. L'ensemble des membres du programme OM peut y avoir accès à tout moment.</i></p>		
R C	<p>Re(mettre) en valeur la boîte à outils, l'enrichir et l'actualiser en mettant en exergue les processus qui se nouent dans leur sillage, lors de leur réappropriation. En revoir la classification actuelle.</p> <p><i>Le lien entre l'usage des outils et leur utilité pour conduire les actions sur le terrain n'est pas facile à démontrer à l'heure actuelle.</i></p> <p><i>La coordination ne se limite pas à mettre route de manière cohérente des programmes formellement planifiés. Elle se manifeste aussi dans l'ambition d'accompagner des processus qui évoluent, ouverts, dont on attend une vraie valeur ajoutée heuristique.</i></p>	<p><b>OUI, partiellement (sous condition d'appui complémentaire)</b></p>	<p>Au cours de l'atelier de novembre 2023, de nombreux questionnements sur le contenu des outils actuels ont été émis, par exemple à propos de l'utilité/utilisation des fiches techniques.</p> <p>Ainsi, il est prévu de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- poursuivre et finaliser la réflexion stratégique et opérationnelle sur cette activité transversale (Cf : chantier prioritaire 5 de l'OM) ;</li> <li>- inciter les équipes terrain : <ul style="list-style-type: none"> <li>o à proposer/répertorier des besoins exprimés par les partenaires et d'identifier les synergies/ressources pour y répondre</li> <li>o Partager les outils développés dans chaque zone d'intervention</li> </ul> </li> </ul>
RD	<p>Mettre en débat le maintien ou non du <u>site</u> (<a href="https://mangroves.network/">https://mangroves.network/</a> et dans l'affirmative :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- déterminer qui sont les destinataires privilégiés du site et des outils qu'il propose : des accompagnateurs/gestionnaire de projets ou des acteurs intéressés par la mise en œuvre d'une technique particulière ? .</li> <li>- Enrichir et actualiser les outils pour une mise en valeur concrète et déterminer qui sont les destinataires privilégiés de ce site et des outils.</li> </ul> <p><i>Le site internet Deltas du Monde) propose un lien intitulé « Boîte à outils » est peu visité et par conséquent peu utilisé.</i></p> <p><i>L'évaluateur suggère de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitaliser un nombre limité de thèmes mais qui concernent – et engagent – toutes les équipes impliquées dans le programme OM.</li> <li>- Consolider les « fiches textes » par des supports visuels</li> </ul>	<p><b>OUI</b></p>	<p>Le site internet Deltas du Monde n'a pas été actualisé. Pour l'heure, il reste la vitrine des différents collectifs appuyés par l'OM et antérieurement dans le projet EUM (RW, 2018-19). Le niveau de maturité des différentes dynamiques, leur positionnement et leurs perspectives restent hétérogènes, par conséquent, il est indispensable de mener une concertation élargie sur les perspectives de maintien/développement/refonte de ce site. Ce travail a été identifié comme chantier prioritaire (N°2) lors des ateliers de novembre 2023.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envisager deux grandes rubriques : ressources destinées à des opérateurs de terrain et une autre plutôt aux structures d'accompagnement.</li> <li>- Actualiser le canevas pour rédiger les fiches outils pour mettre en lumière le processus</li> <li>- Mettre en place un dispositif d'animation</li> <li>- Mettre en place une structure de coordination des initiatives prises ou à prendre.</li> </ul>		
	<p><b>Pertinence :</b> Dans quelle mesure ces activités transversales et la coordination de l'outcome se justifient-elles pour répondre aux besoins, aux politiques et priorités des bénéficiaires, des zones ciblées ? Quelle pourrait être l'alternative ? Quelles sont les recommandations ?</p>		
R2	<p>Mettre davantage – plus explicitement – la <u>RSE au centre</u> des efforts déployés par le programme OM. Autrement dit, les écosystèmes de mangroves seront d'autant mieux conservés et/ou restaurés pour un fonctionnement optimal, en particulier au Bénin, en Guinée, à Madagascar et au Sénégal (résultat R4) que les efforts prennent directement pour cible la reconstruction des capacités de RSE (et donc pas seulement la protection ou la restauration des mangroves).</p> <p><i>La question posée par l'évaluateur ici est de s'assurer que l'outcome s'attaque bien à la racine des problèmes. Cf les références faites aux changements de type 1 et de type 2.</i></p> <p><i>S'agissant des mangroves, se demander ce qui dysfonctionne dans les rouages et le fonctionnement des sociétés riveraines et de quelle manière ce dysfonctionnement affecte leur capacité résiliente. Une approche orientée résilience est d'autant plus pertinente si, en même temps qu'elle s'efforce de reconstruire la RSE dans les territoires et les sociétés où elle a été endommagée, elle s'attache aussi – en outre – à comprendre par quelle voie et par quels mécanismes une telle capacité de résilience en est venue à s'affaiblir ou à sombrer.</i></p> <p><i>Si la RSE est pensée trop strictement à la lumière du dérèglement climatique, et donc au service d'une transition simplement</i></p>	<p><b>OUI (majeur mais besoin idéalement d'appui complémentaire)</b></p>	<p>La RSE est un sujet complexe qui est progressivement défriché avec le réseau SECORES. A cet effet, depuis le lancement de ce réseau, plusieurs travaux ont été menés (notamment à propos des outils d'identification) et ont aboutis sur des webinaires et/ou documents. Un certain nombre d'acteurs adhèrent progressivement à la démarche ou du moins en sont observateurs, tout comme nos collaborateurs. Plusieurs d'entre eux ont suivi avec intérêt le dernier webinaire en date, celui du 15/12/2023.</p> <p>Les travaux de recherche réalisés au sein du réseau doivent être vulgarisés et partagés avec les partenaires de mise en œuvre de l'outcome mangrove pour leur permettre d'enrichir activement les dimensions du concept de la RSE.</p> <p>L'identification d'une ou deux thématiques communes, abordées dans un esprit de recherche-action dans le programme OM devrait contribuer à alimenter les travaux de SECORES et à valoriser l'identité d'U4C dans le concept RSE.</p> <p>Ce travail pourra être initié dans le cadre des réunions thématiques bimestrielles et contribuer à créer un « commun identitaire».</p>

