

Evaluation Mi-terme du programme EMMO de Cl.be et CJP Rapport de synthèse

Rapport de synthèse – version finale ACE Europe **mai 2020**

Evaluation Mi-terme du programme EMMO de Cl.be et CJP

Corina Dhaene

Gerda Heyde (consultant indépendant)

Pierre Grega (DRIS)

Avec une contribution pour les rapports pays de :

Anicet Mayira (RDC)

Rémy Nsengiyumva (Burundi)

Issaka Yahaya (Niger)

Préface

L'équipe de consultants d'ACE Europe/DRIS tient à remercier les équipes de CI.be et CJP et leurs partenaires ONGs pour leur contribution à la réussite des missions de terrain. Nous souhaitons également remercier tous les répondants et membres des groupes cibles qui ont tous pris le temps de nous expliquer leur situation, leurs activités ainsi que leurs aspirations et défis.

Les évaluateurs et les équipes CJP et Caritas ont travaillé ensemble pour plus qu'une année. La participation à l'évaluation a toujours été assurée aux moments clés de l'évaluation. Par conséquent, nous sommes convaincus que l'évaluation est pertinente et que les recommandations sont utiles pour les deux organisations.

Les évaluateurs apprécient l'importance que les équipes s'attachent à fournir des services de qualité aux groupes cibles et leur attention forte pour la vulnérabilité. La disposition à l'autoréflexion a aidé l'équipe d'évaluation à élaborer des lignes directrices pour l'avenir et le rassure que CI.be et CJP sont parties ensemble pour un travail d'amélioration.

Corina Dhaene (ACE Europe) Mechelen, Belgium, 2020



Résumé exécutif

Ce résumé exécutif concerne l'évaluation du volet Sud et volet Nord du programme EMMo. Le rapport sur le volet Nord n'est pas inclus dans ce document, l'évaluation du volet Nord est présentée dans un autre rapport.

Objectif de l'évaluation

Le programme EMMo, financé par la DGD et exécuté en partenariat entre CI.be et CJP (impliquée dans le programme Nord) s'étend sur 5 ans (janvier 2017- décembre 2021) avec un budget total de 13.718.263 euros. Les problématiques de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, de l'exploitation des ressources naturelles, de la consommation et de la migration sont au centre du programme, ce qui est reflété par une Théorie de Changement (TdC) globale. Le programme Nord aborde trois thématiques : migration et développement, consommation et exploitation des ressources naturelles, démocratie et vivre-ensemble

Cette évaluation mi-terme couvre les interventions dans les 6 pays du volet Sud et le volet Nord. Elle vise à analyser l'efficacité et la pertinence des approches et de tirer des leçons pour guider la formulation du prochain programme quinquennal de la DGD. Cette évaluation externe, confiée à ACE-Europe fait suite à une auto-évaluation et une évaluation entre pairs assistée par les évaluateurs externes.

Les questions d'évaluation suivantes étaient couvertes par cette évaluation :

- QE 1: Quel est le niveau de cohérence interne et externe du programme ?
- QE2 : Dans quelle mesure est-ce que la mise en œuvre tient compte de et contribue à la réalisation d'une approche inclusive et d'empowerment /autonomisation ?
- QE3 : Dans quelle mesure est-ce que les groupes cibles ont accès aux produits/livrables du programme, apprécient la qualité et utilisent les produits/livrables du programme (et se les approprient) au niveau de leur exploitation et de leur groupement/ coopérative ?
- QE4 : Est-ce que des changements se manifestent déjà au niveau de l'exploitation et des groupements/pré- coopératives et quel est leur durabilité ?
- QE5 : Quelle est la valeur ajoutée de la collaboration entre CI.be et CJP pour la réalisation du programme (Volet Nord)?

Approche de l'évaluation

L'évaluation a couvert tous les résultats attendus pour le programme Sud et Nord, sauf, dans le cas dernier le travail de plaidoyer (résultat 4) ne devait pas faire l'objet de cette analyse dans la mesure où il avait été évalué précédemment. L'objet précis de l'évaluation pour EMMo Nord

était : le travail de sensibilisation et ECMS (années 2017-juin 2019) avec un accent sur les différents types de collaboration avec d'autres acteurs et parties prenantes, leurs effets (sur les parties prenantes surtout), à côté de l'attention pour l'empowerment et le genre. Pour l'analyse du concept d'empowerment, l'équipe d'évaluateurs avait proposé de travailler avec les quatre dimensions d'empowerment : pouvoir intérieur, pouvoir sur, pouvoir de et pouvoir avec.

Après une phase de cadrage très participative, une phase de collecte de données a été organisée avec 3 visites de terrain au Burundi, Niger et RDC et une mission en Belgique. Pour les 3 autres pays (Ethiopie, Haïti, Rwanda) des analyses documentaires ont été combinées avec des entretiens avec les responsables des programmes.

Deux rapports ont été élaboré : un rapport de synthèse Sud qui est basé sur les 3 rapports des évaluations pays et les fiches d'informations des 3 autres pays. Et un rapport Nord basé sur la méthodologie de l'analyse de cas pour étudier ce volet du programme. Cinq activités réalisées ont été étudiées : (i) les projets trajectoires dans les écoles ; (ii) la formation des professeurs ; (iii) la campagne presse et digitale #derrierelecran ; (iv) le projet de participation à la plateforme Afrique centrale – EurAc ; et (v) le projet de participation à la plateforme Justice migratoire du CNCN-11.11.11. De manière plus spécifique et complémentaire, l'évaluation des questions relatives à la cohérence (QE1) et à la valeur ajoutée du partenariat CJP et CI.be (QE5) a été formulée sur base d'un atelier qui a été organisé avec l'équipe EMMO Nord (analyse de 'theory of efficiency') et des entretiens avec le management et la direction des deux organisations.

Des échanges ont été organisés avec l'équipe EMMo à Bruxelles et leurs commentaires sur la version provisoire du rapport sont pris en compte dans ce rapport final.

Conclusions et recommandations volet Sud

Dans les 6 pays d'intervention, le programme a contribué à l'amélioration de la situation des ménages vulnérables dans des zones pauvres et/ou isolées et a contribué à limiter l'effet négatif de certains événements externes. EMMo SUD répond clairement aux besoins pratiques des ménages vulnérables en vue d'améliorer leur sécurité alimentaire et nutritionnelle, de façon directe et à travers des organisations communautaires de base (OCB) et organisations de producteurs (OP). Alors qu'EMMo a une approche très inclusive, des efforts supplémentaires peuvent être réalisés pour améliorer l'approche 'Empowerment' et 'Egalité homme/femme'. Le programme est fort dans le concret et l'opérationnel mais, afin d'évoluer vers une démarche de souveraineté alimentaire, le niveau stratégique et systémique peut être renforcé avec un plus grand rôle pour les OP et OCB comme acteur de changement.

Les questions d'évaluation n'ont pas été traitées dans l'ordre prévu ; les conclusions par rapport à la cohérence sont abordées à la fin.

QE2 : L'application des approches spécifiques : EMMo a une approche inclusion assez forte et atteint un groupe cible vulnérable dans des zones isolées. Des critères de sélection identifiés de façon participative permettent d'atteindre ces groupes cibles ; les produits sont



adaptés à leurs besoins et possibilités d'utilisation. EMMo ne suit toutefois pas de façon systématique l'utilisation/application par le groupe cible (surtout les plus vulnérables) des inputs et services qu'il a mis à leur disposition.

Parmi les 4 dimensions d'Empowerment,

Dans le domaine du 'genre', EMMo accorde beaucoup le focus des interventions est en premier lieu sur le « pouvoir de » et « pouvoir avec. Les interventions d'EMMo ont renforcé l'accès aux intrants et les connaissances et compétences pour l'agriculture/élevage. Un grand effort est fait pour l'organisation des bénéficiaires et le programme facilite l'implication et l'interaction avec les services techniques. Par contre, EMMo intervient moins sur le « pouvoir intérieur » notamment le renforcement du leadership, de la confiance en soi, de la capacité d'analyse du contexte en vue et sur le « pouvoir sur » c-à-d la défense des intérêts des groupes cibles **d'attention aux besoins pratiques des femmes et à leur rôle productif et reproductif.** Le programme accorde moins d'attention aux besoins stratégiques des femmes soit leur positionnement dans les ménages et la prise en compte de leurs intérêts dans les communautés et par les décideurs politiques.

QE 3 : L'accès au et l'utilisation de ce qui est offert. Une bonne prise en compte des 4 axes de la Sécurité alimentaire et nutritionnelle (SAN) est à noter. L'accès des groupes cibles aux intrants/services/formations de qualité est garantie à travers la collaboration avec des OCB et OP. EMMo a été assez actif sur l'axe '**disponibilité**' notamment l'augmentation de la production, l'accès au crédit, l'accès à l'eau. Des efforts importants sont faits pour **introduire des techniques agro écologiques** au travers des Champs Ecoles Paysans. En ce qui concerne l'axe 'accessibilité de la SAN' **les programmes EMMo ont mis beaucoup d'efforts dans la promotion des groupements épargne/credit** mais le développement des AGR reste en dessous des attentes. Des efforts importants sont déployés pour sensibiliser les groupes cibles – surtout les femmes – aux pratiques familiales essentielles (PFE) et à la nutrition. L'axe stabilité est couvert à travers des banques céréalières et le renforcement des OP.

En ce qui concerne l'application/utilisation des inputs reçus, on constate une bonne utilisation des intrants agricoles, l'application des nouvelles techniques agroécologiques et la participation aux groupements d'épargne/credit. Le niveau d'application des PFE diffère d'un pays à l'autre. Les OP/OCB sont renforcées, mais surtout autour des interventions d'EMMo.

Sous les axes de disponibilité et stabilité, il y a une attention particulière pour l'environnement : il est à remarquer que tous les EMMo ont investi largement dans la formation des techniques agro écologiques, souvent dans le cadre des champs écoles paysans afin d'augmenter la résilience envers les changements climatiques. L'accès à des foyers améliorés pour les ménages pauvres (Ethiopie, Burundi) permet de réduire la consommation de bois et donc la déforestation.

QE 4 : Les changements émergents et leur durabilité. Les enquêtes ménages permettent de mesurer des changements dans la sécurité alimentaire et nutritionnel des ménages vulnérables. Dans tous les pays, le % de ménages ayant adopté des stratégies négatives d'adaptation a diminué. D'autres changements émergents intéressants (bien qu'anecdotiques) sont notés dans les domaines suivants: une conscientisation des paysans au niveau individuel ; un certain éveil de la population (pouvoir intérieur) qui imagine un autre future/des alternatives ; des changements (timides) par rapport à la position de la femme dans le ménage et la communauté et une dynamique qui dépasse les communautés directement touchées par le programme EMMo.

L'augmentation du revenu des producteurs est faible et les OP/OCB ne jouent pas encore pleinement leur rôle pour leurs membres en dehors d'EMMo. Les évaluateurs indiquent que, en général, EMMo accorde moins d'attention au développement organisationnel et stratégique des OP/OCB au delà des aspects législatif et des procédures et en tant qu'acteurs de changement (et d'empowerment). Cela est reflété dans le cadre logique du programme qui ne contient presque pas d'indicateurs sur le renforcement des capacités des OP. Les évaluateurs veulent croire qu'EMMo considère que le positionnement économique et politique des structures locales est un but et objectif en soi afin de leur permettre de pleinement jouer leur rôle. Toutefois, ceci n'apparaît pas de façon convaincante dans la mise en œuvre et pose des risques pour l'efficacité et la durabilité. Notamment la question de l'intégration du système de relais dans l'organisation (plutôt comme un bras technique pour le programme, dans quelle mesure les personnes relais (membres ou non des groupements/comités) sont redevables à leurs structures et non pas uniquement à l'équipe EMMo)? Finalement, les capacités d'anticipation des OP et OCB par rapport à l'environnement économique (analyse et répartition des risques) et d'analyse de la rentabilité économique des AGR sont encore faibles.

Les recommandations				Programme actuel	Nouveau Programme
Mise en œuvre des concept		Pour qui ?			
	1	Les chargés de programmes et partenaires (responsable S&E)	Assurez un suivi plus rapproché de la mise en œuvre de l'approche « Inclusion » et son effet au niveau de l'utilisation et les changements émergents	X	
	2	Les équipes EMMo	Continuez l'approche empowerment et rendez la démarche plus robuste. Une réflexion est nécessaire sur comment renforcer le 'pouvoir sur' et le 'pouvoir individuel' afin de créer des leviers pour des changements significatifs et durables dans les sociétés des zones d'intervention.	X	



	3	CO.be et partenaires	<p>Meilleure prise en compte de l'approche genre - au-delà de la simple participation des femmes dans les activités d'EMMo.</p> <p>Une attention plus poussée des effets des interventions EMMo (par ex. l'introduction de l'agroécologie, le développement des AGR, la sensibilisation sur la nutrition, etc.) sur le positionnement des femmes dans leur ménage et sur leur emploi du temps (dans le cadre de l'introduction des techniques agroécologiques, le développement des AGR...) est important pour assurer le développement équitable. Des besoins stratégiques des femmes devront davantage être pris en compte. Une approche genre pourrait être élaboré avec les partenaires et avec les personnes relais /représentants des OP/OCB afin d'assurer une application plus intégrée du 'genre' dans les formations, manuels, autres démarches,</p>		X
Qualité de et accès au et utilisation de ce qui est offert	4	CI.be et partenaires	<p>Continuer avec la démarche d'agroécologie et la renforcer afin qu'elle touche/influence les systèmes.</p> <p>Une meilleure prise en compte du contexte agroécologique et une analyse plus poussée des facteurs/freins structurels et des relations de pouvoir permettrait d'influencer davantage la politique agricole et le mode d'intervention des services techniques.</p>		X
	5.	CI.be et partenaires	<p>Appui renforcé à la création de revenus</p> <p>Option 1 : Accompagnement des activités génératrices de revenus en complément des groupements d'épargne et de crédit (révision de certaines modalités du crédit) et renforcement des capacités entrepreneuriales, en particulier des femmes</p> <p>Option 2 : Approche chaîne de valeur agricole (production, stockage, transformation et commercialisation) pour des produits porteurs – tous avec une participation active des femmes)</p>	x	
	6	CI.be et partenaires	<p>Poursuivre l'approche nutrition et Pratiques Familiales Essentielles</p> <p>L'efficacité de l'approche peut être amélioré, p.ex. en renforçant le rôle des relais et en lien avec la production agricole</p>		X
Changements émergents et durabilité	7	CI.be et partenaires	<p>Démontrer une plus forte attention au renforcement de la résilience et à la réduction des stratégies de stress</p> <p>Le programme pourrait intervenir davantage sur les facteurs politiques et sociaux qui freinent le renforcement de la résilience des groupes cibles et les poussent vers des comportements irréversibles. Le système de S&E pourrait mieux analyser la fréquence des stratégies d'adaptation négatives et de crise (quelle partie des groupes cibles) et d'identifier des interventions qui permettent d'éviter ces comportements.</p>		X
	8	CI.be et partenaires	<p>Expliciter une approche de renforcement des capacités organisationnelles</p> <p>Il s'avère opportun de renforcer les organisations de producteurs et les organisations communautaires de base afin qu'elles puissent assurer la durabilité des effets du programme et qu'elles puissent devenir un acteur important pour le développement.</p>		x

Cohérence du programme	9	Responsables S&E	Affiner le système Suivi & Evaluation Il serait utile de mieux intégrer les enquêtes ménages, les autres données collectés par le suivi et les évaluations entre pairs dans un système plus cohérent au niveau conception, approches, mise en œuvre et analyse. La participation des bénéficiaires et des OP/OCB dans l'analyse de leur situation peut être renforcée.	x	
------------------------	---	------------------	---	---	--

Conclusions et recommandations volet Nord

QE1 : Le programme EMMO Nord possède plusieurs atouts qui confortent **sa cohérence interne et externe**. Une coopération de qualité entre les équipes de CI.be et CJP existe au niveau opérationnel. Le concept d'empowerment a été compris comme un processus de prise de conscience, de réflexion et d'action et a été systématiquement traduit dans le cadre logique sur lequel se base le système de suivi et d'évaluation. La coopération avec d'autres ONG belges est fortement investie et stratégiquement réfléchie. L'équipe a déployé beaucoup d'efforts pour trouver un lien entre les volets Sud et Nord mais ce dernier ne se limite pas à aborder des questions relatives aux pays du sud de la planète et tient bien compte du contexte en Belgique.

Quelques points d'attention plus faibles ont cependant été identifiés: le lien entre les différentes interventions et leur contribution commune aux objectifs du programme sont encore difficiles à identifier. Les liens entre volet Nord et Sud sont encore restreints du fait d'une plus faible compréhension systémique des enjeux globaux (notamment au niveau des partenaires Sud) et du manque de moyens suffisants pour mettre en évidence ces liens. Il existe un déséquilibre de l'offre proposée par ce programme Nord dans les deux régions du pays compte tenu du profil des organisations qui constituent ce partenariat CI.be/CJP.

QE2 : Dans la mise en œuvre du programme, l'accent est bien mis sur **la démarche de l'empowerment**. Le programme vise bien à renforcer les acteurs pour qu'ils agissent eux-mêmes. Lorsque cette mise en œuvre nécessite une collaboration avec d'autres acteurs, ceux-ci sont choisis de manière justifiée et la coopération se caractérise par une approche professionnelle, l'équipe est volontariste et réactive et elle communique clairement avec d'autres. Le programme est sensible au **genre** et y accorde de plus en plus d'attention afin de mieux intégrer le concept dans le développement de l'offre.

Des points d'attention sur différents aspects plus faibles de la mise en œuvre sont également à mentionner. En particulier, la faiblesse du soutien à l'empowerment : les démarches restent assez linéaires ; la distinction entre le soutien au processus d'empowerment et le processus lui-même est encore insuffisante ; le programme présuppose que les acteurs intermédiaires assurent une duplication mais, à ce stade, il n'offre que peu ou pas de soutien à ces acteurs dans leur processus de changement. Au niveau scolaire, la mise en œuvre des projets pilotes



s'est fait sans avoir élaborer encore une stratégie de mise à l'échelle. **Les approches pour mettre en œuvre l'aspect "coopération" et "partenariats" n'a pas été suffisamment explicite dans le programme EMMO** : l'objectif du programme était de travailler avec des organisations qui touchent un public différent et utilisent des méthodes différentes, mais qui aspirent également au changement social (éventuellement dans d'autres domaines de la société). En vue de (soutenir) un changement sociétal, ce dispositif est très pertinent mais la mise en œuvre de ce plan était moins claire : beaucoup d'expertise a été fournie à d'autres organisations mais beaucoup moins de travail a été fait sur la cocréation (multipartite), notamment dans le cadre du travail éducatif. L'élaboration d'un nouveau projet en collaboration avec un centre de réfugiées et les autorités locales (côté néerlandophone) offre toutefois des nouvelles perspectives d'expérimentation.

QE 3 et 4 : Pour ce qui est de **l'appréciation de l'offre et des résultats**, l'évaluation met en évidence que ce qui est offert et développé par le programme EMMO est de **bonne qualité** (matériel pédagogique, cours, information, matériel de campagne). L'équipe est à l'écoute des groupes cibles et ajuste l'offre si nécessaire. Le programme atteint les groupes cibles visés dans le cadre logique. Plusieurs effets liés aux études de cas ont été mentionnés. Il est difficile de se prononcer sur l'effet de duplication attendu. Un suivi et une évaluation plus adaptés devraient permettre d'approfondir cette question et de comprendre mieux comment les groupes cibles s'approprient de ce qui est offert y compris les obstacles à leur niveau pour assurer une duplication et le passage à l'action.

QE5 : **Partenariat CI.be/CJP**. EMMO est le premier programme commun de ces deux organisations qui avaient des approches, expériences et modalités de travail en ECMS assez différentes. Même si les domaines de préoccupation étaient proches ou permettaient des liens, un tel rapprochement prend du temps pour arriver à un narratif commun. Les avantages du partenariat sont toutefois déjà bien démontrés : de premières expériences ou projets communs ont permis des échanges croisés, des leçons apprises de l'autre, des capitalisations, des nouveaux contacts/collaborations ; le programme a permis une plus grande implication de CI.be dans des plateformes, ce qu'elle faisait peu avant ; le programme a poussé la CJP à adapter sa communication ; le travail en commun a permis aux deux organisations de disposer de moyens plus importants. Le processus d'apprentissage de la coopération en équipe constitue une base solide pour l'avenir.

La seule faiblesse de ce partenariat est le fait que la CJP n'est active qu'en Belgique francophone d'où il découle que CI.be (entre autres) réfléchit à la piste de rechercher un troisième partenaire pour le Travail du Nord en Belgique néerlandophone.

Tenant compte de ces conclusions, l'évaluation a formulé les recommandations suivantes reprises dans le tableau ci-dessous :

Les recommandations				Programme actuel	Nouveau Programme
		Pour qui ?			
Cohérence du programme	1	Les équipes EMMo	Commencez l'analyse en fonction d'une TOC plus solide et plus utilisable pour le prochain programme. Les évaluateurs soutiennent l'intention de l'équipe de travailler sur une nouvelle TOC pour le nouveau programme. Il est recommandé d'établir une distinction claire entre les voies de changement considérées comme possibles et nécessaires et la manière dont le programme peut/veut les soutenir.		X
	2	Le coordinateur du programme EMMo	Commencez déjà maintenant par une réflexion sur le renforcement d'un cadre S&E orienté vers l'apprentissage. Ne pas limiter le suivi-évaluation aux indicateurs et à la mise en place d'un dispositif doté d'outils de collecte de données. Travailler sur un système qui met en œuvre la vision de l'organisation, mais qui garantit également que le suivi tient suffisamment compte de la complexité (du changement social) et de la fonction d'apprentissage.	X	
	3	Le coordinateur du programme EMMo	Remplacez les questionnaires en ligne par une évaluation avec les différents groupes cibles intermédiaires. Mieux maîtriser la compréhension et l'implication des cibles intermédiaires dans les domaines d'intervention du programme (migration et de développement, exploitation des ressources naturelles, ...). Cela pour permettre une meilleure analyse de la contribution du programme au changement.	X	



Mise en œuvre empowerment , genre et partenariat	4	Le coordinateur du programme EMMo	<p>Réfléchir à une utilisation plus efficace des ressources (humaines).</p> <p>Il est suggéré de se concentrer sur le développement de matériel pédagogique plus que sur la participation en classe et d'étudier dans quelle mesure et comment le matériel développé peut être utilisé dans des programmes existants (d'autres ONG). Utiliser le nouveau projet pilote d'éducation pour expérimenter de nouvelles formes de coopération impliquant les écoles en tant que participants (plutôt qu'acteur principal) à un partenariat multipartite (multi-stakeholder partnership) qui pourrait inclure une démarche de trajectoire avec d'autres acteurs (organisations sociales du réseau CJP/CI.be mais aussi d'autres types d'organisations telles que les autorités locales ou les entreprises)</p>	X	
Appréciation offre et résultats	5.	Responsables CI.be et CJP	<p>Envisager un programme EMMO qui va au-delà du travail sur "l'empowerment pour l'action" et se concentre sur le lancement et/ou le soutien de projets d'innovation sociale axés sur l'action.</p> <p>Partir par exemple du concept de Civic Agency qui permet de fournir des modèles pour des initiatives qui peuvent transformer les sources de déclin civique en sources de renouvellement et de régénération civiques (par ex. autour des centres de réfugiés).</p> <p>Recommandation à bien réfléchir car elle implique un changement de stratégie qui est sans doute difficile à concilier avec l'ADN des organisations.</p>		X
Partenariat CI.be/CJP	6	Responsables CI.be et CJP	<p>Envisager des possibilités de coopération plus approfondies.</p> <p>Une plus grande implication de la direction des deux organisations dans une réflexion stratégique par exemple sur le renforcement du lien Nord/Sud, de la collaboration entre les différentes organisations Caritas, sur une approche plus stratégique.</p>		X

Abréviations

ACDED	Action pour le Développement Durable	HT
AEC	Agent d'éducation Communautaire	NIG
ACNG	Acteurs de la coopération non gouvernementale	
AGC	Association des Groupements de Calumette	HT
AGR	Activité génératrice de revenus	
ANJE	Alimentation du nourrisson et du jeune enfant	NIG
APIB	Association des Pêcheurs Intégrés de Belle-Anse	HT
ARDI	Association Rwandaise pour la promotion du Développement Intégré	RW
ASC	Animateurs de Santé Communautaire	RW
ASSEC	Association d'épargne et de crédit	BU
BC	Banque de céréales	
BDD	Bureau Diocésain de Développement	
BIAZ	Boutiques d'intrans agricoles et zootechniques	NIG
CAD	Comité d'aide au développement	NIG
CADEV	Caritas développement	NIG
CCD	Comité de Caritas Diocésaine	RW
CD-Ja	Caritas Diocésaine de Jacmel	HT
CD-Jé	Caritas Diocésaine de Jérémie	HT
CDV	Chaine de Valeur	
CEP	Champ école paysan	
CFI HHS	Chronic Food Insecure Households	ETH
CGAP	Comité de Gestion de l'Après Projet	RW
CI.be	Caritas international Belgique	
CNSA	Coordination National de la Sécurité Alimentaire	HT
COGES	Comité de gestion	
CRB	Croix rouge de Belgique	
CSC	Cadre stratégique commun (Coopération Belge)	
CSI	Centre de santé intégré	NIG
CSI	Coping Strategies Index (Indice de stratégie de survie)	RDC
CST	Comité de Suivi Technique	RW
DGD	Direction générale de la coopération au développement et de l'aide humanitaire	
ECC-SDCOAd	Ethiopian Catholic Church Social and Development Commission Branch Office of Adigrat	ETH
EFI	Exploitation Familiale Intégrée	BU
EMMo	Empowerment dans un monde en mouvement (programme général)	
EMMO-P5	Empowerment dans un monde en mouvement – programme 5 ans — Niger	NIG
ENA	Essential Nutrition Action	ETH
ETB	Ethiopian Birr	ETH



EWCs	Early Warning Committees	ETH
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'agriculture et l'alimentation	
FC	Franc Congolais	RDC
FCFA	Franc de la Communauté Française d'Afrique	NIG
FEFAGA	Fédération des Familles Agro-écologiques de la Grand 'Anse	HT
FFLS	Farmer Field Learning School	RW
FHHs	Female Headed Households	ETH
GAR	Gestion axée sur les résultats	
GEC	Groupe d'Epargne et de Crédit	
GOE	Government of Ethiopia	
HTG	Gourde haïtienne (monnaie nationale d'Haïti)	HT
I3N	Initiative 3N, "les Nigériens nourrissent les Nigériens"	NIG
IGAs	Income Generating Activities	ETH
IOV	Indicateur Objectivement Vérifiable	
ITAPEL	Inspecteur Territorial d'Agriculture, Pêche et Elevage	RDC
JADF	Joint Action Development Forum	RW
KM	Kilometres	ETH
MARNDR	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural	HT
MCFDF	Ministère de la Condition Féminine et des Droits des Femmes	HT
MDE	Ministère de l'Environnement	HT
MHH	Male Headed Households	ETH
MPLG	Mouvement des Planteurs Labastille Grand'Anse	HT
MUSO	Mutuelles Solidaires	HT
NEP	National Employment Program	RW
NRM	Natural Resource Management	ETH
OCB	Organisation Communautaire de Base	
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique	
ONG	Organisation non gouvernementale	
OP	Organisation paysanne	
OPD	Organisation Planteur Détrier	HT
OPEFAD	Organisation des Planteurs Éleveurs Famille Agro-écologique Dérueillère	HT
OS	Objectif Spécifique	
PASADN	Projet d'Appui aux Systèmes Agricoles Durables et à la Nutrition	RW
PC	Paysan de Contact	RW
PDES	Plan de développement économique et social	NIG
PDSA	Projet participatif et décentralisé de sécurité alimentaire	NIG
PFE	Pratique familiale essentielle	
PIB	Produit intérieur brut	
PNBC	Programme de Nutrition à Base Communautaire	RW
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement	