	<i>climatique, le risque est grand de s'enfermer dans une lutte sans fin contre des symptômes.</i>		
R3	<p>Mettre davantage le défi du <u>changement structurel</u> au cœur des préoccupations de la coordination. Par exemple en veillant autant que possible, même modestement, à adjoindre une dynamique de changement 2 aux efforts visant des changements 1. En d'autres termes, il s'agit de mettre le défi du <i>changement structurel</i> davantage au cœur des préoccupations, dynamiques et arrangements de coordination.</p> <p><i>La pertinence pourrait être améliorée si la vocation transformative, plus stratégique des activités de coordination était accentuée. La réflexion sur le changement semble encore relativement modeste au regard des enjeux soulevés.</i></p>	<b>OUI (majeur mais besoin idéalement d'appui complémentaire)</b>	Cette recommandation a été traitée conjointement avec la R2 (voir ci-dessus).
R1	<p>Développer la dimension et l'esprit <u>« recherche-action »</u>, ce qui invite à considérer le programme OM comme une sorte de laboratoire, un cluster de laboratoires dispersés dans 4 pays. Tout ce qui est envisagé dans le programme privilégierait la vocation expérimentale potentiellement innovante. Le critère innovant structurant les efforts.</p> <p><i>Cette activité de coordination pourrait être la prérogative d'un ou plusieurs co-pilotes ou être prise en charge de manière décentralisée par une équipe pays. Cette dynamique de recherche-action pourrait être attachée au résultat 2.</i></p>	<b>OUI partiellement (sous condition d'appui complémentaire)</b>	Poursuivre et finaliser la réflexion stratégique et opérationnelle sur la GiDS au sein de l'OM (cf : chantier prioritaire 3 de l'OM), en concertation avec l'outcome GiDs d'U4C.
R5	<p>Développer le <u>commun fédérateur</u>, la RSE pourrait ne pas suffire. Engager un travail supplémentaire pour dégager un commun enrichi sur une dynamique commune (chapitre 2 et 3, identification d'une ou deux thématiques communes dans un esprit de recherche-action. Ce qui pourrait avoir deux effets collatéraux positifs : consolider la cohérence et la pertinence de l'OM et forger l'esprit d'équipe.</p> <p><i>La pertinence des activités de coordination pourrait être améliorée si elles contribuaient au développement d'un « commun » et qu'elles participent à forger un sentiment d'identité partagée auprès des équipes pays.</i></p>	<b>OUI partiellement (sous condition d'appui complémentaire)</b>	Cf R2, R3 et R1 développés ci-avant.

R4	<p>Articuler les efforts pour renforcer l'accès durable aux services écosystémiques, leur gestion et leur utilisation à une <u>réflexion</u> de nature alternative <u>sur le fonctionnement des économies</u> dans les sociétés riveraines des mangroves.</p>	<p><b>OUI partiellement (sous condition d'appui complémentaire)</b></p>	<p>Cette réflexion spécifique sur la dimension économique peut s'inscrire dans les recommandations antérieures liées au changement et au concept de la RSE (R2 et 3) qui invitent l'OM à intégrer cette dimension ainsi que la politique.</p>
R9	<p>Élargir le périmètre des efforts de GIDS à la production de savoirs sur le <u>fonctionnement</u> social, économique et politique des sociétés riveraines (ce qui suppose ne pas s'enfermer dans la production de connaissances seulement écosystémiques ou technico-techniques).</p> <p><i>Les équipes impliquées dans l'OM et leurs partenaires tentent d'apporter des solutions concrètes à des problèmes. Il s'agirait aussi de s'attacher à développer des apprentissages et des compétences qui peuvent être réinvesties ailleurs dans d'autres situations, à rendre les solutions « inspirantes ». A envisager les solutions comme des processus créatifs. Investiguer le travail sur les causes des problèmes pour lequel une solution est recherchée. Quels sont les processus derrière les solutions (capitalisation) ?</i></p>	<p><b>OUI partiellement (sous condition d'appui complémentaire)</b></p>	<p>Voir développements antérieurs en R1, R2, R3, R6, RC et RD.</p>
R10	<p>Développer les ressources disponibles (outils, approches, organisations, expériences) en matière d'appui au <u>développement d'AGR</u>.</p> <p><i>L'évaluateur suggère de questionner les approches économiques et leurs fondements (p.37-38) ainsi que la dynamique de la dépendance (p.17). Quelles que louables et nécessaires qu'elles puissent paraître en première analyse, les AGR ne contribuent-elles pas à renforcer le fonctionnement, les pratiques, les conceptions et les rationalités économiques qui, paradoxalement, sont justement à l'origine des menaces qui pèsent sur les ressources naturelles, et particulièrement les plus fragiles comme les mangroves ?</i></p>	<p><b>OUI partiellement (sous condition d'appui complémentaire)</b></p>	<p>Cette recommandation insiste sur un point particulier des questionnements sur le changement structurel (R3) et la dimension réellement holistique (incluant les dimensions politique et économique) de la RSE (R2), voire le développement d'un commun fédérateur au travers de préoccupations partagées par toutes les zones d'intervention (R5). Tout étant dans tout, celui-ci devrait idéalement s'appuyer sur une GIDS (R9) appropriée et, donc, premièrement, des recherches-action opportunes (R1), ainsi que, deuxièmement, une bonne gestion de la documentation de l'OM (R6), une boîte à outils utile (RC) et un site web répondant aux besoins (RD).</p>

	<b>Efficienc</b> : Dans quelle mesure ces activités transversales et la coordination de l'outcome présentent-elles une utilisation efficiente des ressources ? Pourquoi ? Comment cette efficience pourrait-elle être améliorée dans le futur ? Quelles sont les recommandations ?		
R11	Lorsque c'est thématiquement pertinent, privilégier ou enrichir la capitalisation au moyen de <u>formats visuels</u> , par exemple des capsules vidéo valorisant des expériences techniques ou organisationnelles prometteuses testées dans un pays et pouvant inspirer les équipes dans les autres pays du programme qui vivent ou rencontrent les mêmes préoccupations ou situations.	<b>OUI</b>	Cette recommandation pointe un aspect très spécifique des travaux liés à la GiDS (R9) et à la boîte à outils (RC), voire à son support de diffusion, le site web (RD).
RE	Capitaliser les processus de manière dynamique (évolutive), en favorisant un <u>partage d'expériences</u> sur la manière dont sont abordés tels ou tels problèmes, la manière dont certaines techniques sont diffusées.  <i>Cette capitalisation va au-delà de la description. Elle doit aussi contribuer à mettre en circulation des réflexions ou des questions ouvertes, donner envie, être source d'inspiration. Dans ce cas, il convient sans doute mieux de limiter les capitalisations.</i>	<b>OUI</b>	Le partage d'expérience est l'un des moteurs de la dynamique de l'OM. Le processus de capitalisation doit être connu et suivi par l'ensemble des collaborateurs de l'OM et doit effectivement impliquer au minimum des réflexions émanant de plusieurs contextes.  S'assurer que les pays sont impliqués aux différents stades du processus de capitalisation et spécifiquement en amont afin d'orienter les apprentissages, questionnements et complément d'informations et guider l'ensemble du processus.