PR	Paysan Relais	RW-BU
PTFM	Plateformes multifonctionnelles	NIG
QE	Question d'évaluation	
R	Résultat	
RAB	Rwanda Agriculture Board	RW
RC	Relais communautaires	NIG
RDC	République Démocratique du Congo	RDC
S & E	Suivi-évaluation	
SACCO	Saving and Credit Cooperative	ETH
SAN	Sécurité alimentaire et nutritionnelle	
SCA	Score de Consommation Alimentaire	RDC
SEDO	Social Economic Development Officer	RW
SIF	Secours Islamique France	HT
SILC	Saving and Internal Lending Community	ETH
SLTSH	School Led Total Sanitation and Hygiene	ETH
SMCA	Score Moyen de Consommation Alimentaire	RDC
SWC	Soil and Water Conservation	ETH
TdC	Théorie de changement	NIG
TDR	Termes de Références	RDC
TED	Traitement de l'eau à domicile	HT
ToC	Théorie de changement	
UCA	Unité de culture attelée	NIG
UNOPS	United Nations Office for Project Services	
VSF	Vétérinaire sans frontière	
WASHCOs	Water Sanitation and Hygiene Committees	ETH
WATSAN	Water and Total Sanitation	ETH
WSMCs	Water Shade Management Committees	ETH
WUA	Water User Associations	ETH



Contenu

Résumé exécutif	5
Liste des abréviations	14
1 Introduction.....	20
1.1 Cible et objectif de l'évaluation	20
1.2 Exécution de l'évaluation: méthodologie et limitations.....	21
1.3 Objectif de ce rapport (SUD).....	23
2 EMMo dans le Sud : constats.....	24
2.1 Les approches d'empowerment, d'inclusion et de genre.....	24
2.1.1 Introduction	24
2.1.2 Politiques et consignes pour la mise en œuvre	25
2.1.3 Inclusion : mise en œuvre de l'approche	28
2.1.4 Empowerment : mise en œuvre de l'approche	34
2.1.5 Genre : mise en œuvre de l'approche	43
2.2 L'accès et l'utilisation de ce qui est offert par le programme en vue de la sécurité alimentaire	49
2.2.1 Constats sur types d'activités	56
2.2.2 Groupes cibles atteints : constats	60
2.2.3 Constats par rapport à l'application par les groupes cibles	63
2.3 Les changements émergents et leur durabilité	66
2.3.1 Changements par rapport à la sécurité alimentaire	67
2.3.2 Autres changements	70
2.3.3 Durabilité.....	72
2.4 Constats par rapport à la cohérence du programme	74
2.4.1 Cohérence interne	74
2.4.2 Cohérence externe	76
2.4.3 Suivi et évaluation.....	77
2.5 Conclusions et recommandations SUD.....	83
2.5.1 La mise en œuvre des approches Inclusivité, empowerment et genre.....	83

2.5.2	Qualité de l'offre, l'accès au et l'utilisation de ce qui est offert.....	88
2.5.3	Les changements émergents et leur durabilité	92
2.5.4	Cohérence interne et externe du programme	94
3	EMMO dans le Nord (voir autre document).....	98
4	Annexes	98
4.1	les fiches d'évaluation de chaque pays (y compris liste des personnes rencontrées et documentation consultée)	98



Vue globale des tableaux

<i>Tableau 1 : vue globale des questions du cadre d'évaluation</i>	21
<i>Tableau 2 : vue globale des groupes cibles/pays</i>	29
<i>Tableau 3 : vue globale de l'identification des groupes vulnérables</i>	30
<i>Tableau 4 : les interventions du programme EMMo par rapport aux quatre dimensions de pouvoir</i>	36
<i>Tableau 5 : l'attention pour le genre</i>	44
<i>Tableau 6 : vue global des types d'activités, groupes cibles atteint et utilisation par eux</i>	50
<i>Tableau 7 : Vue globale des mesures environnementales</i>	59
<i>Tableau 8 : Vue globale des objectifs des programmes par pays</i>	66
<i>Tableau 9 : Vue globale informations par rapport aux indicateurs des objectifs spécifiques</i>	68

Vue globale des encadrés

<i>Box 1 : Niger : quatre niveaux de vulnérabilité</i>	32
<i>Box 2 : Haïti : le petit plaidoyer</i>	42
<i>Box 3 : Ethiopie : gestion commune des infrastructures</i>	42
<i>Box 4 : Niger : boutiques d'intrants</i>	56
<i>Box 5 : Burundi : les relais de la Commission de Justice et Paix</i>	74

1 Introduction

1.1 CIBLE ET OBJECTIF DE L'EVALUATION

- ² Le programme EMMo Nord (à l'exclusion du travail de plaidoyer, résultat 4) et EMMo Sud (6 pays), financé par la DGD font l'objet de cette évaluation mi-terme. Le programme est exécuté en partenariat entre CI.be et CJP, cette dernière est uniquement impliquée dans le programme Nord. Le programme s'étend sur 5 ans (janvier 2017- décembre 2021) avec un budget total de 13.718.263 euro.
- ³ Les problématiques de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, de l'exploitation des ressources naturelles, de la consommation et de la migration sont au centre du programme, ce qui est réflété par une TdC globale. Aussi bien au Nord qu'au Sud le programme s'adresse en priorité à l'empowerment des groupes cibles compris comme un processus itératif de sensibilisation, conscientisation et mobilisation pour l'action. Les TDR font également référence à d'autres définitions de l'empowerment :¹
- Empowerment comme un processus par lequel ceux qui ont été dépossédés de leur capacité à faire des choix de vie stratégique acquièrent cette capacité.
 - Empowerment comme un renforcement des capacités, autrement dit du potentiel qu'ont les individus de vivre la vie qu'ils ont choisie.
- ⁴ L'objet de cette évaluation est d'analyser l'efficacité et la pertinence des approches et de tirer des leçons pour guider la formulation du prochain programme quinquennal de la DGD. L'évaluation mi-parcours était planifiée en deux étapes: (i) une auto-évaluation + une évaluation entre pairs assistée par des évaluateurs externes (peer review) et (ii) une évaluation externe. La tâche d'assurer un appui à l'auto-évaluation et à l'évaluation entre pairs ainsi que l'évaluation externe mi-terme a été confiée à une équipe d'évaluateurs sous la gestion du bureau ACE Europe.

¹ Voir TdR, page 4 et 17. Basée sur Kabeer (1999) et Amartya Sen (1992,1997).



1.2 EXÉCUTION DE L'ÉVALUATION : MÉTHODOLOGIE ET LIMITATIONS

- 5 L'évaluation est basée sur un cadre d'évaluation qui identifie les questions d'évaluation en lien avec les critères classiques d'évaluation. Ces questions étaient les mêmes pour le programme EMMo Nord et Sud.

QE (Question d'évaluation)	Pertinence	Efficienc	Efficacité	Durabilité
Question d'évaluation 1: Quel est le niveau de cohérence interne et externe du programme ?	X	X		
QE 2: Dans quelle mesure est-ce que la mise en œuvre tient compte de et contribue à la réalisation d'une approche inclusive et d'empowerment /autonomisation ?	X	X	X	
QE 3 : Dans quelle mesure est-ce que les groupes cibles ont accès aux produits/livrables du programme, apprécient la qualité et utilisent les produits/livrables du programme (et se les approprient) au niveau de leur exploitation et de leur groupement/ coopérative ?		X	x	
QE 4: Est-ce que des changements se manifestent déjà au niveau de l'exploitation et des groupements/pré-coopératives et quel est leur durabilité ?			x	X
QE 5 : quelle est la valeur ajoutée de la collaboration entre Cl.be et CJP (volet Nord)	x			

Tableau 1 : vue globale des questions du cadre d'évaluation

- 6 L'évaluation à mi-terme comportait 3 phases:
- Phase de cadrage (fin 2018 - octobre 2019) : développement du cadre d'évaluation (en collaboration avec les équipes EMMo (entretiens, sessions de travail) et appui aux évaluations entre pairs (appui à la formulation des termes de référence (TdR), feedback sur la préparation des TdR et les questions d'évaluation, guide et consignes pour la préparation, la collecte et le traitement des données/informations et rapportage par l'évaluateur pair). Ce processus a été finalisé lors d'une réunion du COPIL EMMo qui visait à apprécier le processus et les résultats des évaluations entre pairs et à discuter le cadre d'évaluation, proposé par les évaluateurs externes.

- Phase de collecte de données (novembre 2019 – février 2020) : préparation et exécution des missions de terrains dans 3 pays du Sud (RDC, Niger et Burundi) et en Belgique. La mise en œuvre et les résultats du programme EMMo dans trois autres pays (Rwanda, Haïti et l’Ethiopie) a été appréciée sur base d’une étude des documents et d’entretiens avec les coordonnateurs dans le Sud. L’analyse de EMMo Nord a été faite sur base de 5 études de cas² qui représentent des types d’interventions exécutés avec des partenaires externes à la collaboration CI.be/CJP. Les méthodes utilisées lors des missions étaient : l’analyse des documents disponibles (y compris des rapports d’évaluations entre pairs et enquêtes de ménages faites par le programme), des sessions de travail avec les équipes de CI.be/CJP et leurs partenaires dans le Sud, des entretiens semi-structurés individuels et en groupe avec les membres des équipes, des parties prenantes, et des représentants des groupes cibles (moins pour le programme dans le Nord).
 - Phase d’analyse, d’apprentissage conjointe avec CI.be/CJP et de rapportage (mars – avril 2020).
- ⁷ À côté de l’évaluation mi-parcours, les évaluateurs étaient impliqués dans la préparation et l’appui aux évaluations entre pairs. Ce processus est également décrit dans ce rapport-ci.
- ⁸ Les limitations principales de cette évaluation – volet Sud - étaient les suivantes:
- Le budget de cette évaluation ne permettait pas aux évaluateurs d’apprécier en détail la qualité des rapports entre pairs. Par contre, pour les missions de terrain, les évaluateurs ont pu comparer leurs constats et appréciations avec les constats contenus dans les rapports d’évaluateurs pairs. Ceci a confirmé l’utilité du contenu de ces rapports comme source d’information valable pour les évaluateurs externes.
 - L’appréciation de la mise en œuvre et des résultats dans les trois pays non-visités au Sud n’a pas permis de s’exprimer sur l’appréciation qu’ont les groupes cibles des approches mises en œuvre par EMMo.
 - La conception différente des enquêtes de ménage (échantillon et compréhension des indicateurs à répondre) pour la ligne de base et l’évaluation mi-terme n’as pas toujours permis de faire une comparaison valable entre la situation avant (2016) et la situation à mi-terme (fin 2019 - début 2020). Les évaluateurs ont pris en compte cette limitation dans l’appréciation des résultats. La conception des enquêtes de ménages était différente pour les différents pays, ce qui n’a pas permis d’utiliser les chiffres pour faire des comparaisons entre pays ou pour présenter une situation consolidée. Par contre, vu les contextes différents, les évaluateurs n’ont pas cherché à faire des comparaisons entre pays. Ils ont plutôt voulu identifier des constats génériques et des pratiques intéressantes.

² Notamment : Projets école, Projet formation profs, projet Campagne digitale commune # derrière l’écran, Travail au sein du réseau Afrique Centrale/Eurac, travail au sein des plateformes CNCD/11.11.11. et 11.11.11. sur migration.



- Les enquêtes de ménages n'ont pas fait un lien direct entre les ménages et les services reçus du programme EMMO. Ainsi il n'a pas été possible de quantifier la contribution du programme aux changements constatés. Les évaluateurs présenteront leur interprétation sur base des missions de terrain et de l'appréciation des bénéficiaires.
- Parmi les cinq études de cas réalisées dans le cadre de l'évaluation du volet Nord, deux (EurAc et la plateforme migration) ont été menées quasi exclusivement par une seule des deux organisations porteuses du programme EMMo.
- Les limitations principales pour l'évaluation du programme Nord étaient le faible retour aux questionnaires des élèves et professeurs qui devraient renseigner un nombre d'indicateurs et le nombre réduit de réactions des acteurs pour une des études de cas (sur la campagne justice migratoire).

1.3 OBJECTIF DE CE RAPPORT (SUD)

- ⁹ Ce rapport présente des constats génériques qui ont émergé de l'analyse de la mise en oeuvre et des résultats atteints à mi-terme.
- ¹⁰ Pour chaque question d'évaluation (voir tableau 1), les évaluateurs présentent leurs constats et leur analyse. Alors que le rapport provisoire incluait des points de réflexion et questions pour l'équipe, une discussion avec l'équipe EMMo a permis d'alimenter les conclusions et recommandations de cette évaluation mi-terme afin d'assurer qu'ils sont largement partagées par l'équipe EMMo. Dans des petits encadrés, les évaluateurs ont voulu identifier et décrire des pratiques intéressantes dans certains pays, qui pourront inspirer la mise en oeuvre dans d'autres pays.

2 EMMo dans le Sud : constats

- ¹¹ Ce rapport couvre les 3 pays qui ont fait l'objet des visites de terrain, à savoir, le Burundi, le Niger et la RDC et les 3 autres pays dont les rapports annuels 2017 & 2018 ont été analysés ainsi que les résultats des enquêtes ménages de fin 2019 ou début 2020, complétés par des informations issues des entretiens avec les membres de l'équipe. Les rapports annuels 2019 n'étaient pas disponibles au moment de la rédaction de ce rapport de synthèse..
- ¹² Les constats par rapport à chaque pays sont décrits dans les rapports de mission et dans des fiches d'évaluation (une fiche par pays). Une description courte de chaque programme se trouve dans les TdR et n'est pas répétée dans ce rapport.
- ¹³ Ce chapitre couvre d'abord les approches en matière d'Inclusion, Empowerment et Egalité homme/femmes et la mise en œuvre de ces approches (voir 2.1.1) ; puis l'accès aux interventions EMMo et l'utilisation de ce qui est offert visant à renforcer les 4 axes de la sécurité alimentaire (2.1.2.) et finalement les changements émergents constatés au niveau des bénéficiaires et dans leurs organisations (2.1.3.). Une dernière partie de ce chapitre couvre la cohérence interne et externe du programme EMMo et le système de suivi-évaluation (2.1.4).

2.1 LES APPROCHES D'EMPOWERMENT, D'INCLUSION ET DE GENRE

2.1.1 INTRODUCTION

- ¹⁴ Sur base des TdR, les évaluateurs avaient identifié trois approches clés : l'empowerment, l'inclusion (notamment des groupes spécifiquement vulnérables) et le genre ou l'égalité homme/femme. Alors que le mot 'empowerment' est souvent traduit dans les pays francophones par le mot 'autonomisation', dans cette évaluation, le mot 'empowerment' est utilisé car c'est un mot clé dans le titre même du programme.
- ¹⁵ Pour chaque approche, les points suivants seront abordés :
- Qu'est-ce qui a été mis en place par le programme ?
 - Constats/commentaires par les évaluateurs
 - Quels facteurs ont influencé la mise en œuvre des approches ?



D'abord, les évaluateurs décrivent d'abord l'existence des politiques et consignes pour la mise en œuvre destinées à l'équipe avant d'analyser comment ces politiques et consignes ont été appliquées sur le terrain.

2.1.2 POLITIQUES ET CONSIGNES POUR LA MISE EN ŒUVRE

- ¹⁶ **Politique et consignes** - Les documents du programme EMMo démontrent une sensibilité pour les trois approches - inclusivité, empowerment et genre – surtout au niveau de l'identification des groupes cibles (utilisant des critères et quota pour le genre) et dans la conception de stratégies différenciées. En général, les approches sont présentes (voir ci-dessous pour la mise en œuvre) mais de façon largement implicite.
- ¹⁷ D'abord en ce qui concerne l'inclusion : l'ambition du programme est d'inclure dans le groupe cible les personnes les plus vulnérables dans leurs communautés. Il n'existe toutefois pas de manuel au niveau programme EMMo par rapport à l'inclusion afin d'orienter l'identification des groupes vulnérables et de concevoir des stratégies diversifiées pour les différents groupes vulnérables. Mais des consignes pour la sélection des groupes existent bien – voir plus loin.
- ¹⁸ En ce qui concerne l'approche empowerment: le programme EMMo a décrit l'empowerment comme un processus de responsabilisation et de prise en charge de la population de son propre sort. Ce processus comprend des étapes mentionnées dans le programme et dans les TdR pour cette évaluation: sensibilisation, conscientisation (et prise de responsabilité), action. Dans son offre, l'évaluation a voulu opérationnaliser le concept d'empowerment pas seulement comme un processus mais au travers de 4 dimensions différentes. Ceci pour mieux comprendre sur quelles dimensions le programme EMMo a agi et a structuré les changements émergents (voir plus loin dans ce rapport) et les relations éventuelles entre les interventions de EMMo et les changements. Ces quatre dimensions d'empowerment sont décrites ci-dessous.
- ¹⁹ Bien que le mot clé dans le programme EMMo est l'empowerment, le constat général des missions de terrain est que le mot empowerment et ces différentes dimensions étaient relativement peu connus. 'Autonomisation' comme processus était mieux compris par les équipes des partenaires EMMo. Il n'est pas clair pour les évaluateurs dans quelle mesure le concept 'Empowerment' a fait l'objet de formations ou d'échanges dans les ateliers de préparation du programme EMMo ou dans les formations des équipes au début. Bien que le concept est au centre de la Théorie du changement (TdC) d'EMMo, il n'a pas été traduit dans des consignes spécifiques pour la mise en œuvre du programme, pour l'élaboration des indicateurs, pour faire un suivi... Même au Burundi, où il existent des manuels pour orienter et guider les membres des équipes et les relais (sur les stratégies comme EFI et ASSEC), l'approche 'Empowerment' n'est pas intégrée de façon explicite. Les évaluateurs n'ont pas de connaissance des manuels dans d'autres pays. Dans le matériel consulté des formations, l'intégration des concepts n'apparaît non plus. Des évaluations faites par les évaluateurs, il apparaît que des approches plus explicites contribuent à l'efficacité d'un programme. Un manuel

n'est qu'une des façons possibles pour rendre plus explicite les approches et d'appuyer les équipes (et les relais) dans une mise en œuvre qui répond aux approches.³ Les évaluateurs constatent également qu'une distinction claire n'est pas fait entre d'une part le processus d'empowerment des groupes cibles (en vue d'une amélioration de leur sécurité alimentaire) et d'autre part l'appui à ce processus par le programme EMMo et ses équipes. Cette distinction est importante pour comprendre la contribution du programme aux changements constatés.

²⁰ Par rapport au genre: le programme EMMo ne dispose pas de politique formelle et récente sur le 'Genre' qui guide son personnel dans le choix des bénéficiaires, les méthodes appropriées de renforcement des capacités des femmes, le développement des activités spécifiquement pour les femmes... La stratégie genre de CI.be (2013) parle des 4 dimensions de pouvoir (voir 'Empowerment') mais cette stratégie n'est pas bien connue, discutée, ni appliquée par les équipes EMMo dans le Sud. En 2017, un atelier d'un jour sur le 'Genre' a été organisé avec les représentants des différents programmes du Sud afin d'intégrer la stratégie genre de 2013, avec une suite fin 2019 où CI.be et CJP ont travaillé sur une note commune. Le groupe de travail 'Genre' de CI.be prépare actuellement (début 2020) un nouveau document stratégique qui couvre l'ensemble de l'organisation et toutes les activités de CI.be en Belgique et dans les pays du Sud.

²¹ Des efforts spécifiques ont été organisés dans quelques pays pour former et appuyer les équipes locales en matière de genre :

- En Haïti, les partenaires EMMo ont été formés en égalité homme/femme par la cheffe de mission de CI-Be en Haïti.
- En Ethiopie, le partenaire ECC-SADCOAd a développé une check-list sur le genre ('Gender mainstreaming checklist' - March 2019) afin de permettre à tous ses collaborateurs d'identifier et d'adresser des 'gaps' dans l'égalité homme/femme lors de la mise en œuvre d'interventions dans différents domaines.
- EMMo Ethiopie couvre 3 dimensions 'genre' : (1) la réduction de la charge de travail des femmes (2) leur participation dans la prise de décision et (3) l'autonomie économique des femmes.
- Caritas-Rwanda a également une stratégie 'Intégration du genre' et son équipe locale a été formée. Elle adopte une **approche de famille intégrale** (également au Burundi).

³ Les évaluateurs font référence à l'évaluation sur les partenariats des ONGs et leur contribution au renforcement de capacités réalisé pour le Service de l'Evaluation Spéciale (SES - Belgique) à consulter: https://diplomatie.belgium.be/sites/default/files/downloads/evaluation_partenariats_ong_renforcement_capacites_fr.pdf .



- CADEV-Niger a développé une approche « genre » attentive au ciblage particulier des femmes dans les groupes cibles vulnérables. Aussi, les 3 responsables de volet du programme EMMo P5 ont été formés dans le cadre du CSC4 sur le genre et inclusion.

- ²² En outre, les approches d'inclusion et de genre ont surtout mené à une identification des groupes cibles spécifiques. Il est toutefois à remarquer que dans aucun pays, il n'y a eu une analyse spécifique des besoins individuels des participants potentiels (sauf au Burundi)⁵, notamment des groupes les plus vulnérables identifiés ni une vérification stricte (ex-post) de l'application des critères décidés. On estime que l'approche communautaire et l'implication de différentes parties prenantes est garante d'une application correcte. L'identification des besoins spécifiques des groupes vulnérables pourrait aider à mieux suivre leur chemin de changement, par ex. si on trouve que les jeunes sans terres sont un groupe spécifiquement vulnérable une analyse de leurs besoins avec eux pourraient mieux renseigner la mise en œuvre et le suivi.
- ²³ Bien que quelques interventions ponctuelles soient organisées pour appuyer l'équipe dans la mise en œuvre des approches EMMo (surtout dans le domaine de genre), c'est surtout le passé et l'expérience des organisations Caritas qui oriente la mise en œuvre⁶. Ceci n'est pas forcément une faiblesse : l'équipe EMMo fait référence à plusieurs évaluations qui ont confirmé l'efficacité de leurs approches. Toutefois il y a un défi pour la mise en œuvre et le suivi du programme : comment assurer que tout le monde est sur la même longueur d'ondes ? Comment assurer un suivi afin de s'exprimer sur l'efficacité des stratégies dans un autre contexte et avec d'autres groupes cibles ? Les évaluateurs constatent que l'approche inclusivité a été opérationnalisée au travers des critères de sélection élaborés au début du programme mais que l'approche n'est plutôt pas opérationnalisée dans la mise en œuvre et le suivi du programme EMMo. Par exemple : les approches d'inclusivité ont reçu très peu d'attention en RDC (voir plus loin) malgré le fait que la ToC-RdC définit que les bénéficiaires devraient être les groupes vulnérables. Cela semble en partie dû au fait qu'aucun indicateur de résultat ou activité touchait explicitement cet aspect d'inclusivité dans des activités économiques des coopératives.
- ²⁴ La mise en œuvre dépend fortement de l'équipe du partenaire et de la façon dont le programme veut passer les informations et le savoir-faire vers la totalité de la population bénéficiaire à travers des **intermédiaires, notamment les personnes relais**. Les membres de l'équipe et souvent aussi les relais (par ex. au Burundi) ont reçu une formation de plusieurs jours sur le programme EMMo et les stratégies/démarches. Tous les répondants interviewés lors des missions de terrain au Niger et Burundi (membres de l'équipe et relais) avaient compris l'importance d'identifier les plus vulnérables, connaissent les critères et comprennent l'importance de faire attention aux besoins spécifiques des femmes. Des missions de terrain au

⁴ Cadre stratégique commun (Coopération Belge).

⁵ Par contre, dans la démarche EFI au Burundi une analyse des besoins des ménages s'est effectuée. Et dans tous les pays l'implication des parties prenantes a permis d'identifier les besoins des villages.

⁶ Sur base des entretiens avec des membres des équipes, les évaluateurs comprennent que la mise en œuvre du programme est surtout informée par les expériences de Cl.be et ses partenaires (Bureaux Diocésains de Développement du réseau de Caritas) avec des programmes précédentes (par ex. des programmes pour le Fonds belge de Sécurité Alimentaire au Burundi et au Niger). Dans plusieurs pays (par ex. BU, Rwanda, Haïti), des membres des équipes des programmes précédents ont été 'recyclés' pour faire partie des équipes de mise en œuvre d'EMMo.

Niger et Burundi il ressort clairement que les membres des équipes sont là pour vraiment motiver la population et pas seulement pour donner des consignes techniques. Il n'est pas clair toutefois pour les évaluateurs dans quelle mesure les relais acceptent les critères parce qu'ils font partie d'un programme ONG ou parce qu'ils comprennent l'inclusivité comme une valeur importante pour le développement de leur communauté.

- ²⁵ **Le suivi du programme EMMo** - Dans la partie commune, la ToC met fortement l'accent sur l'empowerment des populations vulnérables⁷ et certaines hypothèses du programme touchent déjà plus ce concept (voir plus loin dans la section sur la cohérence). Certaines ToC des pays décrivent comment l'empowerment sera atteint. P.ex. l'Ethiopie décrit sous 'Capacity building' comment la dimension Empowerment sera mise en œuvre dans le domaine de la résilience climatique, l'accès à l'épargne/crédit, l'accès au marché et la prise de décision en matière d'émigration. Au Burundi⁸, la ToC souligne le lien entre empowerment et sécurité alimentaire et décrit 3 niveaux d'empowerment : des personnes vulnérables, des petits exploitants agricoles et de leurs structures.⁹
- ²⁶ Par contre, le système de suivi du programme EMMo repose fortement sur les indicateurs du cadre logique et moins sur la Théorie du Changement (ToC). Ainsi, le système S & E n'a pas prévu un suivi systématique des approches décrits dans la ToC. Voir 2.4.3. pour une analyse de la cohérence entre les indicateurs du cadre logique et la ToC.

2.1.3 INCLUSION : MISE EN ŒUVRE DE L'APPROCHE

- ²⁷ **Sélection des groupes cibles et attention à la vulnérabilité** - Afin de comprendre la mise en œuvre de l'approche d'inclusion, les évaluateurs ont voulu analyser comment les groupes cibles ont été identifiés et sélectionnés d'abord. De toute façon, les programmes EMMo sont mis en œuvre dans des zones où très peu d'autres intervenants sont actifs et qui peuvent être considérées comme faibles en termes d'assurance de la sécurité alimentaire (SA) à leur population. En fait, la majorité de la population de ces zones peut être considérée comme vulnérable, ce qui est en soit un aspect essentiel de l'inclusivité.
- ²⁸ Dans les 6 pays, le programme EMMo intervient dans des zones relativement isolées, loin des grands centres (RDC, Niger, Ethiopie - la zone de Irob, Haiti), avec des routes à accès difficile (RDC), dans des zones arides (Ethiopie, Niger) avec un taux d'insécurité alimentaire et niveau de pauvreté très élevé. Plusieurs pays sont des pays fragiles avec des contextes politiques difficiles (Haiti, Burundi, Ethiopie) où les services techniques sont (extrêmement) faibles. Dans

⁸ Extrait de la TdC Burundi – introduction : « Ainsi, cet ensemble d'approches multidimensionnelles de l'empowerment local contribuera à assurer une meilleure sécurité alimentaire et nutritionnelle à la population, et plus particulièrement à ses membres les plus vulnérables, tout en développant leurs moyens de résister aux chocs éventuels. »

⁹ Au Rwanda : « Les transformations envisagées reposent essentiellement sur un processus d'empowerment des publics cibles et leurs capacités d'analyse et de réponse aux enjeux auxquels ils sont et seront confrontés ; c'est le véritable cœur de notre action. »



d'autres pays (Rwanda, Ethiopie) il y a une forte présence du gouvernement et des services d'état dans le développement rural ce qui détermine fortement les démarches et approches.

²⁹ Le tableau ci-dessous donne une vue d'ensemble des groupes cibles par pays et bénéficiaires identifiés. Une identification/un ciblage spécifique est remarqué au Burundi et Niger (pour les sans terres), Ethiopie (pour les sans terres et les jeunes sans emploi) et Rwanda (activités pour des jeunes dans le cadre d'un appui aux ménages). Un tableau avec les critères et mécanismes de sélection suit après.

Pays	Groupes cibles¹⁰	Bénéficiaires identifiés
Burundi	<ul style="list-style-type: none">- Petits exploitants agricoles- Femmes- Jeunes- Jeunes désœuvrés- Paysans sans terre	<ul style="list-style-type: none">- 3.500 ménages paysans (environ 19.000 personnes)
Niger	<ul style="list-style-type: none">- Petits exploitants agricoles- Femmes- Jeunes (hommes et femmes) sans emplois- Vulnérables sans terre	<ul style="list-style-type: none">- 2.500 ménages ou 18.000 personnes (bénéficiaires directs)
RDC	<ul style="list-style-type: none">- 2400 ménages de petits producteurs agricoles membres des coopératives créées- Idem, membres auxiliaires	<ul style="list-style-type: none">- 651 membres effectifs de 18 coopératives dont 25% de femmes- 1255 membres auxiliaires dont 52% de femmes
Ethiopie	<ul style="list-style-type: none">- 3.734 ménages	<ul style="list-style-type: none">- 2721 Ménages en insécurité alimentaire dans 7 communautés dont<ul style="list-style-type: none">- 1085 femmes chefs de ménage (FHH),- 680 ménages sans terre (dont 354 FHH)- 333 jeunes chômeurs (dont 153 jeunes femmes)
Haïti	<ul style="list-style-type: none">- 765 Ménages ruraux vulnérables	<ul style="list-style-type: none">- 725 ménages (4.730 personnes) organisés en organisation de base
Rwanda	<ul style="list-style-type: none">- Petits producteurs agricoles, membres des coopératives (4000 ménages)	<ul style="list-style-type: none">- 2580 personnes atteintes (agriculture) en année 2

Tableau 2 : vue globale des groupes cibles/pays

³⁰ Des critères de vulnérabilité et des mécanismes d'identification des groupes cibles sont élaborés au niveau des pays, ce qui est pertinent vu les contextes différents. Le programme EMMo a facilité beaucoup de réunions communautaires. La décision finale sur les critères a souvent été prise par les communautés/groupements (y compris une représentation des

¹⁰ Annexe 3 des Termes de Référence de l'évaluation mi-terme.

autorités). Le tableau ci-dessous décrit les critères et mécanismes appliqués afin d'identifier des groupes cibles/bénéficiaires vulnérables:

Pays	Critères	Mécanismes
Burundi	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des groupes cibles vulnérables liée à la stratégie d'épargne (ASSEC) et de HIMO (et finalement AGR) - Critères d'éligibilité: les Batwa, les paysans sans terre, les femmes/ jeunes désœuvrés, les personnes sans revenus, avec habitation indécente, les personnes en incapacité d'épargner 	<ul style="list-style-type: none"> - Au démarrage du programme - Identification sur base de consultation avec les chefs (représentants de l'Etat) des collines
Niger	<ul style="list-style-type: none"> - Identification liée à la stratégie de Habbanayé (chaîne de solidarité pour les petits ruminants) - Critères: être membre de groupement, ne pas / plus avoir de bétail, être veuve avec des enfants en charge. - Critères pour le choix des villages où est développée l'activité de fabrication d'huile et des tourteaux : <ul style="list-style-type: none"> o Taille de la communauté ; o Débouchés commerciaux existants ; o Vulnérabilité des femmes ; - Opportunité de ravitaillement en la matière première 	<ul style="list-style-type: none"> - En concertation avec les maires, les services techniques de l'Etat et chefs de village sur base de l'indice de vulnérabilité - Ciblage par mission de terrain au démarrage du projet sur base des données de l'enquête de Baseline mise à jour en 2017.
RDC	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de critères de sélection pour les membres de coopératives – tous les habitants des villages couverts peuvent participer 	<ul style="list-style-type: none"> - L'accès à la coopérative est libre mais conditionné par le paiement d'une part social assez élevée
Ethiopie	<ul style="list-style-type: none"> - Procédures imposées par les autorités pour sélectionner des bénéficiaires appartenant aux catégories les plus pauvres ou les plus vulnérables - Critères pour identifier les femmes chef de ménages, les jeunes non-employés, les ménages sans accès aux terres 	<ul style="list-style-type: none"> - Critères de sélection discutés avec les communautés et appliqués par eux



Haïti	<ul style="list-style-type: none">– Sélection des groupes spécifiquement vulnérables au sein des OCB	<ul style="list-style-type: none">– La sélection des participants est faite par les organisations communautaires de base (OCB)– A Jérémie : Sur base des résultats de l'enquête ménage 2016 + processus de sélection
Rwanda	<ul style="list-style-type: none">– Procédures imposées par les autorités pour sélectionner des bénéficiaires appartenant aux catégories les plus pauvres ou les plus vulnérables– En deux vagues et à travers des critères de motivation (application des techniques de production bio-intensives, protection des terres et hygiène de base¹¹) définis avec les communautés	<ul style="list-style-type: none">– Inscription sur une liste provisoire de bénéficiaires qui recevront un appui du programme pendant les premiers 3 mois. Après : sélection définitive des bénéficiaires

Tableau 3 : vue globale de l'identification des groupes vulnérables

31 Commentaires sur les tableaux :

- En général, EMMo dans les différents pays a conçu et mis en œuvre des stratégies d'intervention diversifiées pour différents groupes cibles, sauf en RDC (voir plus loin 2.2.1 sous le point 'Accès'). Bien que plusieurs programmes démontrent **une sensibilité pour différentes catégories de vulnérabilité** et identifient ces groupes afin d'assurer leur inclusion dans le programme, cette identification et diversification des appuis semble le plus explicite et poussée en Ethiopie.
- La stratégie pour les sans-terres/sans emploi et sans accès régulier aux revenus est le plus clair et est mise en œuvre de façon explicite au Burundi (HIMO et épargne) et en Ethiopie et Niger. En Ethiopie, le programme touche les plus pauvres avec des activités diversifiées : les sans-terres sont maintenant formés et reçoivent des moutons / chèvres / petit bétail... Une enveloppe d'environ 100 € est fournie par ménage vulnérable ; la contre-valeur de ces intrants est remboursée dans les groupes d'épargne/crédit (SILC) pour renforcer la capacité de prêt de ces groupes, ce qui constitue un effet multiplicateur évident. Les jeunes chômeurs en milieu rural reçoivent un prêt mais ils indiquent que le montant de ce crédit est trop bas pour créer une activité qui permet un revenu décent. Le fait de ne pas posséder de terre est un élément essentiel qui intervient dans la constitution de l'indice de vulnérabilité au Niger : les ménages sans terre sont le plus souvent dans la catégorie D, donc bénéficiaires prioritaires de la plupart des activités du programme.
- Au Rwanda et au Burundi, la sélection des bénéficiaires pour plusieurs appuis s'est faite sur base des **critères de motivation**. La concertation/implication des communautés sur les critères de motivation traduit bien les intérêts et besoins de la population - et prend en compte

¹¹ P.ex. existence d'un jardin de cuisine, d'une fosse à compost, de fosses antiérosives et d'une toilette 'décente' avec point de lavage des mains

les efforts que la population peut fournir elle-même. Le type d'appui est adapté à la capacité des bénéficiaires et les montants de l'épargne sont abordables. En plus, les actions des bénéficiaires pour répondre aux critères de motivation constituent en quelque sorte une première contribution active à la mise en œuvre du projet. Les évaluateurs apprécient cette approche car elle responsabilise les bénéficiaires et valorise des dynamiques. Clairement, cette approche devrait être vérifiée (ce qui n'est pas assuré pour l'instant) pour voir si des corrections importantes sont nécessaires. Au Niger, la sélection des bénéficiaires s'effectue selon une approche participative qui se base sur le degré de vulnérabilité des cibles : une grille commune à l'ensemble du programme au Niger fixe quatre niveaux de vulnérabilité A-B-C-D déterminant la possibilité pour un bénéficiaire d'accéder ou pas à tel ou tel apport du programme. C'est la communauté qui qualifie chacun de ses membres d'un niveau de vulnérabilité sur base de critères objectifs : possession ou pas de bovins, de caprins, de volailles, de terres cultivables, etc. Le contrôle social étroit dans la communauté permet d'attribuer les niveaux de vulnérabilité qui semblent bien acceptés et rarement contestés par les populations.

Pratique intéressante Niger : quatre niveaux de vulnérabilité

Au Niger, le programme identifie les groupes vulnérables qui sont à cibler en se référant à une grille qui établit quatre niveaux de vulnérabilité (A-B-C-D) : cette grille a été établie sur base d'une enquête de l'Institut National de Statistique du Niger, enquête qui est régulièrement mise à jour. Le programme possède ainsi une référence reconnue et acceptée par tous. Le contrôle social étroit dans les communautés permet au niveau de vulnérabilité qui est attribué à chaque ménage d'être bien accepté et rarement contesté (chacun connaît le niveau de vie de ses proches voisins).

Box 1

Niger : quatre niveaux de vulnérabilité

³² **Facteurs qui influencent la mise en œuvre de l'approche**

³³ Les facteurs qui ont appuyé et renforcé la mise en oeuvre de l'approche d'inclusivité sont les suivants (voir également plus loin sous 2.2.2. Accès):

- Une grande connaissance des groupes cibles souvent basée sur l'expérience du partenaire de CI.be, sur ses systèmes d'information et sur les animateurs du programme qui sont basés dans les communes d'intervention (comme au Burundi et au Niger), par les membres des organisations communautaires de base (Haïti, Ethiopie) ou coopératives.



- Accords clairs avec les autorités locales et les services techniques sur l'attention pour la sélection de bénéficiaires EMMo dans leurs groupes cibles.
- L'accès inclusif a été favorisé non seulement par des critères mais également par la façon dont certains appuis ont été conçus en prenant en compte les besoins et possibilités des ménages vulnérables - p.ex. les nécessités d'un apport propre en nature (et non pas monétaire), le montant assez bas de l'épargne/crédit, la distribution de caprins/ovins dans une chaîne de solidarité, la vente des intrants de qualité en petites quantités proportionnellement au faible pouvoir d'achat (ex. Niger) qui n'intéresse pas les ménages plus aisés de la communauté ;
- L'inclusivité n'exclut pas que des groupes plus larges bénéficient du projet - par ex. l'organisation des grandes réunions communautaires ouvertes afin d'assurer que tout le monde reçoit les informations et la sensibilisation (dans plusieurs pays) et, dans certains pays, une application flexible de certains critères comme par ex. au Burundi (des personnes avec un terre de moins de 50 ares (même en dessous de 25 ares) recevraient quand même un appui dans le cadre de la stratégie exploitation familiale intégré (EFI). Ou encore les services des plateformes multifonctionnelles (PTFM) qui offrent leurs services (payants) à l'ensemble des habitants du village (Niger), voir également le système des hangars au Burundi.
- Certaines interventions du programme EMMo s'adressaient à l'ensemble des communautés p.ex. sur les PEF, sur l'aménagement des sites qui couvraient tous les ménages avoisinants¹² Ces interventions ont créé une attitude plus favorable de toute la population envers EMMo et son approche d'inclusivité. Par ex. au Niger le rapport de la mission d'évaluation mi-terme constate et apprécie l'absence de jalousie (des non bénéficiaires par rapport aux bénéficiaires).

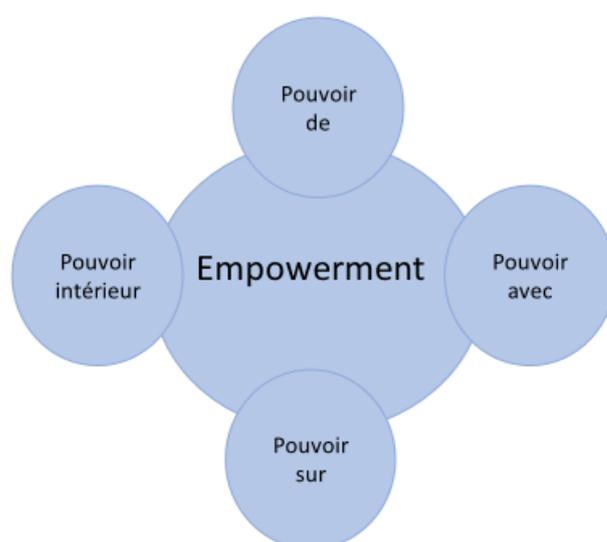
³⁴ Les facteurs qui ont affaibli la mise en oeuvre de l'approche d'inclusivité sont les suivants:

- Le fait que l'approche n'est pas suffisamment explicite (c'est-à-dire opérationnalisée et intégrée dans les interventions) explique partiellement la faible intégration de l'approche d'inclusivité dans le programme RDC qui visait à renforcer des coopératives de production avec une approche de marché. Si l'approche inclusivité/empowerment avait été plus explicite et clair, ça aurait aidé les prises de décision dans la mise en œuvre du programme en demandant une attention ou une réflexion sur des mesures de correction sociale.
- Le manque de suivi rapproché : le système de suivi ne prévoit pas de suivi plus poussé des groupes vulnérables identifiés et de leur chemin de changement (voir ci-dessous 2.4.3 : appréciation du système de suivi et évaluation).

¹² Cas de la réhabilitation des bassins versants en Ethiopie,

2.1.4 EMPOWERMENT : MISE EN ŒUVRE DE L'APPROCHE

³⁵ Le programme EMMo était conçu comme un programme d'empowerment avec un processus et des étapes de sensibilisation, conscientisation et action. Les quatre dimensions de empowerment (inspirées par la littérature sur le genre) servaient comme cadre de référence pour mieux comprendre sur quoi le programme EMMo a vraiment travaillé: le pouvoir sur, le pouvoir avec, le pouvoir intérieur et le pouvoir de.¹³ Ci-dessous un schéma et des explications:



- « le pouvoir de » : un pouvoir qui est créateur et qui rend apte à accomplir des choses. On peut regarder les actions et changements par rapport aux compétences et connaissances, l'accès aux outils, l'intégration de ces compétences dans les pratiques ... Par exemple : accès aux ressources qui permettent de produire, accès aux services de base, accès aux intrants, valorisation des connaissances traditionnelles existantes, pouvoir lire, écrire et calculer, connaître des techniques d'agroécologie, ... Peut être compris également comme l'avoir et le savoir.
- « le pouvoir avec » : pouvoir social et politique. En outre, les actions et changements par rapport à la structuration en groupement et leur fonctionnement, les actions prises pour se mettre en relation et de négocier avec d'autres (organisations, pouvoirs locaux, ...), les actions

¹³ Voir « L'approche de l'empowerment des femmes: Un guide méthodologique » disponible sur https://www.genreenaction.net/IMG/pdf/FAITapproche_empowerment_femmes_CFD.pdf . Voir également ' L'égalité entre hommes et femmes dans les projets/programmes de Caritas International Belgique, 2013, 35 p



des organisations pour la défense d'intérêts de leurs membres, l'attention pour la prise de décisions dans les ménages, ...

- « le pouvoir sur » : actions et changements par rapport aux mécanismes de domination /subordination mutuellement exclusifs ; le pouvoir qui s'exerce sur quelqu'un/un groupe ou les pouvoirs de quelqu'un/d'une organisation sur les ressources, décisions, moyens....
- « le pouvoir intérieur » : on peut regarder les actions et les changements par rapport à l'image de soi, l'estime de soi, l'identité, la conviction, l'image de ses propres capacités. Ceci peut être compris également comme 'le vouloir'.

³⁶ Le tableau suivant cherche à structurer dans quelle mesure les 4 dimensions d'empowerment ont été travaillées dans les différents pays au travers d'activités ou démarches spécifiques (et ceci selon la compréhension des évaluateurs).

Pays	Pouvoir de	Pouvoir avec	Pouvoir intérieur	Pouvoir sur
Burundi	<ul style="list-style-type: none"> - Identification, formation et organisation de relais (issus de la communauté mais organisé comme un group a part) - Formations en aspect techniques, SAN, pratiques familiales au niveau des ménages - HIMO - Paquet d'accompagnement avec EFFI - Voyages d'échanges 	<ul style="list-style-type: none"> - facilitation à la création des groupes d'épargnes et accompagnement - appui aux contacts avec IMF - appui à l'infrastructure communautaire (hangar de stockage) - appui à la gestion des infrastructures (OP) - appui à la collaboration avec acteurs de l'état (facilitation) - appui à la cohésion sociale avec les CJP 	<ul style="list-style-type: none"> - Voyages d'échanges 	
Ethiopie	<ul style="list-style-type: none"> - Systèmes d'irrigation et aménagement des bassins versants - Techniques agroécologiques - Système d'épargne/crédit pour les ménages vulnérables - Distribution de petit bétail (contre remboursement) - Accès au crédit et formation pour les jeunes sur les AGR - Sensibilisation sur l'hygiène et l'assainissement (WASH) - Accès à l'eau potable - Distribution de foyers améliorés 	<ul style="list-style-type: none"> - Appui aux comités de gestion divers (bassin versant, irrigation, GEC) – à travers l'élaboration et le respect de règlements d'ordre intérieur - appui à la collaboration avec acteurs de l'état (facilitation) - Pas d'appui aux organisations de producteurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Processus de réflexion avec les jeunes sur les risques d'émigration et la création de revenus 	
Haiti	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation d'une chaîne de solidarité petit bétail - Formation en techniques agroécologiques (compost, fumier,...) - Petites infrastructures pour stocker la production - Intrants pour pêcheurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de la gestion des OP et OCB afin de pouvoir reprendre les activités à la fin d'EMMo - Appui des OCB/OP pour la création de comités et le statut légal des OP, OCB et coopératives 	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à l'engagement de la communauté dans la défense de ses droits et à influencer les décisions relatives à la bonne marche de la communauté - organisation des échanges avec les autorités et décideurs sur la dégradation de l'environnement et sur la violence contre les femmes



	<ul style="list-style-type: none"> – Compétences et connaissances des femmes renforcées sur la nutrition/hygiène 	<ul style="list-style-type: none"> – Formation des OP/OCB pour la formulation et gestion de projets – Accompagnement des comités communautaire (habitation) : Santé, Agriculture, GRD (Gestion des Risques et Désastres), Femmes, Jeunes (AGIR) et les 6 comités de MuSo – Mise en réseau des OCB et échanges – Appui à la collaboration avec acteurs de l'état – 		<ul style="list-style-type: none"> –
Niger	<ul style="list-style-type: none"> – Champs écoles paysans – Mise à disposition de semences améliorées, kits d'irrigation et intrants – Fabrication d'huile – Chaîne de solidarité de petits ruminants (habbanayé) – Éducation nutritionnelle et dépistage – Sensibilisation aux Pratiques Familiales Essentielles – Alphabétisation fonctionnelle qui permet aux alphabétisés de mieux gérer leur AGR (en particulier les femmes) 	<ul style="list-style-type: none"> – Structuration et exploitation des BC – Mise en place de Comités de Gestion (COGES) – appui à la collaboration avec acteurs de l'état (facilitation) – plateformes multifonctionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> – Voyages d'échanges dans le cadre et hors cadre du programme EMMo. – Alphabétisation fonctionnelle qui donne une plus grande assurance de soi pour les membres des COGES (en particulier les femmes) - toutefois, il semble que la pédagogie même est plutôt instrumentale/fonctionnelle¹⁴. 	<ul style="list-style-type: none"> – Stimulation des mairies des communes et des services techniques départementaux par leur implication dans le programme, et les interpellations du programme (exemple reconnaissance de droit de propriété).
RDC	<ul style="list-style-type: none"> – Mise à disposition des coopératives de plantes de manioc résistantes, de jeunes plantes de palmiers – Formation et accompagnement en techniques agroécologiques 	<ul style="list-style-type: none"> – Structuration des coopératives – Formation des responsables des coopératives (gestion, transformation agricole, commercialisation) 	<ul style="list-style-type: none"> – Renforcement des compétences et confiance en soi des leaders des coopératives 	

¹⁴ Selon le responsable du programme Niger, la stratégie permet d'amener les apprenants à comprendre et pouvoir en langue locale, et surtout à faciliter la gestion des activités par la tenue des outils.

	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition d'équipements pour la transformation des produits agricoles - Formation en gestion et formation sur les techniques de transformation 	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à la commercialisation des produits transformés - Organisation des champs Ecole Paysans dans les champs des coopératives 		
Rwanda	<ul style="list-style-type: none"> - Focus sur le renforcement économique et financière des bénéficiaires - Formation sur la nutrition des enfants à travers les mamans lumières - Champs Ecoles Paysannes (CEP) pour les techniques culturales - Chaînes de solidarité bétail, - Diffusion de semences de qualité, - Promotion de jardins potagers 	<ul style="list-style-type: none"> - Appui aux groupes épargne/crédit en vue de développer des AGR et pour accéder au crédit de la part des IMF - Organisation et appui aux groupes d'irrigation pour utiliser le 'goute à goutte et la motopompe et - Appui aux groupes pour investir dans des activités non-agricoles (p.ex. apiculture) + formation - appui à la collaboration avec acteurs de l'état (facilitation) 		-

Tableau 4 : les interventions du programme EMMo par rapport aux quatre dimensions de pouvoir



37 **Commentaires sur le tableau:**

- Tous les pays mettent un focus sur le ‘pouvoir de’ et le ‘pouvoir avec’. Des interventions spécifiques qui renforceraient le ‘pouvoir intérieur’ sont rares bien que la plupart des formations et sensibilisations auraient eu un effet favorable intrinsèque sur le ‘pouvoir intérieur’ en outre à travers la participation dans des réunions, l'accès à l'information sur la nutrition, une meilleure maîtrise technique.... Le ‘pouvoir sur’ n'est touché qu'à travers quelques petites interventions de plaidoyer envers les décideurs politiques (Haïti), mais sans stratégie cohérente.
- Le ‘pouvoir de’ est fortifié à travers des activités qui visent surtout à renforcer les axes ‘Disponibilité’ et ‘Accès’ de la Sécurité alimentaire notamment la mise à disposition des intrants agricoles (boutures de manioc résistantes, petit bétail...) et la formation sur les techniques agroécologiques.
- Dans tous les pays, un appui à la structuration des bénéficiaires dans des groupements, comités, organisations de producteurs (OP), organisations communautaires (OCB) et groupes épargne/crédit, champs écoles paysans est à remarquer. Ces activités visent à renforcer le tissu social et les expériences de collaboration, notamment le ‘pouvoir avec’. En plus, dans tous les pays, le programme EMMo collabore avec les services techniques, ce qui permet de renforcer la dimension ‘pouvoir avec’.
- La dimension « pouvoir sur » n'est presque pas développée. Seul en Haïti, un résultat est dédié au plaidoyer explicite ; et des rencontres spécifiques avec les décideurs politiques et autres acteurs sont organisées. En Ethiopie et au Rwanda, la marge de manœuvre pour des actions ouvertes de plaidoyer est plus limitée bien que des contacts avec les autorités locales et services techniques devraient permettre, comme dans les autres pays d'influencer certaines décisions/actions ou collaborations en faveur des groupes cibles (situer dans le pouvoir avec). Au Niger, la volonté est explicitement exprimée d'influencer les autorités publiques par l'exemple, mais pas par une action de plaidoyer ouverte.
- Le ‘pouvoir sur’ couvre également l'emprise qu'ont les groupes bénéficiaires sur le contexte dans lequel ils opèrent. Dans ce sens, en RDC, les coopératives ont acquis une meilleure connaissance des circuits de commercialisation de leurs produits au niveau de Kinshasa, dans les autres villes avoisinantes et sur les marchés locaux. Par contre, il est probablement regrettable qu'EMMo n'ait pas (encore) touché la question de l'accès aux intrants et la grande dépendance des producteurs multinationaux des semences.
- Le renforcement du pouvoir des femmes au sein des ménages est un aspect important en matière de l'autonomisation des femmes. L'accès aux ressources financières et autres, la participation aux prises de décisions au sein de la famille, la maîtrise de son temps, sont des éléments essentiels du ‘pouvoir sur’ pour les femmes.

- Alors qu'il y a forte influence politique et sociale des partenaires de CI.be dans plusieurs pays (Burundi, RD Congo, Haïti, Rwanda), les évaluateurs n'ont pas constaté que cette puissance morale soit systématiquement utilisée pour défendre les intérêts des groupes vulnérables envers les décideurs politiques et économiques. Voir également 2.3.4 Questionnement et réflexions.
- La dimension « pouvoir intérieur » n'est pas couverte explicitement et les activités ne semblent pas orienté sur la prise de conscience individuel, le leadership, la confiance en soi...¹⁵ Toutefois il y a des 'briques' avec lesquels CI.be et ses partenaires peuvent bâtir une approche plus convaincante: les visites d'échanges, l'opportunité pour les groupements à proposer des projets (pratique en Haïti) et les échanges avec les bénéficiaires pour qu'ils analysent eux-mêmes leur situation et trouvent eux-mêmes des solutions (voir les échanges avec les jeunes sans emploi en Ethiopie). Au Niger les activités d'alphabétisation contribuent pour certains et certaines à renforcer leur confiance en soi mais il est à clarifier quels sont les messages diffusés et comment sont-ils diffusés. En ce qui concerne les échanges, les évaluateurs estiment que l'organisation des visites d'échanges, si bien organisées, peuvent renforcer non seulement le 'pouvoir de' mais également 'le pouvoir intérieur'. Pendant les missions de terrains, les évaluateurs ont constaté une appréciation des bénéficiaires pour ces échanges (Burundi et Niger).

³⁸ Les évaluateurs se posent quelques questions par rapport à la mise en oeuvre de l'approche empowerment qui soulèvent une tension entre la valeur d'empowerment' et la mise en oeuvre qui peut faire de l'empowerment un outil d'efficience:

- Les évaluateurs n'ont pas remarqué une politique explicite de renforcement des capacités des structures ou organisations des bénéficiaires en dehors d'une approche assez 'légaliste'. Ils constatent la mise en œuvre d'une **approche assez 'instrumentaliste'** (avec un accent sur l'efficience) - certes non voulus - qui part du principe que le passage à travers les OP et OCB permet d'atteindre plus facilement les bénéficiaires. Ces structures ne sont pas forcément vues en premier lieu comme des acteurs de la société civile et acteurs de changement. L'absence d'une telle politique risque de mettre trop peu l'accent sur la valeur de ces structures et organisations comme acteurs de changement.
- Le système de travailler avec des relais peut partir aussi bien d'un principe d'empowerment ou d'un principe d'efficience. Les évaluateurs ont compris que surtout au Burundi (et de même au Niger), les relais, bien qu'issus des communautés, sont organisés comme une nouvelle structure assez informelle qui n'est pas intégré dans les groupes/structures et qu'ils fonctionnent comme un bras technique du programme (avec un accès un peu privilégié aux informations du programme) plutôt qu'une approche de renforcement de capacités des groupements et structures.¹⁶ Les évaluateurs comprennent que dans les autres pays, les

¹⁵ Les évaluateurs se demandent dans quelle mesure le rôle moral de l'église influence cet aspect. P ex. au Burundi, ce rôle semble être assez fort: avec l'église qui reçoit encore beaucoup d'espace de l'état pour agir (contrairement aux ONGs).

¹⁶ Avec la création des OP au Burundi, il faut réfléchir à intégrer le système dans les OP.



personnes dites 'relais' sont des représentants de leurs organisations qui devraient rendre compte à leurs structures¹⁷ ce qui est de loin préférable du point de vue d'empowerment et cohésion sociale .

- Pour les évaluateurs il n'est pas clair dans quelle mesure la mobilisation des groupements pour monter des projets fait partie d'une stratégie empowerment (avec un objectif de renforcer la capacité d'un groupe) ou plutôt une stratégie pour la mobilisation de ressources additionnelles de financement (sans objectif transformatif).
- En résumé, il est important que les 4 dimensions d'empowerment, reçoivent, toutes, une attention. Sans suffisamment d'attention pour le 'pouvoir sur' et le 'pouvoir intérieur', le levier pour réaliser des changements durables dans les sociétés des zones d'intervention risque d'être trop faible.