## E.2. Synthèse du suivi des recommandations.

Toutes les recommandations sont approuvées et seront dès lors prises en compte, sous condition dans certains cas de dégager les ressources additionnelles ad-hoc tels que appuis externes et/ou ressources complémentaires (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R9, R10 et RC en particulier).

## E.3. Planification indicative de mise en œuvre des recommandations retenues.

### Dans le courant de 2024 :

- Construire de manière concertée l'espace de coordination de cette nouvelle phase du programme et notamment identifier les éventuels blocages.
- Revoir, partager, valider l'arborescence de l'archivage des documents de l'OM et inciter les collaborateurs opérationnels terrain à davantage déposer leurs documents sur le drive.
- Développer les chantiers prioritaires identifiés lors de l'atelier de novembre 2023, en fixer les modalités de coordination, la finalité et les interactions avec les autres chantiers, et tout particulièrement :
  - o Chantier 2 : Réflexion site internet (Delta du Monde) (maintien /développement/ refonte de ce site)
  - o Chantier 3 : valorisation académique/GiDS
  - o Chantier 5 : questionnements sur le contenu des outils : utilisation des fiches techniques.
  - o Chantier 6 : identifier une ou deux thématiques communes, abordées dans un esprit de recherche-action dans le programme.
- Vulgariser et partager avec les partenaires de mise en œuvre les travaux de recherche réalisés au sein du réseau Secores pour leur permettre d'enrichir activement les dimensions du concept de la RSE.

## E.4. Alimenter les hypothèses des théories de changement et nos stratégies

Sans avoir spécifiquement fait référence à la théorie du changement décrite dans le dossier remis à la DGD, lors de sa mission, l'évaluateur insiste sur le type de changement à opérer pour viser une plus grande résilience socio-économique des mangroves. Il rappelle certains fondamentaux de l'approche systémique, notamment entre un changement de type 1 (avant il n'y avait pas, maintenant il y a), et un changement de type 2 qui s'attaque (1) à comprendre et à agir sur les causes des problèmes et la mise au travail de ces causes et (2) tente d'y apporter une réponse plus globale.

D'une manière générale, les instances d'U4C devraient s'assurer que l'ensemble des collaborateurs et tout spécialement ceux qui ont des fonctions de coordination et de pilotage soient en capacité de percevoir la « structure » des relations croisées entre les composantes d'un système. Les différentes composantes du programme U4C ayant pour ambition de s'intéresser, aux systèmes de santé, aux systèmes alimentaires durables, à des systèmes socio-économique résilient de mangrove, ....

## E.5. Renforcer le système de suivi-évaluation-apprentissage

Dans le cadre des réflexions liées au rapprochement institutionnel des membres d'U4C, qui amènera une restructuration générale et plus concrètement dans la foulée des autoévaluations du fonctionnement des différents groupes de travail réalisée à l'initiative du Comité de pilotage d'U4C, le COSEPRO (Comité de suivi-évaluation des programmes d'U4C) suggère qu'un programme de renforcement des capacités spécifique, qui tiennent compte de la nature des recommandations reprises dans ce rapport soit proposé aux pilotes et co-pilotes.

D'autre part, le COSEPRO prévoit de prolonger ce processus évaluatif par 2 missions complémentaires.

- La première mission, à initier dans le courant du premier semestre 2024, viserait à évaluer les capacités des co-pilotes à établir des « dialogues constructifs » et à émettre des recommandations dans ce sens, lesquelles pouvant s'avérer très utiles aux autres comités de pilotage.
- La deuxième mission consisterait à évaluer les capacités des co-pilotes à accompagner un processus transformationnel lors de la mise en œuvre d'un des chantiers prioritaires pré-identifiés.