³⁹ Facteurs qui influencent ou freinent la mise en œuvre de l'approche d'Empowerment. Les facteurs suivants ont contribué à la mise en œuvre :

- Expériences des partenaires. Par ex. au Burundi et au Niger, expérience avec des programmes du Fonds Belge de Sécurité Alimentaire qui cible spécifiquement des groupes très vulnérables ;
- L'ADN de Cl.be et ses partenaires, les BDD/Caritas national/CADEV dans les pays d'intervention, notamment la volonté de changer la situation des ménages vulnérables ;
- La prise en compte des droits et devoirs des bénéficiaires dans la gestion des appuis d'EMMO à travers l'élaboration participative des règlements d'ordre intérieur. P.ex. en Ethiopie (voir, pratique intéressante ci-dessous).

⁴⁰ Les facteurs suivants entravent l'empowerment:

- Faible articulation des activités agissant sur le 'pouvoir avec' sur base des visions limitées sur le renforcement de capacité des organisations/structures.
- Limitations dues au contexte (par ex. pour faire un plaidoyer au Rwanda et en Ethiopie) en combinaison avec l'hésitation de Cl.be de cibler trop sur le plaidoyer comme organisation d'aide humanitaire (et avec moins d'expertise).

Suivi et évaluation : le système S & E n'était pas conçu pour capter les quatre dimensions de l'empowerment L'empowerment était compris davantage comme un processus d'interventions (notamment d'appui au processus d'empowerment) - et pour sensibiliser, conscientiser et mettre à l'action) et a moins d'attention pour les changements même dans

¹⁷ Représentants qui sont formés et accompagnés par l'équipe EMMo ou par les services techniques pour former à leur tour l'ensemble des bénéficiaires de leur structure.

les quatre dimensions, ce qui se traduit clairement dans le choix des indicateurs au niveau des résultats (qui ciblent surtout le « pouvoir de »)..

Pratique intéressante Haïti : le petit plaidoyer

En Haïti, l'appui au plaidoyer qui consiste à des échanges avec les décideurs politiques et acteurs de développement autour des thèmes tels que la dégradation de l'environnement (Jacmel et Jérémie) et autour de la violence contre les femmes (Jérémie) a créé des espaces pour les organisations d'influencer des décisions et des voies de contact en cas de problèmes. Même effet des visites d'échanges (mise en relation).

En Ethiopie, les comités de gestion des associations de jeunes sont formés pour faciliter des dialogues communautaires sur l'émigration à haut risque, à organiser un plaidoyer envers les autorités sur ces thèmes et sur les opportunités de création d'emplois.

Box 2

Haïti : le petit plaidoyer

Pratique intéressante Ethiopie : gestion commune des infrastructures

En Ethiopie, les membres des communautés sont sensibilisés pour prendre la responsabilité pour la gestion des infrastructures telles que les bassins versants, les systèmes d'irrigation. Ils sont formés sur les aspects techniques et de gestion. Bien qu'il s'agit d'une obligation de l'état éthiopien, la discussion autour des règlements sur l'utilisation des infrastructures (« by-laws ») avec les groupements de gestion - et le consensus sur les droits et obligations des usagers - favorisent largement l'appropriation de ces investissements par les bénéficiaires et renforcent leur confiance en soi où pratiquement chaque activité dans chaque village possède un comité de gestion spécifique qui a été formé et dont le suivi est assuré en première ligne par un animateur du programme.

Box 3

Ethiopie : gestion commune des infrastructures



2.1.5 GENRE¹⁸ : MISE EN ŒUVRE DE L'APPROCHE

- ⁴¹ L'attention pour le genre dans le programme EMMo apparaît d'abord au travers de la conception d'activités qui peuvent faire une différence surtout pour les femmes. Le tableau ci-dessous donne une vue globale des mesures qui démontrent une sensibilité pour le genre.

¹⁸ Le concept de genre exprime les rapports sociaux de sexe, la construction sociale des caractéristiques, valeurs et normes attachées au féminin et au masculin par la culture, l'éducation, les institutions. Source : Référentiel pour les formatrices et les formateurs en genre et développement, Le Monde selon les femmes, CIEF genre, Genre en Action, Adéquations et Aster-International, 2015, 54p
Disponible sur https://www.genreenaction.net/IMG/pdf/referentiel_formation_genre_2015_web.pdf

Pays	Activités avec valeur ajouté pour femmes	Activités spécifiquement /uniquement pour femmes¹⁹	Quota pour la représentation	Indicateurs genre-spécifique
Burundi	<ul style="list-style-type: none"> - ASSEC : accès aux sources de revenus propres - Pratiques familiales essentielles (PFE) y inclus Kitchen garden - AGR (pas encore activement appuyer) - Attention pour la malnutrition 	<ul style="list-style-type: none"> - Foyers améliorés - Kitchen garden - Dépistage malnutrition (à venir) 	<ul style="list-style-type: none"> - Oui - Pour comités ASSEC et OP 	<ul style="list-style-type: none"> - 4 indicateurs : sur crédit obtenu dans une groupe d'épargne, # de AGR encore viable après 6 mois, accès aux crédits IMF, conflits vécus avec violence
Ethiopie²⁰	<ul style="list-style-type: none"> - Les femmes participent dans toutes les activités d'EMMO , en particulier les femmes chefs de ménages, 80% des membres des SILC sont des femmes 50 % of the members of all committees are women 	<ul style="list-style-type: none"> - Certain groupes SILC consistent uniquement de femmes - establishing water supply systems and promoting energy saving-stoves 	<ul style="list-style-type: none"> - Oui - Les femmes sont membres de toutes les comités qui jouent un rôle dans le projet - 	<ul style="list-style-type: none"> - Différence homme/femmes chefs de ménage pour la quasi-totalité des indicateurs
Haiti	<ul style="list-style-type: none"> - Hommes participent au sessions sur la nutrition - Les femmes représentent 70% des membres des GEC (MUSO) 	<ul style="list-style-type: none"> - Installation des châteaux d'eau pour capter l'eau de la pluie - Echange organisé sur la violence contre les femmes avec les autorités locales 	<ul style="list-style-type: none"> - 1 à 3 femmes sur les 5 personnes qui représentent chacun de 5 habitations par zone (5 à 15 sur 25) 	<ul style="list-style-type: none"> - Seulement 1 indicateur : « % de femmes dans les structures de décision » - = environ 50%Non
Niger	<ul style="list-style-type: none"> - Sessions sur la nutrition - Hommes participent dans le Habbanayé - Maraîchage - Alphabétisation (H et F) - Représentation des femmes dans les comités de gestion des activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Installation des postes d'eau autonomes (diminution de charge de travail) - Implantation des plateformes multifonctionnelles (allègement des taches et leadership des femmes) 	<ul style="list-style-type: none"> - 50% des femmes au niveau des relais communautaires - Répartition F/H dans les COGES : 67% F/33% H 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas d'indicateurs spécifiques en dehors de « temps liée à la corvée eau et mouture» qui concerne essentiellement les femmes et filles.
RDC	<ul style="list-style-type: none"> - 26 % de membres sont des femmes, en particulier des femmes chefs de ménage ; - 52% des membres auxiliaires sont des femmes 	<ul style="list-style-type: none"> - travail payé sur le champ de la coopérative. - Les moulins et décortiqueurs sont des services qui représentent un gain de temps importants pour les femmes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de quota genre dans les commissions des coopératives 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas d'indicateurs spécifiques en dehors de « % H/F membres qui sont satisfaits des services offerts par leur coopérative »

¹⁹ Par.ex. Diminution de leur charge de travail.

²⁰ En Ethiopie, CI.be et son partenaire se sont investi dans une trajectoire d'apprentissage avec d'autres ONG belges. Au Niger, l'évaluation entres pairs a étudié les approches genre.



Rwanda	<ul style="list-style-type: none">- Approche ménage : tous les membres du ménage participent à toutes les activités			<ul style="list-style-type: none">- « % de ménages sont membres d'une organisation paysanne où maris & femmes prennent des décisions concertées sur l'utilisation du revenu familial" »- Indicateurs H/F pour le R2 sur les revenus complémentaires et l'épargne/crédit
---------------	---	--	--	--

Tableau 5 : l'attention pour le genre

42 Commentaires sur les informations présentées dans le tableau :

- Le programme EMMo démontre une sensibilité pour le genre dans l'exécution et le suivi.
- Dans l'exécution, il y a une attention pour (1) l'organisation des activités, qui s'adressent à toute la population cible, mais qui intéressent particulièrement les femmes telles que les groupements d'épargne et de crédit (au Burundi et en Ethiopie 80% des membres des GEC sont des femmes), les chaînes de solidarité, la fabrication d'huile et tourteaux (Niger), la gestion PTFM avec trois activités génératrices de revenus (AGR) destinées spécifiquement aux femmes (Niger), et (2) (dans une moindre mesure) des activités spécifiquement orientés vers les femmes telles que la sensibilisation sur la nutrition/hygiène/allaitement.
- Dans beaucoup de pays, les interventions autour de la nutrition/hygiène/allaitement, les groupements d'épargne/credit et les AGR sont l'occasion pour EMMo de réunir les femmes et d'échanger sur leurs problèmes spécifiques et donc d'intégrer la dimension égalité homme/femme (voir appui aux groupements de femmes au Niger). En RDC, où ces deux types d'interventions ne sont pas couverts par le programme, on constate que l'équipe EMMo a du mal à joindre les femmes pour prendre en compte leurs intérêts dans l'accompagnement des coopératives.
- Tous les pays démontrent une attention pour la représentation de femmes dans des structures et dans l'appui (séances de sensibilisation et de démonstration). L'évaluation ne permet pourtant pas d'analyser dans quelle mesure cette représentation a effectivement influencé certaines décisions.
- Quelques pays sont explicitement intervenus pour réduire la charge de travail des femmes : la promotion des foyers améliorés (Ethiopie, Burundi), l'installation des moulins et/ou décortiqueuses (RDC), l'amélioration de l'accès à l'eau (Haïti, Niger, Ethiopie).
- L'appui à l'épargne permet aux femmes de façon implicite se (re)positionner dans le ménage (renforcement du pouvoir d'agir). La stratégie des AGR suit la même logique. Toutefois, ces approches qui sont très pertinentes pour les femmes ne sont pas encore suffisamment développées, comme l'approche AGR au Burundi et au Niger. L'accès au revenu monétaire est uniquement couvert par HIMO au Burundi et travail agricole (rémunéré) sur les champs des coopératives pour les membres auxiliaires en RDC.
- Aucun des pays ne semble avoir organisé des formations spécifiques sur l'égalité hommes/femmes pour les bénéficiaires finaux. Au Niger (autres pays?), la dimension 'genre' a été intégrée de façon implicite dans les formations sur la nutrition et l'hygiène qui s'adressent spécifiquement aux femmes²¹ et dans la formation des responsables des groupements

²¹ Les évaluateurs n'ont pas pu vérifier cet aspect spécifique de l'axe « Utilisation » de la Sécurité Alimentaire. Il est possible que l'information soit biaisée puisque le programme au Niger a fait l'objet d'une évaluation entre pairs qui analysait le genre.



épargne/crédit. Les sensibilisations sur le genre touchaient rarement les maris et les jeunes hommes/garçons ni les institutions partenaires²².

- Dans le suivi, l'attention se concentre sur la collecte et l'analyse désagrégée de données (par rapport aux indicateurs, sauf en Haïti) et il y a une certaine attention pour les effets différents du programme sur les hommes et les femmes chefs de ménage dans l'enquête de ménage dans certains pays, par ex. au Burundi et en Ethiopie ou sur les meilleures pratiques de diversification alimentaire (au Niger). Il n'est pas toujours démontré si ces ménages dirigés par des femmes sont forcément plus vulnérables que les ménages avec des hommes chefs de ménage.
- L'attention actuelle pour le genre dans le suivi ne permet toutefois pas de faire des analyses sur les changements par rapport au genre. Il y a plusieurs faiblesses par rapport à ce point. Par ex. les rapports narratifs donnent peu d'information sur la participation des femmes aux activités qui visent p.ex. l'augmentation de la production agricole, ni sur comment le genre est pris en compte dans ces activités (p.ex. attention à ne pas alourdir les charges de travail des femmes). Quand des informations sont disponibles, ils couvrent plutôt la **contribution** des femmes p.ex. dans les travaux d'aménagements des bassins versants plutôt que leur **participation** à la prise de décision et **leur accès et contrôle sur l'utilisation** des intrants et du revenu, l'utilisation des crédits décidées par les femmes membres des GEC (ou plutôt utilisation décidée par le mari ?).
- D'autres processus de changement significatif, notamment par rapport aux dynamiques dans les ménages, ne sont pas suivis. Il s'agit par exemple de la participation dans les activités du programme et dans la prise de décisions des autres femmes mariées – non chefs de ménage - et l'évolution de leur situation dans les ménages. Il y a une exception : les évaluateurs ont été informés qu'au Burundi les animateurs des CJP s'attaquent également aux conflits dans les ménages et entre femmes et hommes, mais il n'existe pas des données sur la médiation de conflits dans les familles ni sur le nombre de conflits familiaux traités.
- Le programme EMMo considère le ménage d'abord comme une entité en soi et **accorde peu d'attention aux mécanismes de contrôle et utilisation des inputs au sein du ménage**. En conséquence, l'effet spécifique du projet sur la situation des femmes – et des jeunes – n'est pas mesuré ou prise en compte. Au Rwanda, l'approche 'Ménage' implique tous les membres du ménage dans des activités complémentaires, y inclus les jeunes. Il serait intéressant d'examiner dans quelle mesure cette approche influence le positionnement des femmes et des jeunes au sein de leurs ménages par rapport à l'utilisation des revenus p.ex. pour l'éducation des enfants, la décision de vendre ou non une partie de la production... Ceci n'était pas possible dans le cadre de cette évaluation.

²² Voir intégration organisationnelle de la dimension 'Genre'

43 **Les facteurs qui influencent** – Les facteurs qui contribuent à la mise en oeuvre d'une approche genre:

- Une sensibilité 'genre' de l'équipe CI.be dans le pays (Haïti, Niger, RDC) et chez des partenaires (Haïti, Niger, Ethiopie, ...), surtout pour la participation des femmes aux activités du programme.
- Des femmes dans les équipes de terrain (Haïti) et dans le groupe des relais (p.ex. les mamans lumières au Niger). Dans le choix des personnes pour la fonction de relais, au Niger, la moitié des relais communautaires qui suivent la situation de malnutrition et l'application des pratiques familiales sont des femmes (20/40).
- Des documents sur la stratégie 'Egalité homme/femme' ou check-lists des points à prendre en compte dans différentes interventions (Ethiopie).
- La formation 'Egalité homme/femme' pour les équipes de terrain EMMo, mais orientée sur les aspects spécifiques 'genre' de la sécurité alimentaire et partir de situations concrètes que les femmes vivent dans le cadre du projet EMMo
- Des quotas pour le nombre de participantes femmes dans tous les comités et dans toutes les formations (Ethiopie, Haïti) et/ou une sensibilisation explicite envers les responsables et membres des comités/coopératives pour élire des femmes représentants (RDC, Rwanda).
- L'intégration des réflexions sur le genre dans les formations (p.ex. Des champs écoles paysans) est maintenant assez limitée.

44 Les facteurs qui entravent la mise en œuvre sont les suivants:

- Les femmes, dans plusieurs pays ne sont pas fort représentées dans les équipes EMMo. En Haïti il y a plusieurs femmes dans l'équipe (4/10). En Ethiopie, l'équipe EMMo ne compte que 2 membres féminins (1 experte genre et un agent de développement). Au Niger l'équipe ne compte qu'une seule femme (secrétaire-caissière). En RDC, où l'équipe CI.be a une forte présence féminine et une ATN femme agronome qui est responsable pour la production/transformation, on ne retrouve aucune femme dans les équipes des 3 BDD responsables pour la mise en œuvre d'EMMo. Au Burundi, il n'y a pas des femmes dans l'équipe de terrain.
- Nombre de femmes relais. Au Niger, 50% des relais sont des femmes. Par contre, au Burundi, seulement un petit nombre des femmes sont actives comme relais paysan (les chiffres précis ne sont pas connus par l'évaluateur) et il y a seulement quelques femmes qui agissent dans les CJP. Les chiffres des autres 4 pays ne sont pas connus par les évaluateurs
- Avec la faible représentation de femmes dans les équipes et le système de relais, le programme EMMo manque un levier important pour l'empowerment des femmes (absence de 'role models' et de recevoir une fonction importante – mobilité sociale).



2.2 L'ACCÈS ET L'UTILISATION DE CE QUI EST OFFERT PAR LE PROGRAMME EN VUE DE LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

- ⁴⁵ Dans ce chapitre, l'évaluation veut faire une distinction entre d'une part les activités/appuis/outils que le programme EMMo a mis à la disposition des groupes cible (voir 2.2.1.) et d'autre part comment les groupes cibles ont pu accéder à ces inputs (voir 2.2.2.) et ont pu les utiliser/appliquer (voir 2.2.3.). Afin d'éviter une confusion avec l'accessibilité et l'utilisation liés au concept de la SAN, nous avons utilisé les termes 'atteint' et 'application'.
- ⁴⁶ Le tableau suivant reprend pour chaque pays les interventions/actions selon les 4 axes de la sécurité alimentaire : disponibilité, accessibilité, utilisation/qualité et stabilité. Il est toutefois clair que certaines interventions visent plusieurs dimensions à la fois. Le tableau a servi comme base pour répondre aux questions d'évaluation sur accès et utilisation.
- ⁴⁷ Les évaluateurs présentent également les activités mises en place pour assurer une attention pour l'environnement (voir plus loin dans cette section).

Pays	Stratégies et démarches (par dimension de SA)	Types d'activités exécutés	Groupes cibles atteints et l'application par eux
Burundi	Accès à la nutrition : HIMO/ASSEC/AGR/IMF et chaînes de solidarité	<ul style="list-style-type: none"> - Travaux de ponts, routes, fabrication de dalettes - Création et accompagnement de groupes ASSEC + outils de travail - 1 round de distribution de petit bétail sur base de critères (étable, moyens pour nourrir les bêtes, avoir fait des courbes de niveau) <p>Envisagé : développement des démarches appropriées pour la création des AGR viables, création de groupes additionnelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - HIMO : 1350 personnes vulnérables dont 650 femmes - un total de 3.647 personnes sensibilisées sur l'épargne dont 57 % de femmes - (janvier 2020) : 100 groupes ASSEC (avec entre 10 et 20 membres) = la cible. - 28 de groupes ASSEC se sont constitués sans intervention directe du programme. - (enquête de ménage 2019) 57,3% des ménages de la zone du projet sont maintenant membres des ASSECS en 2019 contre 17,2% en 2016. 58,0% des membres sont des hommes tandis que 52,1% sont des femmes. - les chiffres montrent que l'épargne cumulée moyenne s'élève à 66.848 FBU dont 69.133FBU épargnés par les hommes et 47.008FBU épargnés par les femmes. Les crédits contractés s'évaluent à 73.446FBU dont 75.986FBU contractés par les hommes et 51.600FBU - Parmi les membres des ASSECS, 15,3% sont affiliés aux IMF dont 16,1% sont des hommes et 8,0% des femmes, aucune femme a obtenu un crédit - Bétail : 762 ménages (dont 205 femmes)
	Qualité et utilisation : Pratiques familiales essentielles (PFE)	<ul style="list-style-type: none"> - Formations par petits groupes de ménages (intégré dans l'approche EFI) sur : le lavage des mains, le foyer améliorer, le kitchen garden - Distribution de dallettes pour un nombre limité de ménages <p>Envisagé : dépistage malnutrition</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 14,7% des familles adoptent les PFE (le cible était 25%) - 36,5% des ménages ont plus 50% de leurs terres exploitées protégées contre l'érosion (le cible était 60% ont protégé 80% de leurs terres)
	Disponibilité : EFI	<ul style="list-style-type: none"> - 43 formations par petits groupes de ménages (sur des sites choisies) sur : lutte antiérosive, les pratiques agroécologiques (fumiers, compostage) - Distribution des semences - Appui à la création de courbes de niveau (distribution des herbes) <p>Envisagé : rien à préciser</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 2.298 ménages EFI, tous les ménages ont eu accès à la distribution de semences - Grande appréciation pour la qualité de ce qui est offert - Difficulté pour avoir accès aux semences améliorées - Questionnement par rapport à la quantité/volume des produits et livrables du programme



	Stabilité : OP et hangar de stockage	<ul style="list-style-type: none"> – Fora collinaires sur les thématiques de la fertilité et la fertilisation des sols ; la sécurisation des terres agricoles et l'accès aux semences de qualité) – Création des OP (structures et documents) et identification des responsables – Construction de 3 hangars de stockage <p>Envisagé : Formation des responsables, sensibilisation dans la zone pour les producteurs sur l'utilisation des hangars, distribution de semences.</p>	– 3 OP nouvelles, 600 membres, # d'utilisateurs non connus (parce que pas encore démarré)
Ethiopie	Disponibilité : Chaines de solidarité, distribution des appuis	<ul style="list-style-type: none"> – Un ensemble d'appuis est offerts aux ménages pauvres pour une valeur d'environ 100 € (à rembourser dans le GEC) – Distribution de petit bétail (valeur à rembourser dans le SILC) Techniques agroécologiques <p>Envisagé : rien à préciser</p>	– 23,41% ont bénéficiés de l'aménagement des bassins versants (HHS 2019 – p 15)
	Accès : Groupement d'épargne	<ul style="list-style-type: none"> – Création de GEC (SILC) et appui/accompagnement – Jeunes : EMMO a mis un crédit à la disposition des jeunes ruraux sans emplois <p>Envisagé : rien à préciser</p>	<ul style="list-style-type: none"> – 69,64% des bénéficiaires ont accès au crédit soit 86,5% des femmes (HHS 2019) – Le montant des crédits n'était pas assez élevé pour permettre la création de revenus minimales.
	Sous-programme pour les jeunes	Envisagé : rien à préciser	
	Qualité et utilisation : Système d'eau potable	<ul style="list-style-type: none"> – Sensibilisation sur l'hygiène et l'assainissement (WASH) – Accès à l'eau potable – Distribution de foyers améliorés <p>Envisagé : rien à préciser</p>	– Seul 4,37 % des bénéficiaires ont profité de l'accès à l'eau potable (HHS 2019 p 15)
	Stabilité :	– Appui aux organisations des bénéficiaires	
Haïti	Disponibilité	<ul style="list-style-type: none"> – Efforts importants pour augmenter la production animale (petit bétail, poisson) et la production agricole (utilisation de fumiers, distribution d'intrants) – Promotion de potagers "hors-sol" proches des maisons – Des arbres fruitiers ont été distribués sous forme de crédit ou dans le cadre des chaînes de solidarité. 	– A Jérémie en 2019 : on note de faibles récoltes suite à la sécheresse et des vents brutaux. Plusieurs marchés locaux étaient fermés et la production était faible. En conséquence beaucoup de familles ont réduit le nombre de repas, et ont eu recours à des prêts très défavorables.

	<ul style="list-style-type: none"> - Des campagnes de vaccination sont faites contre paiement au Comité d'élevage (Calumette), <p>Envisagé : rien à préciser</p>	<p>Début 2020, on constate déjà un retard dans la saison pluviale.</p>
Accès	<ul style="list-style-type: none"> - Surtout GEC et mécanismes de solidarité - Séances de formation sur le montage et la gestion de MuSo au profit de 35 personnes. A la suite de cette formation, Un ensemble de documents est élaboré pour le fonctionnement de chaque mutuelle (règlement interne, cahier de cotisation, cahier de prêt, rapport de réunion.). Les groupes définissent un calendrier de rencontre mensuelle dans laquelle ils mettent en commun leur cotisation et octroient des prêts aux membres - Analyser de la capacité et solidité des MUSO afin qu'elles puissent bénéficier d'un financement supplémentaire de la part d'EMMo (Jérémie) <p>Envisagé : rien à préciser</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 6 mutuelles sont créées : 5 dans l'AGC et 1 dans l'APIB - Fin 2019, les mutuelles ont un capital de proche d'un million de gourdes soit plus de 10.000 €. - La capacité des MUSO pour financer des AGR reste très limitée (projets trop petits pour avoir un impact visible)
Qualité et utilisation	<p>EMMO a accordé beaucoup d'attention à cette dimension</p> <ul style="list-style-type: none"> - EMMO-HT (RA2018) a construit 6 citernes en maçonnerie à Bonbon : 2 communautaires + 4 familiales. A Calumette, 40 "châteaux d'eau" ont été installés dans un ménage mais qui desservent le voisinage direct. Deux séances de formation sur le traitement de l'eau et l'hygiène ont été réalisées - L'infirmière a organisé des (11 + 5) séances de formation d'éducation nutritionnelle et l'hygiène pour les bénéficiaires (A Bonbon) et pour les membres des Comités de Santé (Calumette) - Chaque comité (santé, élevage....) est constitué de 5 membres de chaque habitation qui reproduisent la formation dans leur habitation. Elle continue de sensibiliser les chefs de ménages sur les thèmes suivants : santé nutrition, gestion et traitement de l'eau à domicile, maladies hydro-fécales (typhoïdes, choléra, diarrhée) et malaria, puis sur l'hygiène alimentaire dans la préparation des repas. <p>Envisagé : rien à préciser</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'enquête ménage 2019 (p 4 -6) a mesuré « Pourcentage de ménages qui ont des bonnes pratiques familiales essentielles (PFE) » : le message de l'allaitement est relativement bien compris (70% des réponses) ; le TED est plus appliqué (80% des réponses) ; les 4 moments de lavage des mains moins bien (35%) et taux de vaccination des enfants est bonne (85%)



	Stabilité	<ul style="list-style-type: none"> – Travail sur le stockage des semences : plusieurs silos, individuels et communautaires sont installés mais suite aux récoltes trop faibles pour le moment, le stockage n'a pas encore été testé <p>Envisagé : Un hangar avec congélateurs sera installé en année 04 pour la conservation de poissons et autres produits de pêche.</p>	
Niger	Disponibilité Appuis aux agriculteurs	<ul style="list-style-type: none"> – 8 Champs Écoles Paysannes (CEP) notamment transfert des techniques culturales et introduction des variétés de semences améliorées – 200 unités de culture attelée (animal de trait, charrette, outils agraires) – Réalisation de 23 puits et de 76 forages maraîchers, – Mise à disposition de semences améliorées, kits d'irrigation, intrants – Construction et d'exploitation de 04 banques d'intrants 	<ul style="list-style-type: none"> – 200 paysans atteints dans les champs écoles paysans – Maraîchage en période sèche : 600 personnes dont 30% des femmes. Hommes cultives des parcelles individuelles, femmes cultives des parcelles communautaires. – Grande appréciation pour la qualité de ce qui est offert – Questionnement par rapport à la quantité/volume des produits et livrables du programme (insuffisant pour atteindre économie d'échelle. – Plus de ménages
	Accès : Accès aux revenus, AGR	<ul style="list-style-type: none"> – 4 Plateformes multifonctionnelles implantées établies (#4) : décortiqueuses communautaires – Extraction huile d'arachide et fabrication d'huile des tourteaux : apport financier ou en matériel (8 décortiqueuses et 240 sacs d'arachide apportés à 80 femmes dont 2 3 sacs arachides par femmes) – Chaîne de solidarité de petits ruminants : 1 194 caprins soit 1 080 chèvres dont 2 chèvres et 2 sacs de blé par femme 	<ul style="list-style-type: none"> – Une dizaine de femmes par plateforme offrent des services – 206 297 femmes font l'extraction d'huile – 540 femmes ont bénéficié de la chaîne de solidarité (2ième round prévue pour 2020) – 60% des bénéficiaires ont commencé avec des AGR (contre 5% en 2016) – Revenus mensuels doublés avec AGR (à un niveau entre 40 et 50% du salaire d'un ouvrier) – Cohésion sociale renforcée
	Qualité et utilisation : Sensibilisation et éducation sur la nutrition et PFE Accès à l'eau	<ul style="list-style-type: none"> – Identification de 40 relais communautaires (dont 50% femmes), travaillant sur base de prime – Organisation d'éducation et sensibilisation – Dépistage des enfants malnutris modérés et sévères et référencement de ces derniers, – Démonstrations culinaires à base des produits locaux (mil, niébé, tourteaux, huile, sucre et sel) – Réalisation de 33 postes d'eau autonome et leurs comités de gestion + formation artisans 	<ul style="list-style-type: none"> – Grande intérêt des femmes et des hommes – Pratiques diffusées appropriées et améliorées, voir enquête de ménage 2019 : hauts pourcentages pour PTE – Comités postes autonomes d'eau : capacité de prestation de services encore faible – De l'eau potable disponible dans les 3 villages bénéficiaires des PEA et plus de 20 autres villages environnants

	<p>Stabilité : Stockage Structuration en comités alphabétisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Construction de 6 banques céréales et 1 stock inter banques céréalières - Structuration (OP, coopératives, Union + COGES, Comités de Gestion (#49) - Mise en place de 8 centres d'alphabétisation fonctionnelle (# centres avec 1 formateur/centre salarié dont 2 femmes et 6 hommes, H/F non connus) 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisations paysannes plus fonctionnelles : 88% (venant de 74%, enquête de 2019) : tenu des AG, cotisation et présence aux réunions) - Plus d'offre de service : les COGES et autres organisations organisent des activités, donne des informations, distribuent de produits, suivent les réalisations - 223 tonnes de céréales disponibles dans les banques céréalières - Faiblesses dans l'utilisation des banques céréalières (baisse de 14 banques fonctionnelles à 7 en 2019). Facteurs externes : vente par l'état de céréales à prix modérée en 2018 qui a perturbé le marché. - 740 492 personnes (dont 256 397 femmes) formées en calcul, lecture et écriture en langue locale (haoussa)
RDC	Disponibilité	<ul style="list-style-type: none"> - Distribution de boutures de manioc résistant, de plantes de palmier à huile, de plants d'ananas et de rhizomes de gingembre pour les champs des coopératives et des membres CEP pour la transmission des techniques agroécologiques (notamment la diversification et rotation des cultures) <p>Envisagé : rien à préciser</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Superficie emblavée par ménage : 72 ares (au lieu de 68 ares en 2016)
	Accès	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition d'équipement pour la transformation agro-alimentaire - Développement d'une stratégie de commercialisation et intrants pour la commercialisation (emballages, étiquettes...) - Appui à la commercialisation à Kinshasa (point focal) - Paiement des membres auxiliaires pour le travail dans les champs de la coopérative <p>Envisagé : rien à préciser</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Paiement du dividende - 73% des ménages ont augmenté leur revenu soit vers 50.387 FC en moyenne (contre 12.531 FC en 2016) suite à la vente de leurs produits à travers la coopérative. - Mais ce revenu n'est pas suffisant pour la couverture des charges pour 73,4% des ménages (contre 87,3% en 2016)
	Qualité et utilisation	<ul style="list-style-type: none"> - Pas d'interventions dans le domaine de la nutrition et de l'hygiène 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas d'information
	Stabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Appui aux coopératives pour renforcer leur positionnement sur les marchés locaux (et en partie) sur les marchés de Kinshasa - Construction d'un lieu de stockage <p>Envisagé : rien à préciser</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Positionnement renforcé sur les marches



Rwanda	Disponibilité	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition des coopératives de plantes de manioc résistantes, de jeunes plantes de palmiers - Chaînes de solidarité pour les petits animaux - Champs Ecole Paysan (61 CEP) pour la transmission des techniques agroécologiques (notamment la diversification et rotation des cultures) <p>Envisagé : rien à préciser</p>	
	Accès	<ul style="list-style-type: none"> - Groupements d'épargne et de crédit (66) - Groupes d'irrigation (13) pour la production de légumes même en saison sèche - Coopératives (6) et groupes apicoles (7) pour le transfert du savoir-faire en apiculture 	<ul style="list-style-type: none"> - 16,5% des bénéficiaires a obtenu un crédit d'une IMF (8% en 2016)
	Qualité et utilisation	<ul style="list-style-type: none"> - Séances d'éducation nutritionnelle - Promotion des jardins potagers - Formation sur la nutrition des enfants à travers les mamans lumières 	<ul style="list-style-type: none"> - 63,5 des ménages (par rapport à 8% en 2016) adoptent les PFE - 92% (contre 18,8% en 2016) des ménages qui ont suivi le Programme de Nutrition à Base Communautaire (PNBC) disposent d'un jardin potager
	Stabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Structuration des coopératives - Formation des responsables des coopératives (gestion, transformation agricole, commercialisation) - Appui à la commercialisation des produits transformés - Organisation des Champs Ecole Paysans dans le cadre des coopératives 	

Tableau 6 : vue global des types d'activités, groupes cibles atteint et utilisation par eux

2.2.1 CONSTATS SUR TYPES D'ACTIVITÉS

- ⁴⁸ Les stratégies et les interventions dans les différents pays sont relativement parallèles à part les interventions en RDC où le programme travaille à travers des coopératives et des approches de chaînes de valeur.
- ⁴⁹ En ce qui concerne l'axe de disponibilité:
- Tous les EMMo ont mis en place des activités pour augmenter la production agricole et animale au niveau du ménage à travers la promotion des techniques agroécologiques et la distribution de petits animaux (pas en RDC). Voir ci-dessous pour l'introduction des techniques agroécologiques. Dans quelques pays il y a eu des investissements (aménagement des bassins versants, irrigation, forage ou aménagement de puits pour irrigation, Plateformes multifonctionnelles, banques de céréales, boutiques d'intrants agricoles et zootechniques) communautaires pour augmenter la capacité de production des membres de la communauté (Ethiopie, Rwanda, Niger).
 - En RDC, la disponibilité au niveau des ménages allait être atteinte indirectement après avoir mis au point la production sur les champs des coopératives. En conséquence, initialement les intrants agricoles étaient mis à la disposition des coopératives pour les champs coopératifs. Vu la faible volonté des membres pour travailler sur ces champs communs, ces intrants ont alors été distribués aux membres et par après aux membres auxiliaires. Les techniques agroécologiques utilisées dans le cadre des champs écoles des coopératives ont été copiées par les ménages des membres effectifs et des membres auxiliaires en vue de vendre la récolte aux coopératives.

Pratique intéressante Niger : boutiques d'intrants

Au Niger, la création de quelques Boutiques d'Intrants Agricoles et Zootechniques (BIAZ) a permis de combiner la préoccupation de l'accessibilité aux intrants et la qualité de ceux-ci : la BIAZ met à disposition des intrants en quantité limitée en fonction des besoins et moyens des producteurs (peu de pertes) mais permet également d'introduire de nouvelles variétés de produits plus respectueux de l'environnement (pesticides biologiques) avec la possibilité de susciter une discussion/sensibilisation autour de ces nouveaux produits.

Box 4

Niger : boutiques d'intrants



50 L'axe accessibilité:

- Pour l'axe 'accessibilité', une des stratégies est la 'création de revenus'. Tous les EMMo misent sur une création de revenus à travers la vente ou la distribution du bétail pour que les ménages puissent couvrir certains besoins monétaires pour la scolarité, la santé et l'achat d'intrants. Plusieurs programmes interviennent dans le stockage des produits agricoles (Burundi, RDC, Rwanda) mais les EMMo sont beaucoup moins actifs dans la commercialisation et la recherche de marché en dehors de EMMo- RD Congo. Les activités dans le domaine agricole ne visaient pas la production d'une culture de rente destinée à la vente (sauf en RDC). L'activité maraîchage (Niger) est orientée aussi bien à l'autoconsommation qu'à la commercialisation car plus de 90% de la production de l'oignon est vendue.
- La plupart des EMMo (Ethiopie, Niger, Burundi, Rwanda, Haïti) ont mis l'accent sur la création et le renforcement des groupes d'épargne et de crédit – pour une majorité des femmes – et ont voulu faciliter la création des AGR. La constitution de réserves financiers dans les OCB/OP à travers le 'remboursement' des intrants reçus d'EMMo dans les GEC (Ethiopie) est une démarche intéressante²³.
- Les travaux HIMO au Burundi et au Niger ('cash for work' pour récupération des terres dégradées) ont apporté un revenu temporaire à des familles vulnérables sur base d'un salaire minimum (digne).
- Le programme RDC vise à renforcer les coopératives en tant qu'agent direct (commercialisation de la production sur les champs coopératives) et en offrant des services à la population (distribution d'intrants, transformation et commercialisation des produits des membres). Le EMMo en RDC cible sur l'accès aux revenus à travers (i) la commercialisation de la production commune transformée et (ii) l'achat des produits des membres. Les bénéfices de la coopérative sont en grande partie distribués aux membres sous forme d'une dividende - après retenu de réserves pour nouveaux investissements.

51 Pour l'axe Utilisation/qualité :

- Tous les EMMo (à part EMMo RDC) ont promu des pratiques familiales essentielles (PFE) et ont organisé des sensibilisations en matière de nutrition/hygiène avec un focus plus ou moins grand sur la nutrition des enfants /allaitement. Des relais communautaires ont joué un rôle clé (Ethiopie, Rwanda, Niger), suivi des fois par l'équipe EMMo (infirmière en Haïti). Au Burundi, il n'y avait pas de relais avec une tâche spécifique pour cette intervention (ni au niveau de

²³Les bénéficiaires remboursent (au comptant) le montant équivalent à la valeur de ce qu'ils ont reçu du programme. Ces montants sont versés dans le fonds de crédit du groupement d'épargne/crédit dont ils sont membres. En conséquence, il y a une pression sociale pour une bonne utilisation des inputs reçus du programme.

l'équipe) ; leurs compétences par rapport à la nutrition ont été récemment renforcés par une formation animée par la Croix Rouge.

- Quelques pays (Haïti, Niger, Ethiopie) couvrent l'accès à l'eau potable.
- Les interventions s'adressent surtout aux femmes et n'impliquent quasi pas les maris et enfants. Par contre, au Burundi la nutrition est intégrée dans l'approche EFI – mais pas de façon très visible ou explicite. En Haïti, les maris participent dans les sensibilisations et formations sur la nutrition. Au Niger, les relais communautaires diffusent les informations sur les pratiques familiales essentielles (PFE) aux femmes et aux hommes.

⁵² Par rapport à l'axe de stabilité :

- Les organisations de producteurs (existantes ou nouvellement créées) sont des acteurs clés pour cette dimension. Des hangars de stockage ont été co-financés au Burundi, Niger, RD Congo pour permettre l'écoulement des produits agricoles à des prix intéressants et/ou de garder la semence pour la prochaine saison. Au Niger, les banques céréalières pratiquent le 'warrantage', parfois en collaboration avec des IMF locales ; au Burundi le 'warrantage est planifié dans les prochaines années. Ce système permet d'accorder un crédit aux producteurs pendant que leur production est stockée dans la coopérative au moment de la récolte en attendant que le prix de vente soit meilleur au moment où l'offre de ces produits diminue sur le marché.
- L'appui aux organisations de producteurs (OP) renforce également la stabilité des processus de développement. Beaucoup d'EMMo (RDC, Rwanda, Burundi) mettent alors l'accent sur la reconnaissance de ces organisations sous forme de coopératives, mais accordent moins d'attention à leur développement organisationnel et institutionnel (voir ci-dessus). Seul la RDC a investi beaucoup de temps dans la formation des responsables des coopératives sur les techniques de gestion coopérative, sur la transformation des produits agricoles et sur leur commercialisation. L'implication des autorités communales et des services techniques des départements dans certains programmes EMMo (Niger, Ethiopie) est un facteur d'appui au volet stabilité de la SAN. La sensibilisation de ces autorités et services techniques et la sous-traitance à eux de certaines activités contribuent à leur renforcement et renforce la chance que, dans la durée, ils prendront en charge ces fonctions.

⁵³ **Sous les axes de disponibilité et stabilité, il y a une attention particulière pour l'environnement :**

⁵⁴ Le tableau ci-dessous donne un aperçu des mesures prises : il est à remarquer que tous les EMMo ont investi largement dans la formation des techniques agro écologiques, souvent dans le cadre des champs écoles paysans afin d'augmenter la résilience envers les changements climatiques. L'accès à des foyers améliorés pour les ménages pauvres (Ethiopie, Burundi) permet de réduire la consommation de bois et donc la déforestation.



Pays	Attention pour l'environnement
Burundi	<ul style="list-style-type: none">- Attention pour l'environnement dans l'approche EFI surtout : attention pour les courbes de niveau et le compostage. Ces activités sont parmi les critères pour obtenir accès à d'autres bénéfiques du programme, ce qui stimule l'investissement- Le programme a initié l'installation d'un outil pour le suivi des mesures environnementales (OIE)
Ethiopie	<ul style="list-style-type: none">- Promotion de techniques agricoles 'EMMo' climate smart'- Création de comités d'alerte précoce²⁴- Aménagement des bassins versants- Règles pour diminuer le surpâturage et éviter la destruction des plantes pour assurer que ces aménagements perdureront.- Réhabilitation des sols- Techniques de conservation de l'eau- Promotion des foyers améliorés
Haïti	<ul style="list-style-type: none">- La dimension 'Environnement – Changement climatique' est fortement prise en compte- Ind R1 : « Nombre d'agriculteurs pratiquant au moins 3 variétés résilientes en suivant des pratiques agroécologiques » : 26% en 2019). Les agriculteurs ont utilisé les variétés résilientes de manioc, patate douce et l'igname dans leurs parcelles.- Des formations sur les techniques d'agriculture durable ont été organisées : la production/utilisation des insecticides naturelles, de la fumure organique, techniques de conservation de sol – agroforesterie. Ces séances ont été suivies par des journées de pratique avec le support des techniciens.- RA p 25: Appui aux travaux communautaires de lutte antiérosive ; des structures de conservation de sol ;- Mise en place de pépinières et distribution plantules. 1500 plantules d'espèces fruitières (manguier, avocatier, anacardier, citrus) et 1000 plantules d'espèces forestières ; des greffons (manguier, avocatier, citrus) ont été mis à la disposition des agriculteurs- RA A2 p 39: Jacmel et Jérémie : atelier et plaidoyer autour du thème de la dégradation de l'environnement
Niger	<ul style="list-style-type: none">- Volet prévu supprimer à cause des limites et réductions du budget (décision fait sur base d'une consultation avec les communautés ciblées)- Attention dans l'achat des intrants- Promotion de quelques pesticides et fertilisants biologiques- Diffusion des techniques respectueuses de l'environnement et/ou contributives aux ralentissements de l'érosion des sols- Activités complémentaires sur moyens propres : réhabilitation des terres dégradées afin de refertiliser des espaces (contre la désertification)- Utilisation d'un suivi des mesures environnementales (OIE) dans le rapport annuel 3

²⁴ En Ethiopie, les 5 membres (dont 1 femme) des 4 comités d'alerte précoce ont été formés pour collecter, analyser et disséminer les informations pertinentes envers les communautés et des plans ont été développés au niveau de chaque Tabia pour prévenir et mieux se munir contre les catastrophes naturelles (= contingency plan). L'ensemble des communautés a été informé sur la vulnérabilité climatique, les dangers récurrents et des stratégies d'adaptation communes. Malheureusement ces comités existent mais ne fonctionnent pas réellement par manque d'incitants et d'appui des experts étatiques qui devaient suivre ces comités.

RDC	<ul style="list-style-type: none"> - Formation des membres et membres auxiliaires sur des techniques agroécologiques dans les Champs Ecoles Paysans créés sur les parcelles des coopératives - Utilisation d'un suivi des mesures environnementales (OIE) dans le rapport annuel 3
Rwanda	<ul style="list-style-type: none"> - Environnement – Changement climatique' est fortement pris en compte dans ce programme. - (RA 1p 6) Dans les Farmers Field & Learning Schools (FFLS), l'accès à la fumure organique est assuré via la promotion du petit bétail ; (p 37) les bio pesticides à base des plantes locales et l'association et rotation des cultures sont promus. - Vulgarisation intensive - Connaissances et informations sur les variétés diverses - Mise en place d'un système de distribution de rejets de bananiers (contre remboursement des rejets) - Promotion des fosses antiérosives ; herbes/arbres fixatrices ; paillage ; push pull ; cultures améliorantes ; arbres agro-forestiers ; fumures organiques ; irrigation et arrosage. Mise en place des pépinières des arbres agroforesteries

Tableau 7 : Vue globale des mesures environnementales

2.2.2 GROUPES CIBLES ATTEINTS : CONSTATS

⁵⁵ Alors que la section 2.1.2 et 2.1.3. analysaient les politiques/stratégies en matière des groupes cibles et le processus de sélection, cette section analyse dans quelle mesure ces groupes vulnérables ont réellement pu bénéficier et utiliser les inputs que le programme EMMo a pu mettre à leur disposition. En général, l'approche d'inclusivité a permis un accès pour plusieurs groupes spécifiquement vulnérables à des activités spécifiques ou à des intrants du programme EMMo. La plupart des interventions s'adressent à la quasi totalité/ majorité des familles vulnérables p.ex. les techniques agro-écologiques, les chaînes de solidarité du petit bétail, les formations en PFE.

⁵⁶ EMMo a également largement opté pour des stratégies et **appuis qui intéressent en premier lieu les personnes vulnérables** telles que la chaîne de solidarité de petit bétail (Haiti, Ethiopie²⁵, Rwanda), les groupes d'épargne et de crédit sur base des petits montants d'épargne, le HIMO pour les travaux d'infrastructures, la distribution d'arbres fruitiers (Haiti), ... Il s'agit des conditions d'accès et volumes d'appui qui généralement intéressent beaucoup moins les ménages plus aisés. Ceci est beaucoup apprécié par la population pour qui l'accès aux intrants de qualité dans ces zones isolées est généralement limité ; par ex. au Burundi, le programme EMMo est la seule source connue d'approvisionnement en semences sélectionnées dans la zone (chiffre de l'enquête de ménage 2019)²⁶ ; ou par ex. au Niger où les boutiques d'intrants (BIAZ) sont une source d'approvisionnement adaptée aux revenus limités des paysans les plus vulnérables.

²⁵ En Ethiopie, l'équivalent de la valeur de l'animal doit être remboursé dans le groupe d'épargne/crédit.

²⁶ L'évaluation mi-terme a soulevé que le programme EMMO n'avait pas l'intention de distribuer encore une fois des semences. Il n'y a pas encore une réponse solide pour répondre à la question des producteurs bien qu'une inclination vers une chaîne de valeur de semences de paysans est à remarquer.



- 57 Le fait d'imposer des **critères de motivation** (Rwanda, Burundi) ne semble pas constituer un frein puisque ces critères ont été discutés et décidés avec les communautés. Par ex. au Rwanda le fait qu'EMMO a défini des critères de motivation avec les communautés et que le respect de ces critères était une condition pour bénéficier des appuis du programme semble avoir été un très fort stimulant pour les bénéficiaires pour appliquer déjà ce qu'on leur a appris et pour créer un cadre favorable pour utiliser les nouveaux intrants. L'approche compétitive au Burundi (avec EFI et la distribution du bétail) valorise les efforts faits par les groupes cibles sur base de critères objectifs (définis dans un processus assez transparent) et ainsi dynamise la population ce qui répond à une des dimensions d'empowerment. Il serait toutefois intéressant d'analyser si toutes les personnes vulnérables disposaient de ressources (main d'œuvre, ressources financières et accès à la terre) pour répondre à ces critères.
- 58 En RDC, le **fort focus sur l'entrepreneuriat rural a poussé l'équipe à s'orienter davantage vers un groupe de personnes dynamiques mais moins vulnérables**. L'approche coopérative proposée par le programme visait une large inclusion de la population des villages isolés. Puisque les pré-coopératives prévoyaient la production, la transformation et la commercialisation de volumes importants de produits agricoles alors qu'il n'y avait pas de budget prévu pour constituer un fonds de roulement, les accompagnateurs ont proposé de fixer les parts sociales à un montant relativement élevé afin de constituer ce fonds de roulement. En conséquence, seul un groupe de personnes moins vulnérables avec des ressources monétaires disponibles était capable d'adhérer aux coopératives. Des mesures correctives ont été identifiées avant et lors de l'évaluation mi terme, notamment le statut de 'membre auxiliaire' et des nouvelles opportunités pour les producteurs des villages ciblés pour devenir membre et/ou de profiter des intrants et des services des coopératives.
- 59 On constate toutefois en RDC que les coopératives ont **une influence forte sur le développement économique de leurs villages** à travers le paiement des mains d'œuvre agricole, le paiement des dividendes, la mise à disposition du service de mouture ou décorticage, la création d'une petite boutique, l'accès aux intrants de bonne qualité (boutures, plantes d'ananas, plantes de palmiers à huile). En plus, la possibilité de vendre leur production à la coopérative – et ou d'être mieux renseignés sur les besoins des clients et sur les modalités de la commercialisation - a probablement (à mieux vérifier par le programme même) un effet positive sur la motivation des ménages pour augmenter le rendement et d'élargir les terrains qu'ils cultivent.
- 60 Des chiffres précis sur les **différents types de personnes vulnérables atteints** ne peuvent pas être fournis par les systèmes de suivi et évaluation, sauf en Ethiopie. Dans d'autres pays, des infos sont uniquement disponibles pour certaines catégories/activités. Par ex. les bénéficiaires HIMO au Burundi sont au nombre de 1350 personnes (dont 650 femmes) et il y a 540 femmes bénéficiaires des habbanayé au Niger. Un suivi de leur 'chemin de changement' personnel ou comme groupe cible spécifique n'est pas assuré par les systèmes de suivi dans les différents pays, ce qui est dommage vu l'effort pour les identifier.

⁶¹ Dans beaucoup de cas (Haïti, Rwanda, RDC,...) la distribution des intrants / inputs d'EMMo est dans les mains des responsables des organisations communautaires ou de producteurs. Bien que les critères aient été discutés au préalable, les équipes ne semblent pas toujours vérifier si les ménages les plus vulnérables ont effectivement été atteints.

⁶² « Inclusion » ne signifie pas que seuls des personnes identifiées comme les plus vulnérables bénéficient des appuis du projet. Afin d'éviter une trop forte isolation des pauvres dans leurs communautés et en vue d'une plus grande efficacité, EMMo applique une **double stratégie** en s'adressant également à tous les ménages de la communauté.²⁷ Dans la pratique, les programmes pays ont ainsi souvent travaillé avec toutes les personnes et ménages présentes dans les zones d'intervention et avec ceux qui démontrent d'être motivés pour faire partie (très clair au Burundi et Rwanda). C'est à dire que l'attention pour la vulnérabilité n'a pas exclu d'autres de la participation aux activités conçues pour les plus pauvres, par ex. au Burundi : tout le monde pouvait faire partie des groupes ASSEC, bien que le principe était de créer des groupes homogènes (avec un niveau d'éducation et de vulnérabilité comparable).²⁸ Ceci a été motivé par le constat que tous les habitants sont en sorte 'vulnérables' en termes de SAN. Au Niger, les pratiques et techniques innovantes développées dans les champs écoles, dans les parcelles de maraîchage sont diffusées par les producteurs apprenants, bénéficiaires du projet, aux autres membres de la communauté, les boutiques d'intrants agricoles et zootechniques, les services des PTFM et les banques céréalières sont accessibles à tous.

En ce qui concerne la quantité/volume des produits et livrables du programme et la stratégie pour augmenter les volumes de production, l'évaluation fait les constats suivants. Au Burundi, la production avec les semences améliorées est jusqu'à maintenant à titre démonstratif. Au Niger, il y a à la fois une stratégie d'augmentation et de diversification de la production. Pour l'augmentation de la production pluviale (mil, sorgho) le programme promeut de nouvelles techniques via les champs écoles et favorise la disponibilité et l'accessibilité d'intrants de qualité via les BIAZ. Le programme participe aussi à la diversification de la production (maraîchage) en développant de nouvelles parcelles de maraîchage, leur irrigation par la réalisation des forages et des puits, et la mise à disposition des paysans d'intrants, des moyens d'exhaure et d'équipement agricole. Les BIAZ permettent aux agriculteurs qui ont peu de moyens d'acheter des intrants, engrais en petite quantité. Mais souvent, vu ces faibles moyens, la production reste insuffisante, d'où des difficultés en période de soudure²⁹.

²⁷ Par ex. en Ethiopie : (i) augmentation de la production de l'élevage pour l'ensemble des ménages à travers la promotion, la formation, l'accès aux semences pour les aliments pour bétail et l'amélioration des services vétérinaires combiné avec (ii) un appui spécifique aux ménages très pauvres (FHH et les ménages sans terre) à travers la distribution de petit bétail et la participation aux GEC. Suite à cette double stratégie, les chances de réussite de l'activité élevage des pauvres sont nettement améliorées. Les activités communautaires tel que l'aménagement d'un basfond s'adressaient à tous les ménages qui avaient un terrain dans /autour du site à aménager en plus d'activités spécifiques réservées aux groupes vulnérables. Rapport d'activités, an 2, page 28.

²⁸ Ce qui n'a pas toujours fonctionné au Burundi : les évaluateurs ont rencontré un groupe ASSEC avec des niveaux de richesses assez différentes et avec les personnes les plus aisées dans le comité de l'ASSEC.

²⁹ La période de soudure ne diminue pas encore beaucoup pour l'instant au Niger. Elle a même augmenté en 2019 à cause de la mauvaise saison.



2.2.3 CONSTATS PAR RAPPORT À L'APPLICATION PAR LES GROUPES CIBLES

- ⁶³ Il était plus difficile pour les évaluateurs d'apprécier le niveau d'application par les bénéficiaires, surtout pour les trois pays non-visités (Haïti, Rwanda, Ethiopie). Pour les trois pays visités (Burundi, RDC et Niger), les évaluateurs - par manque de temps - n'ont pas pu non plus vérifier eux-mêmes sur place l'application par les bénéficiaires. Toutefois, les évaluateurs retiennent les constats suivants de leurs missions de terrain :
- ⁶⁴ **Par rapport à la situation au Burundi** - Les informations reçues lors de la mission d'évaluation mi-terme et les données collectées par le programme confirment en générale une acceptation et application de ce qui est offert par le programme avec une évolution positive dans le temps, notamment pour le fonctionnement des ASSEC et l'utilisation des crédits et le suivi des règles grâce au suivi et contrôle externe.
- ⁶⁵ Les entretiens avec les membres d'EFI confirment l'application du protocole culturale qu'ils avaient appris (semi en ligne, application de la fumure organique, sarclage a temps, etc.) et l'enquête ménages confirme que 75% des ménages EFI le font³⁰. Les répondants des ménages EFI interviewés confirment que leurs rendements ont doublé par rapport à ceux des variétés locales cultivées.
- ⁶⁶ Les points d'attention se situent surtout dans les domaines de PFE et des mesures anti-érosives :
- L'intérêt de la population pour les PFE n'est pas tellement fort, ce qui est confirmé par les indicateurs (cible 25% des bénéficiaires appliquent les PFE avec 14,7% atteint).³¹ La lecture de document d'autres pays a soulevé la remarque qu'il n'est pas clair si les femmes (souvent le public cible principale pour la sensibilisation et la formation autour des PFE) arrivent à influencer facilement le comportement des autres membres de la famille, ni comment et en quoi ces PFE représentent des charges supplémentaires pour les femmes. Ceci peut fournir d'autres explications à côté du constat déjà fait sur l'accès (voir ci-dessus). Une grande différence avec la situation au Niger est à remarquer.
 - En ce qui concerne les mesures antiérosives, l'enquête ménage mi-terme de 2019, (Burundi indique que 36,5% des ménages ont plus de 50% de leurs terres exploitées qui sont protégées contre l'érosion, tandis que la cible était 50% des ménages qui ont protégé 80% de leurs terres.³²

³⁰ L'équipe même a tendance de nuancer ce pourcentage sur base des chiffres de son propre système de S&E, probablement les ménages ont exagéré l'application dans l'enquête de ménage.

³¹ Bien qu'il y ait eu de sensibilisation pour les ménages EFI, le problème est : difficulté de trouver les matières + les choix de ménages pour investir (plutôt dans les frais scolaires, de sante, le nombre de repas et des vêtements).