## E.6. Prise en compte des remarques émises par la DGD à propos des TDR

La demande émise par la DGD à propos de cette évaluation transversale était de » *pointer et cibler les processus des acquis et des apprentissages visant une meilleure utilisation des outils proposés en termes également de supports de plaidoyer. Et cela afin de favoriser un lien positif entre les systèmes sociaux et écologiques (« en renforçant la résilience socio-écologique des pauvres et des personnes en situation vulnérable et réduire leur exposition et leur vulnérabilité aux phénomènes climatiques extrêmes et à d'autres chocs et catastrophes d'ordre économique, social ou environnemental) ».*

A ce propos, il est prévu, comme expliqué dans le plan d'action, d'orienter des séances de travail à propos de l'utilisation des différents outils, dont le site internet, les fiches techniques ... notamment pour favoriser la résilience socio-économique des mangroves.

Quant à la réunion de cadrage, elle a effectivement permis de clarifier certains points, néanmoins il s'est avéré, à ce stade de l'évolution du programme, non réaliste de s'attaquer à une mesure d'impact de progrès tangible des écosystèmes, sans que les causes profondes des problèmes, et notamment ceux des plus vulnérables, soient mis à jour.

Il est à noter qu'un programme comme l'OM n'a aucune possibilité de réaliser des impacts à l'échelle des écosystèmes, simplement parce que l'échelle de temps et les moyens mobilisés ne sont pas ajustés pour rencontrer ce type d'impacts. Les vrais impacts, pour un projet comme l'OM, se situent à hauteur des **processus** (transformateurs) déclenchés, ou soutenus, et au niveau de la qualité de ces processus. C'est donc à hauteur de ce qui serait déclenché et susceptible d'affecter des causes profondes que les impacts devraient être recherchés. Il ne faut donc pas se tromper de cible pour l'investigation des impacts.

## E.7. Modalités de diffusion de l'évaluation

- **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, Louvain 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 COSEPRO (Comité de suivi-évaluation d'U4C)
  - Partage de la réponse managériale avec le COPIL (Comité de pilotage d'U4C)
  - Diffusion ciblée auprès des pilotes et co-pilotes des outcomes et groupe de travail (SAD) et au sein des divers organes de coordination des organisations.
- **Outcome Mangrove** : auprès des collaborateurs (équipes et partenaires)
- **Aux membres de SECORES.**
- **Aux collaborateurs scientifiques**

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

Le rapport n'est pas construit selon la structure demandée dans les TDR. Les raisons en sont données à la page 11 du rapport. L'évaluateur a choisi de structurer son rapport autour de la « coordination », les « activités transversales » pour terminer par « des recommandations ». Il souligne aussi la difficulté de placer les observations et analyses au regard des critères CAD retenus « pertinence, efficacité et efficience ».

Cette structuration, ainsi que le contenu de chaque rubrique ouvre des perspectives de réflexion intéressantes, mais ne facilite pas la compréhension du processus évaluatif mis en place, d'autant que de nombreuses considérations générales, certes intéressantes, ponctuent le texte. Le lien entre observations, conclusions et recommandations n'est pas évident à établir pour le lecteur.

L'OM a également identifié deux faiblesses mineures au processus et/ou au rapport :

- la quasi-absence d'observation concernant la dynamique de groupe et son impact, en particulier au cours de la mission au Sénégal ;
- l'absence d'entretien avec la coordination et autres membres de SECORES.

Ces manquements sont toutefois largement compensés par le fait que :

- l'évaluation a produit des résultats allant bien au-delà des attentes initiales, amenant le GT de l'OM (et plus généralement U4C) à réfléchir, au travers du questionnement de la coordination de ses actions communes, aux dimensions identitaires, politiques et économiques de ses programmes d'intervention. Ceci étant par ailleurs une plus-value que l'OM peut apporter au réseau SECORES ;
- au niveau des ressources mobilisées pour l'évaluation, l'OM soulignant que l'évaluateur est allé bien au-delà de celles contractuellement engagées (en termes de temps investi dans ce travail) pour s'assurer la vision la plus complète possible du dossier et communiquer ses conclusions de la manière la plus précise qu'il puisse le faire, en particulier vu la qualité du rapport final.