³² Il est possible que cette cible soit irréaliste dans la zone. Néanmoins, il est aussi clair que les gens rencontrent différents problèmes : accès à la main d'œuvre (par ex. pour certaines femmes chefs de ménages ou des personnes vieilles), le

- ⁶⁷ **Par rapport à la situation au Niger** – Malgré une année 2019 particulièrement difficile (pluviosité irrégulière et maladie), l'augmentation de la prise de responsabilité par les producteurs et productrices eux-mêmes a permis de maintenir un taux de production céréalière annuel moyen par ménage supérieur aux taux enregistrés lors des quatre années qui ont précédé le démarrage du programme. Moins de ménages recourent à des stratégies de survie (vente d'animaux, emprunt). Le revenu mensuel des ménages dégagé grâce aux AGR a plus que doublé entre 2017 et 2019. Des changements de comportement sont également identifiables (recours plus fréquent aux pratiques familiales essentielles, diversification de l'assiette alimentaire, usage de pratiques culturelles nouvelles). Les résultats du programme EMMo mettent en exergue l'importance des volets "non matériels" (PFE, alphabétisation, CEP, sensibilisation, etc.) qui sont bien acceptés par les villages cibles et commencent à faire effet tâche d'huile dans les villages environnants. L'important volet d'activités « non matérielles » du programme est un facteur important dans la sensibilisation des populations concernées et dans la durabilité des changements de comportement qu'ils adoptent.
- ⁶⁸ **Par rapport à la situation en RDC** - Les chiffres sur les achats auprès des membres et sur le paiement de la dividende et des ristournes ne seront disponibles que dans le rapport narratif 2019. Toutefois, 84,9% des enquêtés (enquête ménage 2019) sont satisfaites des services rendus par leur coopérative notamment des opportunités de vendre leur production à la coopérative mais signalent le manque d'équipement de transformation – notamment l'extracteur de jus à Popokabaka) et de moyens de transport.
- ⁶⁹ **Par rapport à l'épargne/crédit et AGR** (sur base des missions de terrain et confirmés par les documents et entretiens par rapport aux autres pays): les évaluateurs ont constaté que peu d'interventions spécifiques pour le renforcement des compétences économiques ont été organisées par le programme EMMO. Le nombre de groupes d'épargne a été assez élevé tandis que les AGR économiquement viables sont peu nombreuses. Puisque le contexte dans lequel opèrent les EMMo est relativement pauvre, les membres ont à la fois des besoins sociaux (paiement des frais de scolarité, santé,...) et économiques (achat d'un animal pour l'engraisser). Pourtant, les montants des crédits étaient relativement petits pour développer des AGR³³. On constate donc que l'effet sur les revenus est resté faible et que **peu de bénéficiaires ont pu mettre sur pied des activités génératrices de revenus dignes de ce nom**. Vu le contexte isolé dans lequel opèrent les EMMo, les opportunités de ventes de produits agricoles ne sont pas multiples et la création d'activités génératrices de revenus demande des efforts spécifiques.
- ⁷⁰ Le facteur principal qui explique le niveau élevé d'utilisation est l'approche d'accompagnement rapproché et spécialisé par les équipes du programme et la qualité des intrants et conseils. D'autres facteurs sont :

temps disponible pour mettre en place sur toute la parcelle et l'accès aux herbes fixatrices (transport pour aller les chercher). Il faut également mettre en perspective les effets potentiels des efforts sur 14/60 collines (seulement) dans la zone + le fait que chaque voisin qui ne travaille pas sur les courbes influence de façon négative les ménages qui font un effort.

³³ Par ex. pour l'achat de petit équipement ou la constitution d'un stock de matières premières ou produits à vendre.



- Les étapes suivies par le programme notamment l'attention pour la sensibilisation des communautés impliquant toutes les parties prenantes ;
- L'appréciation des bénéficiaires : vu que les bénéficiaires vivent dans des zones isolées toute initiative qui vient en appui est la bienvenue. Surtout l'appui et les intrants pour la production ont été très appréciés dans tous les pays (surtout remarquable dans les pays visités). De là une appréciation pour les techniques agro-élevage/agroécologique (fumier, rotation des cultures ...).

⁷¹ L'évaluation a également constaté quelques éléments qui freinent surtout l'utilisation par les groupes cibles faibles:

- Le faible niveau d'alphabétisation et de formation – surtout des femmes - a certainement freiné l'accès de certains ménages, notamment en RDC où les familles pauvres étaient moins informées et conscientes des avantages potentiels des coopératives. Leurs intérêts risquent donc de ne pas forcément être pris en compte dans les décisions prises par les responsables des organisations communautaires ou de producteurs. Également au Burundi, la complexité de la manipulation du registre par une multitude d'opérations dans les ASSEC risque de frustrer les groupes vulnérables qui ne savent ni lire ni écrire et risque de les rendre dépendant vis-à-vis des personnes instruites qui remplissent les cahiers à leur place. La manipulation des outils de gestion/registre est actuellement maîtrisée par très peu de membres (Président et Secrétaire).
- La participation des personnes à faible niveau de formation est freinée par **la complexité technique ou de la façon de gérer les activités**. Plus l'accompagnateur utilise des concepts et un vocabulaire difficile, plus ces personnes seront découragées pour s'impliquer dans les décisions et activités et/ou proposeront des personnes plus alphabétisées pour assumer les responsabilités. En conséquence, la capacité des accompagnateurs de **proposer des concepts et outils simples** – p.ex. avec des dessins, en utilisant des proverbes - favorise une plus large participation et gestion plus démocratique ainsi qu'une meilleure transparence. Cette question se pose en particulier en RDC où la gestion – et le contrôle - d'une coopérative multifonctionnelle demande des compétences spécifiques et peut-être en Ethiopie où les comités sont étroitement impliqués dans la mise en place des infrastructures communautaires.
- En RDC, le fait que la part sociale a été fixé à un montant élevé - en fonction des besoins de fonds de roulement de la coopérative - a largement freiné l'adhésion des ménages pauvres aux coopératives. C'est donc un petit nombre de ménages qui a accès aux bénéfices de la coopérative – voir dividende payé – et aux services et intrants que la coopérative peut distribuer. Ce n'est qu'en deuxième lieu que des membres auxiliaires ont accès aux services et intrants.
- Une trop forte orientation des équipes EMMo sur l'atteinte des indicateurs du cadre logique peut avoir un effet sur l'atteinte des ménages vulnérables car ces ménages sont souvent plus difficilement joignables, avec un niveau de formation/compréhension plus bas, et ils ont moins

de ressources pour bien utiliser les intrants/inputs qu'on met à leur disposition. La motivation des équipes pour atteindre les plus vulnérables est donc un élément essentiel de la performance d'EMMo sur le plan de l'inclusion. Ce risque a été identifié au Burundi.

- **Les frais de contrôle élevés** : plus les activités deviennent complexes, moins les membres ordinaires des groupes ou coopératives auront la possibilité et capacité de contrôler leurs responsables et plus la méfiance risque de s'installer. P.ex. en RDC, les recettes de la commercialisation du jus d'ananas à Kinshasa est plus difficile à contrôler que la commercialisation de ce produit sur les marchés locaux de Popokabaka (où le prix de vente au détail est connu de tout le monde).
- **Des limitations budgétaires et coupures dans les programmes** : par ex. pas de l'alphabétisation au Burundi ou la suppression du volet environnement au Niger (partiellement compensé sur fonds propres ensuite).

2.3 LES CHANGEMENTS ÉMERGENTS ET LEUR DURABILITÉ

⁷² Pour l'appréciation des changements émergents, les évaluateurs se reposent principalement sur les résultats des enquêtes de ménage mi-terme (2019) d'un côté et des missions de terrain et desk-study de l'autre côté. À mi-terme du programme EMMo, ce sont surtout des indices de changement qui sont à analyser ainsi que les stratégies pour assurer une durabilité des résultats en fonction des changements dans le contexte (marché, changements climatiques...). Les évaluateurs attendent encore un feedback des équipes CI.be sur leur analyse de l'ensemble des enquêtes de ménage afin de compléter l'interprétation.

⁷³ L'évaluation a regardé les changements au niveau de la sécurité alimentaire (2.3.1.), d'autres changements (2.3.2.) et des questions de durabilité (2.3.3).

⁷⁴ L'appréciation des changements se situe au niveau de l'objectif spécifique du programme EMMO. Le tableau ci-dessus fait le rappel de ces objectifs.

Pays	Objectif spécifique
Burundi	– Les capacités techniques et financières de 3.500 ménages vulnérables de Cibitoke sont renforcées et la mobilisation solidaire de leurs ressources est facilitée pour qu'ils assurent leur sécurité alimentaire et nutritionnelle.
Ethiopie	– "Strengthening food and nutrition security of targeted households and communities vulnerable to climate change hazards, marginalization and distress migration through promotion of climate-smart agriculture and diversified livelihoods in the districts of Irob and Enderta (Eastern and South eastern Tigray), Ethiopia" ³⁴

³⁴ Renforcement de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des ménages et communautés vulnérables ciblés envers des changements climatiques, la marginalisation et la migration à travers la promotion d'agriculture favorable au climat et la diversification des revenus dans les districts de Irob et Enderta.



Haïti	– « La sécurité alimentaire et nutritionnelle de 765 ménages vulnérables ruraux des départements de Grande-Anse, du Sud, du Sud-Est et de l'Ouest est améliorée de façon durable et ces ménages prennent leur développement en main. »
Niger	– La sécurité alimentaire et nutritionnelle des communautés de 32 villages (2.500 ménages) (...) est améliorée durablement par le renforcement de leurs capacités et leurs moyens d'existence
RDC	– La sécurité alimentaire, nutritionnelle et sanitaire de 2.400 ménages membres de coopératives (...) est durablement améliorée.
Rwanda	– Renforcer les capacités de 4.000 ménages vulnérables en vue d'améliorer durablement leur situation alimentaire et nutritionnelle

Tableau 8 : Vue globale des objectifs des programmes par pays

2.3.1 CHANGEMENTS PAR RAPPORT À LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

⁷⁵ Le tableau ci-dessous résume la situation de sécurité alimentaire dans chaque pays par rapport aux évolutions du groupe cible en matière de SAN. Les pourcentages présentés parlent de :

- Situation de sécurité alimentaire ;³⁵
- Le recours à des stratégies d'adaptation négative ;
- Les changements en termes de nutrition.

⁷⁶ Les évaluateurs ont choisi ces chiffres parce qu'ils sont au centre des indicateurs dans les cadres logiques et ensemble ils représentent la capacité de la population à s'assurer d'un sécurité alimentaire durable.

⁷⁷ Dans quelques pays, il n'est pas possible de faire une comparaison 100% correcte avec la ligne de base parce que les échantillons ont été constitués de façons différentes. Par ex. au Burundi l'enquête mi-terme n'est pas réalisée sur les mêmes collines; en Ethiopie l'échantillon de la ligne de base était fait sur base de l'ensemble des communautés – donc y inclus des familles moins vulnérables alors que l'enquête 2019 couvrait uniquement le groupe plus restreint de bénéficiaires directs. Dans les deux cas, l'enquête 2019 est une bonne ligne de base pour l'évaluation à la fin du programme.

³⁵ La définition d'être dans une situation de sécurité alimentaire' n'est pas le même pour chaque pays ; dans les différents pays d'autres critères ont été utilisés. Pour les détails, les évaluateurs réfèrent aux rapports des enquêtes de ménages.

Pays	Indicateurs de l'Objectif Spécifiques /Sécurité alimentaire	Facteurs explicatifs (connus)
Burundi	<ul style="list-style-type: none"> - 30,1% sont en insécurité alimentaire sévère (contre 43,9% en 2016) - 71,1% ont adopté des mécanismes négatives d'adaptation alimentaire (ce qui est une amélioration par rapport à 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration mais moins qu'attendu (obstacle est dans l'accès aux revenus)
Ethiopie³⁶	<ul style="list-style-type: none"> - 85,32% en situation d'insécurité alimentaire grave (contre 54,2% en 2016) - 93,45% ont adopté des stratégies négatives d'adaptation (contre 14,1% en 2016) ; y inclus 37,5% (contre 22% en 2016) qui ont adopté des stratégies de crise avec un effet sur la productivité future - En moyenne 7,8 actions essentiels nutritionnel (ENA) appliqué (contre 5., en 2016) - En moyenne 4 pratiques eau et assainissement (ESHA)³⁷ appliquées (contre 3 en 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> - Malgré les progrès réalisés dans les techniques agricoles et l'aménagement, la production agricole était moins élevée suite à la sécheresse en 2019 combiné à des problèmes de fonctionnement du système d'irrigation
Haïti (deux zones très différentes)	<p>Jacmel /Calumette:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 0% de malnutrition sévère (contre 7% en 2016) - 7% en situation de sécurité alimentaire inadéquat (contre 34% en 2016) ; - 75% ont adopté des stratégies négatives d'adaptation <p>Jérémie/Bonbon :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 17% de malnutrition sévère (contre 5% en 2016) - 37% en situation de sécurité alimentaire inadéquat (contre 64%) ; - 90% ont adopté des stratégies négatives d'adaptation 	<ul style="list-style-type: none"> - La situation à Jérémie est plus pénible (sécheresse extrême en 2018, vent destructeur en 2019 et cyclone)
Niger	<ul style="list-style-type: none"> - 70,5% de ménages en situation de sécurité alimentaire inadéquat (contre 68,3en 2016) - 14% de ménages recourent à des stratégies négatives de survie (contre 60% en 2016).³⁸ - Nutrition : diminution du nombre de malnutris référencés dans les centres de santé : 729 en 2018 pour 391 en 2019 	<ul style="list-style-type: none"> - Faiblesse de la campagne agricole de 2019 : baisse de 15% de la production
RDC	<ul style="list-style-type: none"> - 4% sont en insécurité sévère ; 18% sont en insécurité modérée³⁹ (contre respectivement 4,3% et 33,7% en 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> - ??

³⁶ La situation entre les zones couvertes par le programme peut être très différente ; p.ex. en Ethiopie (comme au Haïti) suite à des événements naturels différents. La consolidation des résultats des enquêtes au niveau national cache des différences essentielles.

³⁷ ESHA =: Essential Sanitation and Hygiene Action Practices – includes promoting usage of safe drinking water, hand washing at five critical occasions (after defecation; after cleaning child who has defecated; before preparing food; before feeding child; before eating), safe disposal of faeces, safe storage and handling of food, use of latrines and promotion of open defecation free communities, and creating barriers between toddlers and soiled environments and animal faeces.

³⁸ Le chiffre bas s'explique par le fait que les stratégies négatives de survie ne sont en général utilisées qu'en période de famine. Or le Niger depuis plus de 10 ans n'est frappé que par des crises alimentaires. Aussi les apports des certaines activités surtout le maraîchage et les AGR ont fortement contribué à la facilitation des prises en charge des ménages

³⁹ Respectivement 8 et 36 personnes sur 201 ménages enquêtés



	– Indice de stratégie de survie (CSI) : 10,34 (contre 18,7 en 2016) ⁴⁰	
Rwanda	– 65% ne se trouvent pas en sécurité alimentaire (contre 85% en 2016) – entre 25 et 79% ont adopté des stratégies négatives d'adaptation. Par rapport à 2016, ceci présente une diminution des stratégies négatives (entre 6 et 40% selon le DTF)	– ??

Tableau 9 : Vue globale informations par rapport aux indicateurs des objectifs spécifiques

⁷⁸ Quelques commentaires sur le tableau :

⁷⁹ Une première remarque importante est que des effets positifs du programme EMMo sont déjà visibles, sauf en Ethiopie⁴¹ et en Haiti/Jérémie, notamment suite à des événements climatiques. Ceci n'est pas surprenant car certaines interventions ne peuvent pas avoir un effet immédiat. Par ex. l'introduction des techniques agroécologiques ne résulte pas forcément dans une augmentation des rendements dans la même année, l'accès au crédit pour une AGR ne résulte pas dans une augmentation immédiate de revenu ; l'aménagement d'un bassin versant demande quelques années avant que la production soit rétabli complètement.

⁸⁰ La comparaison des chiffres 2019 et 2016 montrent que la situation en termes de sécurité alimentaire s'est nettement améliorée au Rwanda, au Burundi, en RDC et en Haiti (Jacmel) (bien que moins que prévu notamment au Burundi). Souvent des facteurs externes au programme (sécheresse, fortes pluies) ont annihilé une évolution positive initiale (par ex. amélioration de la production de céréale pluviale au Niger). Au Burundi, l'analyse de l'équipe CI.be montre que probablement le degré d'accès à des revenus additionnels pose un blocage pour améliorer la situation de sécurité alimentaire.

⁸⁴ L'enquête ménage en Ethiopie contient deux index supplémentaires notamment le « food consumption coping strategies index » et le « livelihood based coping strategies adapted by surveyed households », qui fournissent des informations par rapport au niveau de stratégie de survie qu'on ne retrouve pas dans les autres enquêtes de ménage. La notion de 'crisis strategy' est intéressante parce qu'elle permet de mieux apprécier la résilience de ménage. Ce dernier index fait une distinction entre « stress strategies » (soit 93,45%) et des « crises strategies » (37,50% - contre 22% en 2016) qui influencent la productivité future du ménage. Il s'agit par exemple de prendre un crédit pour l'achat de nourriture (15%), de ne plus envoyer les enfants à l'école (9%), de la consommation du stock de semences (22,4%) et de la vente du dernier animal femelle (7,5%).

⁴⁰ La diminution est la plus nette à Popokabaka (3,84 contre 20,9), probablement suite à l'introduction de la culture d'ananas pour la production de jus, l'augmentation des revenus est plus nette pour les membres des coopératives que pour les membres auxiliaires et leur stratégie de survie est plus favorable (9,68 contre 11,32).

⁴¹ Suite au changement de l'échantillon

- ⁸² En Haïti et en Éthiopie, les résultats des enquêtes sont assez différentes entre les 2 zones. Il est donc important d'analyser la situation par zone d'intervention. En Éthiopie, les deux index susmentionnés sont nettement plus bas dans la Woreda de Irob que dans la Woreda de Enderta où les stratégies négatives, en particulier les stratégies de crise sont plus fréquents. En Haïti, la situation à Jérémie reste beaucoup plus inquiétante que dans la zone de Jacmel. Dans d'autres pays, il est parfois important de vérifier les différences entre les zones.
- ⁸³ Les indicateurs ne distinguent malheureusement pas systématiquement la situation des ménages en fonction du chef de ménage, par ex. en RDC, les ménages des femmes cheffes de ménage ont de meilleurs scores pour les stratégies de survie notamment 4.98 contre 11.37 pour les hommes⁴².
- ⁸⁴ Des progrès importants ont été réalisés sur l'application des pratiques familiales essentielles notamment en Niger et en Éthiopie (les progrès en matière des PFE sont plus bas dans le woreda d'Irob).

2.3.2 AUTRES CHANGEMENTS

- ⁸⁵ Dans le chapitre 2.2. les évaluateurs ont analysé comment les interventions du programme EMMo ont été appliquées au niveau des 4 axes de la sécurité alimentaire. Ici, les évaluateurs aiment souligner des changements au niveau de l'attitude plutôt. Il faut prendre en compte que certains changements au niveau individuel et collectif ont besoin de plus de temps pour se produire (ceci est également vrai au niveau de l'application). En plus, pour les évaluateurs, les changements étaient plus difficiles à identifier sur base des études de documents seulement. Les rapports narratifs sur 2019 peuvent certes compléter cette section.
- ⁸⁶ Sur base des informations disponibles et les visites de terrain, **les changements émergents (bien que parfois anecdotiques) sont visibles sur quatre niveaux**: (i) une conscientisation des paysans au niveau individuel et largement diffusée, (ii) un éveil de la population, (iii) des changements par rapport à la position de la femme dans le ménage et la communauté et (iv) une dynamique qui dépasse les communautés touchées par le programme EMMo.
- ⁸⁷ **Conscientisation de la valeur ajoutée des techniques agroécologiques, l'épargne et les PFE**: ces changements se situent dans le 'pouvoir de'. Lors des missions de terrain au Burundi et Niger, les évaluateurs étaient témoins d'une population qui s'est appropriée des nouvelles techniques de production agro écologiques, de la valeur ajoutée des groupements d'épargne et crédit et de la nécessité d'appliquer des pratiques familiales élémentaires (PFE), le dernier moins à remarquer au Burundi. Ces constats provenant des groupes focus dans les pays visités sont

⁴² Enquête p 20.



substantivés par les chiffres de l'enquête de ménage. Bien que de grands changements dans le volume de production ne soient pas encore à remarquer⁴³, les paysans sont très enthousiastes et convaincus par les nouvelles approches. Au Burundi, les paysans ont compris l'importance d'investir (et de payer) pour des semences améliorées. En RDC, les producteurs ont compris l'importance de bon matériel végétal (boutures de manioc résistantes, variété d'ananas adaptée pour la production de jus, ...). Au Niger, dans le projet habbanayé, les femmes ont pu disposer de caprins de qualité et ont pu maîtriser leur élevage (plus de 75% des mises bas par rapport aux caprins distribués et moins de 15% de perte). Elles vont disposer prochainement d'appuis et de formations en santé animale (sous-traitance Vétérinaires Sans Frontières).

- ⁸⁸ Le dynamisme d'adhésion aux groupes d'épargne est clair. Le nombre de groupes a augmenté partout et les montants d'épargne et de crédit ont augmenté (Ethiopie, Rwanda, Burundi). Au Burundi il s'est avéré que plusieurs groupes d'épargne se sont créés sans l'aide du programme EMMO. Au Niger, les projets AGR ont eu pour conséquences que les femmes réactivent de leurs propres initiatives des pratiques de tontines.
- ⁸⁹ **Éveil de la population** : '*tout est possible*', était la réponse d'une femme, membre d'un ASSEC au Burundi et bénéficiaire de HIMO ;c'était sa réponse à la question 'que signifie le nom EMMo?'. Ce changement se situe dans 'le pouvoir intérieur'. Une nouvelle confiance a été remarquée au niveau des membres de différentes structures. Le rapport de Niger a bien décrit les démarches importantes prises par les femmes et facilitées par le programme, plus particulièrement l'alphabétisation et la facilitation de réunions mixtes (H/F) où les femmes étaient stimulées de prendre la parole . Au Niger, dans le village de Toudoun Kemila, la population a créé une caisse dans laquelle elle effectue des versements pour l'achat du matériel didactique complémentaire pour les centres d'alphabétisation. Une plus grande confiance en soi a également été notée au Rwanda (voir rapports narratifs). Les démarches de structuration avec des groupements, des comités de gestion et des relais ont créé des espaces et mécanismes pour un leadership communautaire émergent (au Niger, clairement pour femmes et hommes et de nouveau, il semble avec un rôle important pour l'alphabétisation). Au Rwanda, les rapports narratifs font mention des bénéficiaires qui ont été élus au niveau des cellules (niveau de décentralisation le plus bas).
- ⁹⁰ **Rééquilibrage des rôles et positions hommes/femmes**: ceci est surtout documenté dans le rapport de la mission au Niger. L'attention accordée dans tous les pays à la participation des femmes (quota) aux décisions et leur accès à l'information a certainement contribué au positionnement des femmes - mais les effets ne sont pas mesurés de façon systématique – et cette amélioration ne garantit pas automatiquement que tous les intérêts des femmes soient systématiquement pris en compte au sein des communautés suite à des freins socio-culturels qui font que la voix de la femme est moins entendue/respectée. A côté des éléments décrits déjà comme facteurs explicatifs (alphabétisation, quota), au Niger la sensibilisation PFE et nutrition a jouée un rôle important (et l'implication des hommes et leur intérêt), notamment la plus grande

⁴³ Ce qui semble logique car l'introduction de ces techniques ne résulte pas toujours immédiatement dans une augmentation des rendements.

attention au respect et à la protection du corps de la femme. Au Burundi, les évaluateurs ont identifié l'accès aux petits crédits (au travers les groupes d'épargne) comme mécanisme principal pour contribuer à cette rééquilibrage : les évaluateurs ont reçu plusieurs témoignages des femmes (et des hommes) de la plus grande reconnaissance de la rôle de la femme dans le ménage grâce à sa contribution aux besoins pratiques et sociaux du ménage. Mais, comme expliqué sous 2.1.5., EMMo a relativement peu de connaissances ou informations systématiques sur comment le programme influence les relations au sein des ménages.

⁹¹ **Une dynamique qui dépasse les communautés** touchées par le programme EMMo : ceci a surtout été documenté dans le rapport sur EMMo au Niger mais était aussi partagé avec l'évaluateur au Burundi aux travers des focus groupes. Par ex. des bénéficiaires au Niger qui commencent à diffuser ce qu'ils ont appris dans d'autres ménages dans d'autres villages.

2.3.3 DURABILITÉ

⁹² Les évaluateurs n'ont pas analysé en détail la durabilité économique, financière, technique, environnementale et sociale des principaux résultats et infrastructures. Les évaluateurs peuvent toutefois relever ce qui suit :

- Il y a une certaine attention pour la durabilité au sein du programme et des équipes. Bien que la stratégie ne soit pas documentée, les programmes ont pris différentes mesures pour assurer la durabilité.
- L'approche participative impliquant les bénéficiaires et toutes les autres parties prenantes y inclus les représentants de l'état et les autorités locales contribue à la durabilité.
- La collaboration avec les structures de bénéficiaires est un des axes clairs pour la durabilité du programme à condition que ces structures soient véritablement renforcées et non pas uniquement considérées comme des canaux pour atteindre les groupements bénéficiaires. En RDC, où le programme met des efforts importants sur le renforcement des coopératives, 60% de ces coopératives pourraient subsister au terme du projet EMMo⁴⁴.
- Sur ce point, le programme RDC est le plus avancée car les deux résultats attendus couvrent explicitement le renforcement des coopératives (R1) et de leurs activités (R2)⁴⁵. L'enquête

⁴⁴ Source : Enquête 2019 p 26. Dans les autres coopératives, les membres sont découragés par (i) les difficultés d'évacuation des productions à cause du mauvais état des routes ; (ii) le retard d'encaisser de l'argent issu de la vente des produits dans le circuit groupé, etc.

⁴⁵ Résultat 1 : Les coopératives ont consolidé et renforcé leurs capacités organisationnelles et institutionnelles. Résultat 2 : Les coopératives ont développé des systèmes de commercialisation des produits agropastoraux en faveur de leurs membres.



auprès des ménages confirme que 84,9% des enquêtés sont satisfaits des services de leur coopérative.

- L'évolution favorable de la sécurité alimentaire est certainement un bon indicateur pour la durabilité des acquis au niveau des bénéficiaires mais elle peut cacher d'importantes différences notamment en fonction de la résilience renforcée (voir techniques agroécologiques appliquées) et la qualité des infrastructures (p.ex. irrigation) qui garantit une production plus stable. La différence entre le niveau des 'stratégies de stress' et des '**stratégies de crise**' est une indication forte pour la durabilité au niveau des bénéficiaires – voir enquête auprès des ménages en Ethiopie – car les stratégies de crise ont des effets plus forts sur le patrimoine familial (vente de biens essentiels notamment du dernier animal male), sur leurs compétences futures (quand les enfants ne vont plus à l'école), etc. Tant que les stratégies de crise sont fréquentes, les opportunités pour les personnes vulnérables de retourner vers une situation normale sont hypothéquées.
- Pour chaque infrastructure mise en place (ou pour chaque réhabilitation), des comités de gestion ou des groupements sont créés avec une attention particulière pour les procédures. Au Rwanda et en Ethiopie, la durabilité est appuyée par le cadre du gouvernement. En Ethiopie des règlements administratifs (« by-laws ») existent et sont appliqués. Dans tous les pays (par ex. le Burundi, Rwanda, RDC), il est prévu que ce soient les groupements /coopératives /organisations de producteurs qui deviennent propriétaires des infrastructures (au cours ou après le programme). Des mesures pour préparer ces structures à assurer et assumer cette tâche sont mises en place à des degrés différents (fort en RDC, au Rwanda et à attendre au Burundi). Au Niger dans certains villages, le droit de propriété des parcelles maraîchères accordé aux bénéficiaires a été confirmé et formalisé par des documents par les autorités communales.
- Le renforcement du 'pouvoir de', selon les répondants, offre une garantie pour la durabilité des résultats au niveau des individus. Les évaluateurs soutiennent cette conviction mais veulent souligner que le 'pouvoir de' n'est qu'une des dimensions d'empowerment et que le 'pouvoir avec', 'pouvoir sur' et 'pouvoir intérieur' sont également importants pour assurer une durabilité. La faible attention pour le développement organisationnelle des structures des bénéficiaires dans plusieurs pays (Burundi, Haïti, Niger) est dans ce sens un point d'attention en vue d'assurer la durabilité, surtout dans les pays où les structures ont été créés par le programme EMMo – et sont donc relativement jeunes.
- Les capacités d'anticipation par rapport à l'environnement économique (analyse et répartition des risques) et d'analyse de la rentabilité économique des AGR sont encore faibles. Au Niger, plusieurs éléments peuvent fragiliser la pérennité de ces changements, notamment la fragilité économique ou « pauvreté » des populations bénéficiaires, l'appui limité des autorités locales, la dépendance inextensible indéfiniment du recours au bénévolat. Les capacités d'anticipation par rapport à l'environnement économique (analyse et répartition des risques) et d'analyse de rentabilité économique des AGR sont encore faibles.

Pratique intéressante Burundi : les relais de la Commission de Justice et Paix

Dans le programme de EMMo au Burundi, les équipes EMMo reçoivent l'aide de 2 relais par colline de la Commission Justice et Paix. Le système existait bien avant l'arrivée du programme mais le fonctionnement de ces relais a été redynamisé par le programme EMMo qui offre le cadre pour les interventions. Les relais sont membres de la communauté et ont été identifiés au niveau des paroisses sur base de leur bonne conduite et la tenue des normes morales élevées. Ils réagissent aux appels de la population pour résoudre des conflits, conflits entre voisins, conflit entre membres de la communauté et conflit dans le ménage. Pour le BDD et l'équipe EMMo, leurs interventions aident à renforcer la cohésion sociale. Ils aident à assurer une approche qui est sensible aux conflits. Selon les chiffres de l'enquête ménage, la démarche est effective : il y a une forte diminution de % de conflits qui ont dégénéré en violence vécus par les bénéficiaires (chiffre pas désagrégé par genre).

Box 5

Burundi : les relais de la Commission de Justice et Paix

2.4 CONSTATS PAR RAPPORT À LA COHÉRENCE DU PROGRAMME

2.4.1 COHÉRENCE INTERNE

⁹³ Les programmes EMMo dans les 6 pays du Sud expriment une volonté d'aller au-delà de l'aide humanitaire. La formulation des programmes a été basée sur des programmes précédentes (sauf en RDC) et démontre une connaissance approfondie du contexte de SAN dans les pays concernés (également appuyée par les analyses conjointes dans le cadre des Cadres Stratégiques Communs, CSC). Les programmes ont été formulés avec les partenaires qui avaient amené leurs connaissances des groupes cibles envisagés par CI.be. Dans tous les pays les décisions sur les coupures budgétaires nécessaires étaient prises en consultation avec le



partenaire. Les enquêtes de ligne de base (parfois révisées) ont renforcé la compréhension des besoins.

- ⁹⁴ Des accents contextuels sont visibles dans les programmes EMMO en Ethiopie (résultat additionnelle sur l'environnement), Niger (accent fort sur la nutrition), Burundi (grands investissements dans des hangars de stockage afin de renforcer la stabilité), Haïti (attention pour le plaidoyer), ce qui confirme la pertinence du montage des programmes EMMO dans les différents pays.
- ⁹⁵ Les programmes s'adressent tous aux quatre piliers de la SAN ce qui devient clair dans la formulation des cadres logiques et l'identification des résultats. Le programme RDC, qui ne couvre pas le pilier 'Utilisation/qualité' présente une exception avec son accent sur le pilier de l'accessibilité et la stabilité (augmentation de revenus, stimuler l'esprit de l'entreprise et commercialisation) à travers l'augmentation de la production.
- ⁹⁶ Des analyses plutôt économiques n'ont pas été effectués au préalable bien qu'il y eût une volonté de développer des AGR et petites initiatives économiques afin de renforcer l'accès aux revenus (avec des alternatives à la vente de la production agricole) et le pilier d'accessibilité. Les évaluateurs constatent que les compétences économiques (p.ex. sur le développement des chaînes de valeur agricoles, les micro-entreprises en milieu rural, l'accès au crédit pour des AGR) sont moins représentées dans les équipes de CI.be et les équipes des partenaires (accent sur des techniciens en agronomie ou développement socio-économique). En RDC, des analyses de marché et des actions chaînes de valeurs ont été effectuées mais l'équipe EMMO et les experts/formateurs externes n'étaient malheureusement pas suffisamment orientés vers l'intégration des approches genre, empowerment et inclusion.
- ⁹⁷ Des chapitres précédents, il est devenu clair que le programme EMMO arrive à combiner différentes démarches pertinentes et interdépendantes aux différents niveaux, individuel, ménage, collectif (mais à renforcer du point de vue de comprendre les effets, voir sous suivi & évaluation). Toutes ces démarches sont connues et maîtrisées par les partenaires. Quelques innovations résident dans l'introduction des techniques agro-écologiques (tous les pays), l'utilisation des critères de motivation (notamment au Rwanda et Burundi), la pratique de HIMO/Cash for work (au Burundi et Niger), l'attention pour le groupe des jeunes non-employés (en Ethiopie) et en RDC dans l'introduction d'une nouvelle méthodologie 'Lean Start-Up' qui aide à identifier quels produits transformés pourraient être acceptables pour des clients potentiels. Au Niger, les leçons tirées des programmes précédents ont induit une diversification de l'approche dans la seconde zone d'intervention (Zinder) en multipliant le développement des techniques de maraîchage.
- ⁹⁸ Avec les démarches au niveau collectif, les programmes travaillent sur la cohésion sociale. Des efforts additionnels sont à remarquer au Burundi : bien que l'intégration du travail avec des relais des Commissions de Justice et Paix soient encore à renforcer, l'investissement dans la médiation des conflits entre voisins et dans le ménage est louable.

⁹⁹ Les partenaires (qui font partie de la même famille Caritas) sont d'abord des partenaires d'exécution du programme EMMo. Les accords de convention font mention de renforcement de capacités et les partenaires peuvent proposer au CI.be des interventions de renforcement de capacités (avec une réduction du budget en RDC). Ce mécanisme ne fonctionne pas de façon optimale : les partenaires ne font pas une analyse de leur capacité et ne proposent pas des plans de renforcement avec des interventions spécifiques. Les interventions de renforcement de capacités sont surtout connectées aux tâches de gestion des programmes et thématiques du programme EMMo, ceci au travers des formations pour les équipes EMMo et les autres membres du personnel des partenaires, par e.g. le plaidoyer au Haïti, le genre en Ethiopie et le genre et l'inclusion au Niger (dans le cadre du CSC), la malnutrition et le dépistage au Burundi (en collaboration avec le Croix Rouge).

¹⁰⁰ Finalement, quelques liens entre les programmes dans le Sud et le programme EMMo en Belgique ont pu être identifiés : activités sur la migration et le développement en Niger et Ethiopie, formation de plaidoyer par CJP Belgique en Haïti). CI.be et CJP veulent continuer cet effort et les évaluateurs les encouragent, vue les opportunités dans la thématique de cohésion sociale et gestion de conflits pour vivre ensemble et le travail sur l'agro écologie.

2.4.2 COHÉRENCE EXTERNE

¹⁰¹ Tous les programmes EMMO collaborent avec les acteurs étatiques et publics présent sur le terrain, souvent basé sur des conventions avec les administrations centrales pertinentes. Avec les représentants des autorités locales des conventions ou contrats sont signés pour rendre des services. EMMo est prêt à rembourser des frais sur base de performance (services effectivement rendus confirmés par des rapports faits). L'implication de ces acteurs s'effectue dans trois domaines : (i) exécution d'activités (en lien avec le mandat et les tâches techniques des services), (ii) le suivi (identification des bénéficiaires et suivi d'exécution et des résultats, au travers des réunions de suivi ou dans des comités pour certaines activités comme les chaînes de solidarité), (iii) participation dans des formations/visites d'échanges. Lors des missions de terrain, les évaluateurs ont pu constater l'appréciation de ces acteurs par rapport au programme et la pertinence par rapport à leurs propres plans de développement (niveau des communes).

¹⁰² Dans tous les pays, CI.be a fait des efforts pour identifier et réaliser des synergies avec des ANG belges (et ENABEL au Niger):

- **Pour s'informer et échanger** : au travers des activités dans le cadre du CSC notamment la participation active dans le Joint Forum au Rwanda et la participation dans l'évaluation et formation Genre en Ethiopie et des échanges avec le milieu académique et partage sur les ToC à Bruxelles ;
- **Pour avoir accès à une expertise spécifique** : comme au Rwanda (avec l'ONG ARDI et l'ONG Miel Maya Honing), Burundi (JFW sur le 'Kitchen Garden' et la Croix Rouge-Belgique sur la nutrition et formation des membres de l'équipe), au Niger et Rwanda avec VSF



(expertise vétérinaire pour les chaînes de solidarité), au Niger avec le CR-Belgique sur la nutrition et en Haïti avec une formation sur le plaidoyer, préparée et dispensée par CI.be en collaboration avec CJP Belgique (et avec Geomoun) et en Ethiopie (avec BOS+ dans une visite de terrain) ;

- **Afin d'exécuter une partie des activités** en synergie : un seul exemple au Burundi où le programme EMMo a divisé les ménages et collines pour des sessions de sensibilisation dans 3 zones entre l'équipe EMMo et l'équipe de JFW et où CR-Belgique a facilité un accès moins coûteux aux moulins pour la fabrication de dalles pour EMMo (dans le cadre de son activité 'foyer amélioré'). Les évaluateurs ont eu des indications sur l'intégration des nouvelles connaissances (acquises au travers des collaborations) dans l'approche et la façon de mise en œuvre du programme EMMo même (notamment sur la nutrition et les Kitchen Garden);
- **Pour la mise en œuvre conjointe** : l'exemple de collaboration avec ENABEL et Broederlijk Delen en RDC (projet Bagata +) sur l'appui aux coopératives pour la commercialisation de leurs produits à Kinshasa à travers la création d'un point de vente. En RDC, le point focal a été intégré dans le programme EMMo après la fin du projet Bagata + et a apporté ses connaissances et son expertise.

¹⁰³ Avec ces efforts dans la recherche de synergie, CI.be a voulu répondre à la demande du bailleur DGD de chercher et de développer des synergies avec d'autres acteurs belges. L'exercice n'était pas facile mais satisfaisant pour EMMo. En même temps, CI.be expérimente une difficulté d'aller plus loin dans la synergie à cause des dynamiques et temporalités divergentes entre les organisations et leur recherche de fonds en dehors de leur programme DGD pour entamer des interventions additionnelles.

¹⁰⁴ Finalement, il faut souligner une certaine faiblesse dans la cohérence externe : en général et plus en particulier au Burundi, en RDC et au Niger, l'écoulement et l'enclavement des zones d'intervention posent un grand défi auquel le programme EMMo n'a pas de réponse complète et/ou qui nécessitent une collaboration avec d'autres intervenants.

2.4.3 SUIVI ET ÉVALUATION

¹⁰⁵ Il existe une politique de S&E au siège de CI.be qui n'est pas bien connue au niveau des pays. Pour ce programme EMMo, trois stratégies soutiennent le système actuel de suivi et évaluation : (i) un suivi au niveau de chaque pays, (ii) des enquêtes de ménages au niveau de chaque pays (ligne de base, enquête mi-terme en enquête fin-terme) et (iii) des auto-évaluations et évaluations entre pairs. La Théorie du changement (ToC) ne joue pas encore un rôle important dans ce système, ceci s'explique par la manière tardive dont l'obligation d'adopter une approche ToC a été communiquée par la DGD après que les actions du programme avaient été formulées. En Ethiopie, il y a une expérience avec stories of change, qui aide à interpréter des résultats de

l'enquête de ménage, mais les évaluateurs ont encore trop peu d'information afin d'apprécier cet élément comme une stratégie additionnelle.

¹⁰⁶ **Suivi au niveau de chaque pays** – Le suivi est bien organisé par la représentation de CI.be et le partenaire. Dans tous les pays, un système est développé aux différents niveaux (zones d'intervention, responsable équipes, responsable programme, CI.be représentation et partenaire). La collecte de données se fait par les bénéficiaires eux-mêmes (par ex. membres des COGES au Niger) ou des relais avec une tâche désignée (à côté des tâches d'accompagnement), comme au Burundi. Il existe des formulaires simples pour la collecte de données et des accords clairs sur les flux d'information du bas vers le haut. Au début du programme, une formation a eu lieu dans plusieurs pays sur les démarches du programme, y compris sur les besoins de suivi. Au Burundi, RDC et Niger, des consultants/assistants techniques ont aidé à développer des outils. Le Burundi est le plus avancé dans la digitalisation.⁴⁶ Les évaluateurs constatent un grand effort à inclure les différentes parties prenantes dans le suivi, au travers des comités où les avancements du programme sont discutés. Une telle discussion est également organisée au niveau des personnes qui assurent une collecte de données, comme au Burundi et au Niger, ce qui est louable. Il est important que les bénéficiaires qui assurent une collecte de données comprennent ce que les chiffres disent et qu'ils soient encouragés et appuyés pour discuter de la performance du programme.

¹⁰⁷ Le suivi est orienté par le cadre logique et ses indicateurs. Les indicateurs sont de bonne qualité et permettent en générale un suivi adéquat au niveau des activités. Un point d'attention est la consolidation des données sur la participation et l'atteinte de groupes cibles spécifiques. Pour l'instant, il n'est pas possible de vite voir le lien entre les activités et l'accès par les groupes de vulnérables identifiés et leur chemin de changement.

¹⁰⁸ L'évaluation mi-terme et l'analyse des approches d'empowerment, genre et inclusion soulève quelques points d'attention par rapport aux indicateurs: parfois il y a des indicateurs qui peuvent être mieux formulés ; parfois, il y a un besoin de suivre quelque chose de plus proche (mais là où des indicateurs SMART ne peuvent pas aider et où il faut d'autres outils appropriés). Les points d'attention sont les suivants :

- Dans chaque pays, l'évolution du volume d'épargne et de crédit⁴⁷ est mesurée mais peu d'informations sont disponibles au niveau de revenus générés pour le ménage (est-ce que ce revenu reste le même ou est-ce que le crédit augmente le revenu du ménage)?
- Il manque un suivi sur l'utilisation des crédits afin de mieux comprendre les bénéfices (en termes de SA) : pour quoi faire, par qui ?

⁴⁶ Dans d'autres pays, comme le RDC, la digitalisation n'a pas eu lieu à cause des coupures dans le budget.

⁴⁷ Moins pertinent au Niger: pratique de tontines, mais non mesuré également.



- Les indicateurs ne permettent pas d'avoir une compréhension sur le chemin de changement des groupes cibles très spécifiques (par ex. les sans-terres en Ethiopie ou les HIMO au Burundi).
- Plusieurs indicateurs sont sexo-spécifiques mais d'autres indicateurs font référence aux 'ménages' (bien qu'utiles pour comprendre l'évolution notamment pour les enfants) sans faire une distinction dans les effets différents sur hommes/femmes.
- Il n'y a pas des indicateurs (ou autres outils comme des groupes focus) qui permettent de suivre de façon plus systématique et d'analyser les dynamiques intra-ménage. Par ex. un indicateur au Burundi parle de l'expérience de conflits avec violence, ce qui est très pertinent mais ne fait pas une différence entre conflits familiaux et autres conflits et pour 2019 les chiffres n'ont pas été désagrégés par sexe.

¹⁰⁹ **Enquêtes de ménages au niveau de chaque pays** – Les enquêtes sont développés par pays et au niveau des outcomes du programme (surtout indicateurs au niveau de l'objectif spécifique) qui veulent apprécier la situation en termes de sécurité alimentaire. Il n'y a pas eu beaucoup de concertation au-dessus des différents pays sur la définition des certains critères (quand est-ce qu'on est en sécurité alimentaire ?), ni sur l'échantillonnage ou les outils de collecte, ce qui complique la compréhension.

¹¹⁰ L'enquête ménage à mi-terme permet de démontrer les tendances dans la sécurité alimentaire et soulève des questions de réflexion et de discussion dans chaque pays ce qui est un des fonctions d'un système de suivi et évaluation (l'apprentissage à côté du rendre compte). Comme déjà indiqué dans la section sur les changements ci-dessus il y a quelques faiblesses dans la conception des enquêtes. Notamment le fait que le choix des groupes les plus vulnérables n'est pas reflété dans l'échantillon et l'analyse des résultats.

¹¹¹ Le plus important en vue d'une appréciation de la contribution du programme EMMO aux changements est de constater que l'enquête de ménage actuellement ne permet pas de savoir quelles activités/interventions ont contribué au maximum à cette évolution et d'isoler l'effet des événements externes. Les rapports annuels se réfèrent peu à des analyses sur l'effet des événements ou chocs naturelles sur la production ou indiquent pas suffisamment l'effet d'une crise économique sur le niveau du prix de vente des productions agricoles ou d'une réduction des transferts monétaires sur le revenu des ménages afin de permettre aux lecteurs de mieux comprendre les réalisations du programme.

¹¹² **Évaluation entre pairs** – L'évaluation entre pairs constitue un effort louable à introduire une culture de 'reflective practitioner' dans CI.be, ses équipes et les partenaires qui sont en générale

tous fort marqué par une volonté d'agir, de faire, d'intervenir. C'était la première fois à expérimenter cette approche. En total, cinq évaluations entre pairs⁴⁸ ont été exécutées :

- Au Burundi (par un membre de l'équipe EMMo RDC) : analyse de la durabilité (financière) de l'Interprofession Fruits au Burundi.
- En RDC (par un membre de l'équipe EMMo au Burundi) : analyse des aspects organisationnel et de fonctionnement des coopératives
- En Ethiopie (par un membre de l'équipe EMMo Rwanda)⁴⁹: analyse des approches de groupes d'épargnes et de crédit
- Au Rwanda (par un membre de l'équipe EMMo Ethiopie) : analyse des approches de groupes d'épargnes et de crédit
- Au Niger (par un membre de l'équipe EMMo Haïti) : analyse des aspects de genre et de participation.

¹¹³ Chaque évaluation suivait le même processus : (i) identification des questions d'évaluation (questions sur le 'comment' et sur les résultats constatées), (ii) auto-évaluation par l'équipe EMMo y compris l'identification des points forts et points faibles, (iii) exécution de l'évaluation par le pair avec une mission dans le pays sur base de l'auto-évaluation, y compris l'identification des leçons à renseigner la pratique du programme EMMO dans le pays de l'évaluateur pair. Les livrables étaient des TdR pour chaque évaluation (avec une précision des questions d'évaluation), le rapport d'auto-évaluation et le rapport d'évaluation par le pair.

¹¹⁴ Afin d'appuyer le processus, le siège à Bruxelles, avec l'appui des évaluateurs externes avait développé le matériel et a accompagné les équipes (au travers des échanges par mail et skype). Le matériel consistait de:

- Un document de référence et présentation PPT qui explique les principes de l'approche et fournit des instructions;
- Guide de l'auto-évaluation;
- TdR/guide pour l'évaluation entre pairs;
- Des consignes pour formuler des questions d'évaluation ;
- Des formats pour le rapportage (auto-évaluation et évaluation par le pair).

⁴⁸ L'évaluation en Haïti sur le système de warrantage n'a pas eu lieu à cause d'une période de troubles dans ce pays.

⁴⁹ Pratique intéressante dans les pays même : en Ethiopie, les équipes d'un woreda ont participé dans la mise en œuvre l'enquête ménage dans l'autre woreda. Cela semble intéressante du point de vue apprentissage des mécanismes de changements au niveau des ménages.



- ¹¹⁵ Une évaluation du processus par les parties prenantes (lors de la réunion du COPIL en octobre 2019) a relevé que le processus était intéressant en termes d'apprentissage et de réflexions ('plus approfondies que le S&E habituel) et avait invité les équipes à un regard critique. La valeur ajoutée d'une évaluation par un pair (par rapport à une évaluation externe classique) est la complémentarité dans les expériences et les points de vue. Auto-évaluation et évaluation par un pair ont contribué à l'empowerment et le renforcement de l'esprit des équipes (visitées). Les documents d'appui étaient appréciés comme étant essentiels et utiles mais pas suffisamment claire et appropriés (avec une confusion dans les instructions pour formuler des questions d'évaluation). Les échanges avec le siège par contre étaient utiles, clairs et appropriés. Les parties prenantes ont vécu une tension entre le but d'apprentissage et échange et l'objectif de redevabilité mais semblent vouloir garder le double focus. Finalement, il était clair que les équipes devraient encore s'habituer à l'approche: le développement des compétences à devenir des 'reflective practitioners' qui permettent un regard critique et appréciatif par rapport au fonctionnement des équipes et leur façon de faire demande du temps et une expérience.
- ¹¹⁶ L'évaluation du processus et résultats de l'approche évaluation entre paires met en question: la méthodologie proposée pour arriver à des questions d'évaluation pertinentes, le temps à consacrer et autres investissements (considérés comme élevés par rapport aux résultats obtenus), la valeur ajoutée d'avoir et une auto-évaluation assez détaillé et une évaluation par le pair et finalement l'intégration de l'approche dans la planification du programme et son système de S&E.
- ¹¹⁷ Les parties prenantes eux-mêmes avaient déjà identifié quelques pistes d'amélioration. Les pistes suivantes peuvent être soutenues par les évaluateurs externes:
- Proposer des instructions plus claires et méthodologies et outils plus concis : 'less is more'.
 - Intégrer le processus dans la formulation et la planification des nouveaux programmes : en effet, déjà avec la formulation d'une ToC et les hypothèses des questions d'évaluation peuvent être formulées, ces questions peuvent servir comme base pour orienter l'exercice d'évaluation entre pairs. Une meilleure intégration permettrait aux équipes d'être plus organisées et disponibles. Une meilleure intégration dans le programme devrait également permettre une meilleure intégration dans le système de S&E et de mieux identifier la valeur ajoutée de l'évaluation entre pairs par rapport aux autres outils de S&E.
 - Réfléchir sur la complémentarité entre l'auto-évaluation et l'évaluation entre pairs.
 - Intégrer une attention pour le renforcement des compétences pour l'évaluation dans les formations/ateliers planifiés pour la mise en œuvre du programme EMMo : il est clair que le 'regard d'évaluateur' requiert un nombre de compétences qui prendront un certain temps à se développer.
- ¹¹⁸ Les évaluateurs externes ne sont pas convaincus qu'il faut essayer de garder le focus sur la redevabilité. Plutôt, il semble que la fonction d'apprentissage pourrait être beaucoup plus

intéressante, en termes de motivation des équipes à développer un regard critique et d'être en mesure de mieux orienter et gérer des évaluations externes.



2.5 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS SUD

- ¹¹⁹ EMMo SUD répond clairement aux besoins pratiques des ménages vulnérables de façon directe et à travers des organisations communautaires de base (OCB) et organisations de producteurs (OP) dans les 6 pays d'intervention. Les OP/OCB sont renforcées pour rendre les services prévus dans le programme EMMo à leurs membres et assurent un accès à ce qui est offert aux groupes cibles vulnérables identifiés au début du programme.
- ¹²⁰ Les évaluateurs concluent que le programme est fort dans le concret et l'opérationnel mais est à renforcer (i) au niveau stratégique et systémique y compris par une plus grande attention pour le renforcement de capacités des OP comme acteur de changement. Et (ii) dans son système de suivi et évaluation (le focus d'attention).
- ¹²¹ La dernière réunion du Copil (octobre 2019), démontre une volonté de Cl.be d'évoluer d'une approche de sécurité alimentaire vers une **approche de souveraineté alimentaire**. Les évaluateurs sont convaincus que dans cette transition se trouve l'énergie pour démontrer plus d'attention pour une approche systémique qui englobe une approche d'empowerment au niveau individuel et collectif. Le rapport du COPIL précise que des efforts doivent être faits pour adopter une approche de souveraineté alimentaire comme un engagement de choisir – chaque fois que choix il y a – pour l'option la plus émancipatoire pour les groupes cibles⁵⁰.
- ¹²² Dans ce qui suit, les conclusions suivent les parties du rapport, avec chaque conclusion, les évaluateurs formulent leur recommandation à court et long terme.

2.5.1 LA MISE EN ŒUVRE DES APPROCHES INCLUSIVITÉ, EMPOWERMENT ET GENRE

- ¹²³ L'approche inclusion et sa mise en oeuvre est un point fort du programme EMMo. La mise en oeuvre de l'empowerment et l'attention pour le genre dans le programme sont visibles bien que moins poussées et intégrées (voir également la conclusion sur la cohérence).
- ¹²⁴ **Inclusivité** - L'effort pour toucher des personnes très vulnérables dans des zones isolées et pauvres – avec un fort taux d'insécurité alimentaire est un point à mettre en exergue. Dans tous les pays, des efforts importants ont été faits pour sélectionner de façon participative des personnes vulnérables/pauvres et/ou avec un taux d'insécurité alimentaire très élevé, sauf en RDC où l'aspect inclusivité a reçu moins d'attention (mais des mesures correctives seront mises en oeuvre). Des critères de sélection ont été discutés et décidés en collaboration avec les partenaires et avec les communautés ou organisations cibles.
- ¹²⁵ La double stratégie pour la mise en oeuvre avec (i) des appuis orientés sur les besoins spécifiques des ménages pauvres combinés avec (ii) des appuis orientés sur l'ensemble des

⁵⁰ Voir compte rendu du comité de pilotage Octobre 2019 p 20 -25

ménages d'une communauté pauvre et /ou des initiatives communautaires permet d'atteindre des avantages d'échelles (voir Ethiopie, Haiti, Burundi) et d'inclure un maximum de ménages possibles dans les zones isolées de l'intervention.

¹²⁶ Quelques bonnes pratiques ont été identifiées telles que l'analyse du niveau de vulnérabilité (Niger), la diversification des groupes cibles (Ethiopie) et la sélection des bénéficiaires sur base des critères de motivation (Rwanda , Burundi) qui valorisent des dynamiques existantes dans les communautés.

¹²⁷ Un point d'attention est d'assurer non seulement une bonne identification des groupes cibles différents (selon leur niveau de vulnérabilité) mais également un suivi de leur chemin de changement spécifique. Il est essentiel d'être certain que l'exécution du programme et son appui restent appropriés pour ces groupes cibles et qu'ils sont capables d'appliquer ce que le programme a offert. Actuellement, un tel suivi n'est pas assuré dans les différents pays.

Recommandation 1 ::

Assurez un suivi plus rapproché de la mise en œuvre de l'approche Inclusion et son effet au niveau de l'utilisation et les changements émergents.

Recommandation pour les chargés de programmes et partenaires (notamment le responsable S&E à mettre en œuvre pour les années 4 et 5)

Il est important de vérifier si les outputs du programme (formations, distribution des intrants, développement des groupements d'épargne/crédit...) peuvent être utilisés par les différents groupes cibles et si cette utilisation mène à des changements importants. En cas de problèmes ou freins importants, des mesures correctives appropriées doivent être identifiées et installées. P.ex. vérifier si l'utilisation des critères de motivation n'ait pas un effet négatif pour les groupes cibles spécifiquement vulnérables.

Les évaluateurs proposent d'intégrer cette attention dans le S&E actuel de façon abordable : (i) identifier 1 ou 2 groupes cibles par pays (par ex. les sans terres, les bénéficiaires HIMO, les familles monoparentales, etc.), (ii) assurer dans la collecte de données lors du suivi une désagrégation qui prend en compte ce(s) groupe(s), (iii) mettre en place une approche qualitative encore cette année pour vérifier l'utilisation de ce qui est offert par ces groupes, par exemple dans des groupes focus et (iv) arriver à des conclusions en quoi l'appréciation de l'offre est différente pour ces groupes ?, quelles sont les obstacles spécifiques pour l'utilisation de ce qui est offert et y réagir dans la mesure possible dans le programme actuel.

Ces discussions peuvent alimenter le processus pour bien identifier des questions d'évaluation (par ex. pour l'évaluation finale du programme EMMO) ou alimenter la rédaction d'un nouveau programme.

¹²⁸ **Empowerment** - Ce concept est compris par les équipes EMMo sur le terrain comme 'autonomisation', autrement dit : rendre les groupes cibles et les ménages capable de prendre



des décisions délibérées pour sortir d'une situation d'insécurité alimentaire. L'évaluation a travaillé avec les 4 dimensions de l'empowerment afin de situer et de comprendre les interventions du programme EMMo. L'analyse des programmes dans les 6 pays concernés montre que le focus des interventions est en premier lieu sur le « **pouvoir de** » avec des interventions appropriées pour renforcer l'accès aux intrants et les connaissances et compétences pour l'agriculture/élevage appuyées par des formations et des accompagnements parfois jusqu'au niveau des ménages (voir EFI au Burundi). Les interventions se situent également dans la dimension du « **pouvoir avec** » : un grand effort est fait pour l'organisation des bénéficiaires (les mettre en groupe et les faire travailler ensemble) et le programme facilite l'implication et l'interaction avec les services techniques.

¹²⁹ Le fait de travailler avec des relais peut partir aussi bien d'un principe d'empowerment ou d'un principe d'efficience. Au Burundi comme au Niger, les relais, bien qu'issus des communautés, fonctionnent d'abord comme bras techniques du programme EMMo (avec un accès un peu privilégié aux informations du programme) ce qui peut faire nuisance à l'approche de renforcement de capacités des groupements et structures. Dans les autres pays, EMMo renforce les capacités des représentants des organisations des bénéficiaires qui devraient rendre compte à leurs membres, ce qui est de loin préférable du point de vue d'empowerment, cohésion sociale et durabilité.

¹³⁰ EMMo intervient moins sur le « pouvoir intérieur » et sur le « pouvoir sur » et n'assure pas un suivi des changements dans ces dimensions. Le « pouvoir sur » est important non seulement pour la défense des intérêts des groupes cibles et leurs organisations vis-à-vis des autorités locales mais également pour assurer un levier pour les femmes et renforcer leur influence sur la prise de décision au sein du ménage et au sein des structures. Certaines interventions dans le programme EMMo, par ex. en Haïti, expérimentent déjà cela avec le 'petit' plaidoyer' à travers des rencontres entre les bénéficiaires et les décideurs politiques et communautaires pour discuter de leurs problèmes. A travers la façon dont EMMo met en œuvre ses activités et interventions – en particulier à travers le renforcement du leadership, de la capacité d'analyse du contexte, de la capacité de s'exprimer etc. le « pouvoir intérieur » se renforce. Les nouvelles connaissances et compétences permettent une meilleure intégration durable de ce que EMMo a offert et de s'imaginer un autre futur.

Recommandation 2: Continuez avec l'approche empowerment et rendez plus robuste la démarche.

Pour les équipes EMMo, à faire **dans le cadre de ce programme actuel**

Les évaluateurs trouvent qu'il est important que les 4 dimensions d'empowerment, reçoivent, toutes, une attention à la fois dans les interventions et dans le suivi des changements.

Afin de mieux comprendre la contribution des interventions aux changements, il faut une distinction plus claire entre d'une part l'empowerment comme un processus (endogène) de changements à faciliter et à

appuyer par CI.be et ses partenaires et, d'autre part le processus d'intervention de CI.be (sa stratégie) qui peut faciliter et stimuler ce processus endogène.

Alors que les équipes ont déjà plus d'expérience dans les dimensions 'pouvoir de' et 'pouvoir avec', une réflexion est nécessaire, dès à présent sur comment renforcer le 'pouvoir sur' et le 'pouvoir individuel' comme Caritas et en collaboration avec d'autres organisations/acteurs (si la capacité de Caritas est limitée). Sans suffisamment d'attention pour le "pouvoir sur" et le "pouvoir intérieur", le levier pour réaliser des changements significatifs et durables dans les sociétés des zones d'intervention risque d'être trop faible en termes de changements (durables). Cela ne nécessite pas toujours de nouvelles activités, mais demande d'adapter le mode d'intervention dans le sens de plus de participation active des bénéficiaires, une meilleure analyse du contexte, le renforcement de leadership,.....

Dans chaque dimension de l'empowerment il est important de regarder non seulement des compétences 'hard' mais également des compétences 'soft' comme par ex. la compétence de négocier (pouvoir sur), le leadership (pouvoir intérieur et pouvoir avec), la capacité de gérer des conflits (pouvoir avec). Différentes pistes sur comment faire des plaidoyers afin de renforcer le pouvoir sur (niveau ménage, organisation, systèmes) et sur comment appuyer à faire ces plaidoyers peuvent être étudiées. Un document intéressant qui pourrait renseigner une réflexion sur le plaidoyer à être développé par le Ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas.⁵¹

L'appui aux groupes cibles pour mieux défendre leurs intérêts à travers des actions de plaidoyer simples et faciles à mettre en œuvre doit être intégré dans les actions de terrain - vis-à-vis des décideurs politiques au niveaux local et national, auprès des acteurs économiques, des services techniques, etc.

Une approche qui vise un appui à un processus d'empowerment demande non seulement des formations (qui visent surtout l'apprentissage cognitif et pratique) mais également un apprentissage émotionnel et relationnel. Les échanges entre paysans (voyages d'échanges d'expérience) offrent déjà un outil potentiellement intéressant pour l'empowerment et leur utilité à cette fin pourrait être plus explorée. Ceci invite CI.be à réfléchir et à repenser les approches pédagogique classiques (de transfert de connaissances) et à voir comment l'appui aux équipes et aux relais pourrait être organisé pour favoriser un apprentissage continu à leur niveau et au niveau des groupes cibles. Déjà, il y a dans l'équipe des idées pour miser plus sur une approche de co-création avec quelques expériences en Haïti et Ethiopie qui peuvent renseigner les équipes.

Dans le programme actuel et son système de S&E, des échanges systématiques pourraient être organisés (lors de réunions de pilotage prévus) pour discuter les 4 dimensions d'Empowerment et inclure ces dimensions dans les TdR de l'évaluation finale.

⁵¹ « Dialogue and Dissent' : Strategic partnerships for 'lobby and advocacy' disponible sur

<https://www.government.nl/topics/grant-programmes/dialogue-and-dissent-strategic-partnerships-for-lobby-and-advocacy>



- ¹³¹ **Genre** - Dans le domaine du 'genre', EMMo accorde beaucoup d'**attention aux besoins pratiques des femmes et à leur rôle productif et reproductif**. Dans tous les pays, les femmes participent activement aux Champs Ecoles Paysans (CEP), dans les groupements d'épargne/crédit et dans les chaînes de solidarité. Les actions orientées vers les femmes sous l'axe 'nutrition/ hygiène/allaitement' confirment surtout *le rôle reproductif des femmes*. La représentation des femmes dans les organes de décisions est incluse dans les indicateurs ou est prise en compte dans les consignes de répartition des rôles et tâches dans les structures des bénéficiaires.
- ¹³² Le programme accorde **moins d'attention aux besoins stratégiques des femmes** soit leur positionnement dans les ménages et la prise en compte de leurs intérêts dans les communautés et par les décideurs politiques.

Recommandation 3 : Meilleure prise en compte de l'approche genre - au-delà de la simple participation des femmes dans les activités d'EMMo.

Au niveau de CI-Be et les partenaires – à renforcer lors du programme actuel en vue du nouveau programme)

Une attention plus poussée aux effets des interventions EMMo (par ex. l'introduction de l'agroécologie, le développement des AGR, la sensibilisation sur la nutrition, etc.) sur le positionnement des femmes dans leur ménage et sur leur emploi du temps notamment dans le cadre de l'introduction des techniques agroécologiques, le développement des AGR.... est important pour assurer le développement équitable. Des besoins stratégiques des femmes devront davantage être pris en compte notamment l'influence des femmes sur les décisions qui ont un effet sur leur vie et des problèmes tels que l'accès à la terre pour les femmes afin d'assurer des changements durables.

Le fait d'estimer que les besoins stratégiques des femmes (dans une approche genre) soient automatiquement couverts par une approche besoins stratégiques de tous les vulnérables est fragile dans le sens où cela masque des inégalités et relations de pouvoir importantes au sein du groupes vulnérables (voir littérature sur 'intersectionnalité du genre').

Pour commencer, Il est essentiel de développer une volonté explicite au niveau de CI.be et ses partenaires pour développer des approches qui veulent aller plus loin et touchent également les besoins stratégiques des femmes. Est-ce la volonté actuelle ? Si c'est bien le cas, CI.be et leurs partenaires pourraient mettre à jour et rendre plus opérationnelle une stratégie 'genre' notamment : expliciter les concepts/définition principes et valeurs et les partager avec les partenaires et personnes relais /représentants des OP/OCB de façon à assurer une application plus intégrée (dans les formations, manuels, autres démarches, ...). La checklist, développée par le programme EMMO en Ethiopie pourrait servir comme exemple.

Pour le nouveau programme, il serait intéressant d'augmenter le nombre d'accompagnateurs femmes. A cette fin, il serait important d'analyser les obstacles qui empêchent les femmes de prendre un rôle comme

relais dans et en dehors des activités nutrition et hygiène (et d'analyser l'exemple de Niger où 50% des relais, bien que dans les activités nutrition, sont des femmes).

2.5.2 QUALITÉ DE L'OFFRE, L'ACCES AU ET L'UTILISATION DE CE QUI EST OFFERT

- ¹³³ L'analyse différenciée des interventions d'EMMo dans le domaine de la Sécurité alimentaire et nutritionnelle (SAN), l'accès des groupes cibles à ces intrants/services/formations et l'utilisation qu'en font ces groupes cibles a permis de constater que le programme EMMo initie et facilite les premières étapes d'un processus de changement de façon professionnelle, efficiente et en apportant une offre de services et produits de qualité.
- ¹³⁴ **Qualité des interventions et accès par les groupes cibles** - La qualité de ces interventions est bonne. Le mécanisme de collaboration/mobilisation des représentants OP/OCB t des paysans relais (Burundi et Niger) assure que de nombreux ménages sont atteints. Les personnes vulnérables ont fortement apprécié les interventions d'EMMo.
- ¹³⁵ Le programme EMMo est bien structuré autour des 4 axes de SAN (disponibilité, qualité/utilisation, accès et stabilité). Les évaluateurs constatent que les programmes EMMo dans les 6 pays ont été assez actifs sur l'axe '**disponibilité**' notamment l'augmentation de la production (Niger, RDC, Rwanda), l'accès au crédit, l'accès à l'eau.
- ¹³⁶ Tous les pays ont fait des **efforts importants pour l'introduction des techniques agro écologiques** (diversification et rotation des cultures, réhabilitation des terres, fumure organique, protection des terres,...) ce qui renforce la résilience aux chocs climatiques et limite les dépenses des ménages pour l'achat de fertilisants, pesticides,... L'introduction de nouveau matériel végétal (rhizomes de gingembre, boutures de manioc, pousses de palmiers...) semble essentiel (i) pour maintenir les rendements et (ii) pour augmenter la résilience. Les champs écoles paysans sont un mode d'intervention pertinent qui renforce les compétences et capacités des agriculteurs. Dans quelques pays, les investissements en infrastructures (aménagement des bassins versants, système d'irrigation) visent une augmentation nette de la production et renforcent la résilience aux changements climatiques. Ces effets à long terme et durables ne sont pas traduits dans les indicateurs des résultats attendus qui couvrent surtout l'augmentation de la production, c'est-à-dire un effet à court terme.
- ¹³⁷ En ce qui concerne l'axe '**accessibilité**' de la SAN' les EMMo ont mis beaucoup d'efforts dans la promotion des groupements épargne/crédit comme une voie pour développer des AGR. Seul le programme en RDC (et le Rwanda dans une moindre mesure) a développé des chaînes de valeur agricoles qui visent à apporter un revenu important et stable aux ménages, membres des coopératives.
- ¹³⁸ Sur l'axe '**utilisation**' de la SAN (hygiène et nutrition), des efforts importants ont été déployés pour sensibiliser les groupes cibles – surtout les femmes – aux pratiques familiales essentielles



et à la nutrition. L'accès à l'eau s'est amélioré dans quelques pays. L'axe '**stabilité**' est couvert à travers la création des banques céréales/hangars de stockage et par l'enregistrement des OP et OCB et le renforcement de leurs capacités organisationnelles pour la mise en œuvre des appuis/formations d'EMMo.

¹³⁹ **Utilisation par les groupes cibles des interventions/l'offre d'EMMo** - L'appréciation de la mesure selon laquelle les groupes cibles utilisent les appuis d'EMMo est mixte. En général, l'utilisation par les groupes *vulnérables* est trop peu connue et suivi par EMMo comme le système de suivi ne permet pas de bien apprécier qui a eu accès à quel appui et qui a pu l'utiliser comme attendu.

¹⁴⁰ En général, l'évaluation constate toutefois une bonne utilisation des intrants et la mise en pratique des techniques agro-écologiques dans les champs des ménages. La participation aux CEP et chaînes de solidarité pour la distribution des animaux est bonne. Par contre, les efforts de protection de la terre dans les ménages sont moins claires (ex. BU).

¹⁴¹ La participation aux groupements d'épargne/crédit est bonne. Les crédits accordés ont surtout permis de couvrir les besoins sociaux (soins de santé, scolarisation des enfants...). Les crédits n'ont pas permis le lancement à grande échelle des AGR, et la création de revenus est donc resté en dessous des attentes (en dehors du programme au Niger). Bien qu'en Ethiopie, l'AGR et l'intégration dans les SILC se fassent en parallèle, les rapports ne démontrent pas que la situation serait différente des autres pays. Les efforts de renforcement des entreprises coopératives en RDC ont permis de commercialiser la production des membres et d'offrir des services divers (mouture, petit commerce).

¹⁴² En ce qui concerne les pratiques familiales essentielles (PFE) (développées sous l'axe 'utilisation' de la SAN), les évaluateurs constatent un niveau d'application différent dans les pays EMMo. Dans un nombre de pays (Ethiopie, Haïti et Niger) les interventions au niveau de la nutrition ont été beaucoup appréciés et des effets immédiats (sur la référence de cas malnutrition et traitement, sur l'implication des hommes dans le ménage) ont été remarqués. Le fait que la tâche de sensibilisation et d'accompagnement autour la nutrition était attribuée de façon spécifique aux relais/membres de l'équipe semble être un facteur important de ce succès (mais l'évaluation ne peut pas être conclusive sur ce point).

¹⁴³ Le statut des OP est renforcé ainsi que les capacités organisationnelles des OP/OCB pour offrir les services Emmo à leur membres, mais ces OP/OCB n'ont pas encore développé des stratégies au delà de l'appui de EMMo notamment pour la défense des intérêts de leurs membres.

Recommandation 4 : Continuer avec la démarche d'agroécologie (voir choix du comité de pilotage EMMo 2019) et la renforcer afin qu'elle touche/influence les systèmes.

Cette recommandation consiste à intégrer une dimension plus 'systémique' dans les efforts importants qui ont déjà été réalisés à ce jour afin d'assurer une plus grande durabilité.

Au niveau de CI-Be et les partenaires – à renforcer lors du programme actuel *en vue* du nouveau programme

Il s'agit notamment de la prise en compte du contexte agroécologique (sécheresse, distribution des terres, contexte politico-économique) et de faire une analyse plus poussée des facteurs/freins structurels (p.ex. accès à la terre pour les groupes vulnérables, question de la semence paysanne) et des relations de pouvoir (présence de grandes entreprises agricoles dans les zones d'intervention). En lien avec la politique agricole/nationale, il devient important d'influencer les modes d'intervention des services techniques en faveur des techniques agroécologiques. La facilitation des interactions entre les acteurs au sein et au-delà de la communauté (voir gestion des parties prenantes multiples) renforcera la résilience individuelle et communautaire.

Pour le nouveau programme, des indicateurs plus fines et au delà des volumes de production devraient pouvoir mesurer le progrès en termes de renforcement de résilience (même avec des chiffres de production plus bas).

Recommandation 5 : Appui renforcé à la création de revenus

Pour le CI-Be et ses partenaires Sud, programme actuel

L'accès au revenu est un aspect essentiel de la sécurité/souveraineté alimentaire pour l'ensemble des ménages. Deux pistes se dessinent : (1) un accompagnement des activités génératrices de revenus qui permettent de couvrir les petites dépenses et qui intéressent particulièrement les femmes et (2) des interventions qui visent à renforcer la commercialisation des productions agricoles et élevage – à travers une approche chaîne de valeur (production, stockage, transformation et commercialisation) avec une participation active des femmes⁵².

Piste 1 : Renforcement de la capacité des GEC pour favoriser des AGR

A lancer dans quelques programmes/GEC en vue d'acquérir une expérience et en vue de préparer le programme suivant

Les groupements d'épargne et de crédit devraient pouvoir contribuer davantage au développement des AGR, notamment par les femmes vulnérables mais cela demande une révision du processus interne de ces

⁵² Voir publication "Faire changer les chaînes – Equité entre les genres dans le développement des chaînes de valeur ", AgriProfocus, Hivos, Cordaid, IRR, ... 2013 En s'appuyant sur des douzaines de cas et une grande diversité de produits agricoles et d'élevage, ce livre explique comment les organisations de développement et les entrepreneurs privés ont trouvé des façons d'améliorer la place des femmes dans les chaînes de valeur.
disponible sur <https://www.cta.int/fr/genre/all/issue/faire-changer-les-chaines-sid0032b42fa-72c1-4520-b954-e8126ca949b9>



GEC notamment des conditions du crédit (durée du crédit, montant maximal), une meilleure gestion et une capitalisation interne plus importante (plutôt qu'une répartition des bénéfices et des épargnes à la fin de l'année). L'opportunité d'une collaboration avec des IMF pour augmenter le volume des crédits accordés aux membres et notamment les femmes, pourrait être analysée plus en détail.

Les compétences entrepreneuriales des femmes pourraient être renforcées à travers des formations en éducation financière ou gestion de base, cours d'alphabétisation, ... Cela demande de la part de l'équipe d'accompagnement une meilleure compréhension de la viabilité économique des très petites entreprises.

Piste 2 : Chaînes de valeur agricole

A peaufiner en RDC et au Rwanda et à prendre en considération dans la formulation du prochain programme pour les autres pays

Une analyse participative des opportunités de production et commercialisation des produits agricoles (produits, canaux, capacités techniques, organisation) permet d'identifier des productions/filières porteuses pour les producteurs et leurs OP. En fonction de cette analyse, la production peut être développée /orientée ; les compétences managériales et commerciales des responsables des OP peuvent être renforcées et d'autres acteurs économiques (acheteurs, fournisseurs) peuvent être contactés. Des circuits 'courts' avec des contacts directs avec les consommateurs permettent souvent d'avoir des conditions de vente plus intéressantes.

L'expérience d'EMMO en RDC et Rwanda montre que cette approche 'chaîne de valeur' est pertinente, même dans des contextes difficiles et des zones isolées à condition de développer de bonnes stratégies commerciales à maîtriser par les OP. Des démarches spécifiques sont nécessaires pour garantir l'inclusivité des groupes vulnérables et en particulier des femmes et jeunes. Puisque les outils de gestion développés en RDC pourraient être utiles pour le renforcement des OP dans d'autres pays, une capitalisation de leur approche vers la fin du programme actuel en vue du programme prochain peut être pertinent.

Piste commune : Investir dans les compétences économiques des équipes en vue d'une identification des opportunités supplémentaires dans le programme suivant.

Recommandation 6 : (Court et moyen terme)

Poursuivre l'approche nutrition et PFE

Il est important qu'EMMO poursuive ses efforts dans ce domaine. L'évaluation propose de renforcer quelques aspects afin d'augmenter leur efficacité. La nutrition reste une porte d'entrée importante (à côté des GEC) pour atteindre des femmes vulnérables. Le fait d'impliquer les hommes dans ces interventions semble avoir un effet important sur la place de ces aspects dans la vie du ménage et le positionnement des femmes (voir les exemples d'Haïti et Niger). Le lien avec la production agricole pourrait être renforcé à travers l'introduction de cultures nutritives (au-delà des petits 'kitchen garden'). Il est à analyser dans quelle

mesure il est important d'allouer de façon plus explicite ces tâches aux relais (ou d'identifier des relais spécifiques pour ces tâches).

2.5.3 LES CHANGEMENTS EMERGENTS ET LEUR DURABILITÉ

- ¹⁴⁵ Sur base de la qualité des approches et l'accès pour des groupes vulnérables à l'offre du programme EMMo, les évaluateurs concluent que le programme a certainement contribué à l'amélioration de la situation des ménages vulnérables dans des zones pauvres et/ou isolées et a contribué à limiter l'effet négatif de certains événements externes. L'introduction des techniques agro-écologiques et la diffusion des intrants agricoles semblent être des interventions clés. Le système de suivi ne permet toutefois pas de clarifier de façon conclusive comment les différentes interventions ont contribué aux différents changements constatés. Le système de S&E ne permet pas de clarifier quel niveau de résilience a été atteint à travers quelles interventions afin d'éviter des stratégies négatives de crise ou irréversibles et ceci est une question importante à étudier dans la mise en oeuvre du programme en année 4 et 5.
- ¹⁴⁶ Bien qu'il va de soi que les changements induits par le programme EMMo ne se traduisent pas immédiatement dans des changements (positifs) très perceptibles au niveau des ménages, les enquêtes ménages (fin 2019/début 2020) permettent déjà de mesurer des changements dans la sécurité alimentaire et nutritionnel des ménages vulnérables.
- ¹⁴⁷ Les enquêtes ménages du Burundi, Haïti et Rwanda montrent une diminution de l'insécurité alimentaire comparée à la situation 2016. Cette comparaison est malheureusement difficile en Ethiopie et en RDC car les échantillons ont été modifiés pour être plus en phase avec le groupe cible. Dans tous les pays, le % des ménages ayant adopté des stratégies négatives d'adaptation a diminué, mais reste important (70 à 90 % en Ethiopie, Burundi, Haïti).
- ¹⁴⁸ On note deux cas de figure : (1) l'amélioration nette du niveau de sécurité alimentaire et (2) une détérioration du niveau de sécurité alimentaire qui est causé largement par des événements externes (sécheresse, tremblement de terre, cyclone, crise politique..). Dans ce deuxième cas, le S & E actuel permet difficilement de mesurer comment les effets EMMo ont atténué en partie ces évolutions négatives.
- ¹⁴⁹ Des changements émergents intéressants (bien qu'anecdotiques) sont notés dans les domaines suivants:
- Une conscientisation des paysans au niveau individuel ;
 - Un certain éveil de la population (pouvoir intérieur) qui imagine un autre future/des alternatives ;



- Des changements (timides) par rapport à la position de la femme dans le ménage et la communauté et
- Une dynamique qui dépasse les communautés directement touchées par le programme EMMo.

¹⁵⁰ Malgré cette appréciation en générale positive, il est important de souligner que :

- Le volume de production n'a pas augmenté partout (p.ex. au Burundi)
- Les GEC n'ont pas permis la création d'AGR viables
- L'augmentation du revenu des producteurs à travers la transformation et la commercialisation de leurs productions reste très faible.
- Les organisations de producteurs ne sont pas encore capables de pleinement assurer des services de qualité à leur membre et de bien les représenter en dehors du programme EMMo (stratégie ? compétences ? Relations relais ?).

¹⁵¹ Alors que la participation des femmes dans les activités d'EMMo est bonne et que les femmes sont bien représentées dans toutes les organisations des bénéficiaires, il n'est pas clair comment cela a affecté exactement/plus en détail leur positionnement au sein des ménages et contrôle/accès aux ressources. Idem pour les jeunes.

¹⁵² Les évaluateurs indiquent que, en général, EMMo accorde moins d'attention au développement organisationnel et stratégique des OP/OCB au delà des aspects législatif et des procédures et en tant qu'acteurs de changement (et d'empowerment). Cela est reflété dans le cadre logique du programme qui ne contient presque pas d'indicateurs sur le renforcement des capacités des OP. Les évaluateurs veulent croire qu'EMMo considère que le positionnement économique et politique des structures locales est un but et objectif en soi afin de leur permettre de pleinement jouer leur rôle. Toutefois, ceci n'apparaît pas de façon convaincante dans la mise en œuvre et pose des risques pour l'efficacité et la durabilité. Notamment la question de l'intégration du système de relais dans l'organisation (plutôt comme un bras technique pour le programme, dans quelle mesure les personnes relais (membres ou non des groupements/comités) sont redevables à leurs structures et non pas uniquement à l'équipe EMMo)? Finalement, les capacités d'anticipation des OP et OCB par rapport à l'environnement économique (analyse et répartition des risques) et d'analyse de la rentabilité économique des AGR sont encore faibles.

Recommandation 7 (A inclure davantage dans un nouveau programme)

Démontrer une plus forte attention au renforcement de la résilience et à la réduction des stratégies de stress

Puisqu'EMMo s'oriente sur des groupes cibles vulnérables dans des contextes difficiles et que la problématique de la pauvreté est multidimensionnelle, il est important de poursuivre des interventions sur différents plans (production, revenus, nutrition et hygiène, organisation communautaire) ou de collaborer avec d'autres organisations de développement (spécialisées dans le micro-crédit, les chaînes de valeurs) et services techniques.

Vu les changements climatiques et les effets néfastes d'une agriculture trop dépendante de grandes sociétés/multinationales, le focus sur l'agroécologie reste essentiel, mais le programme pourrait intervenir davantage sur les facteurs politiques et sociaux qui freinent le renforcement de la résilience des groupes cibles et les poussent vers des comportements irréversibles tels que la vente du dernier animal femelle, le retrait des enfants de l'école, l'absence de soins de santé essentiels. La collecte de témoignages, le débat avec les décideurs politiques à différents niveaux pour les inciter à prendre des décisions pro-pauvres sont des efforts de 'petit' plaidoyer intéressants.

Ceci nécessite dans le système de S&E un mécanisme (par ex. lors de l'enquête de 2021) pour mieux analyser la fréquence des stratégies d'adaptation négatives et de crise pour savoir quelle partie des groupes cibles est le plus touchée et pour identifier des futures interventions qui permettent d'éviter ces comportements.

Recommandation 8 (en vue de la préparation d'un nouveau programme, niveau CI.be et ses partenaires)

Expliciter une approche de renforcement de capacité organisationnelle.

Une approche de développement organisationnel et d'un appui de renforcement de capacités qui va au-delà d'une approche procédurale est important pour renforcer la durabilité des résultats. Il est important de faire une distinction entre le processus de renforcement de capacité de ces organisations et l'appui à ce processus. Ceci veut dire nécessairement qu'un appui au renforcement devrait aller au-delà de ce que le programme EMMo a besoin pour la mise en œuvre efficace du programme. Une évaluation d'expert sur les partenariats des ONG et les effets de leurs programmes sur le renforcement de capacité des partenaires⁵³ peut aider à réfléchir à une approche plus explicite. Il serait important de considérer le système de relais comme une structure d'apprentissage permanent des structures locales et assurer que les relais devraient d'abord rendre compte à leur structure.

2.5.4 COHÉRENCE INTERNE ET EXTERNE DU PROGRAMME

¹⁵³ **Cohérence interne** – EMMo est développé dans le cadre des partenariats stables avec des équipes qui ont accumulé beaucoup d'expérience dans la mise en œuvre des programmes. Le

⁵³ <http://cercle.lu/download/partenariats/MAEBelgiqueevaluationpartenariatsongrenforcementcapacitescm313112949.pdf>



dialogue entre partenaires au-delà des compétences nécessaires pour l'exécution de programmes et le renforcement de capacité des partenaires semblent par contre peu développés dans le programme. Les évaluateurs constatent que le dialogue avec les partenaires sur les concepts est fait mais sans arriver à des conclusions claires sur les détails. Pourtant, il est important de clarifier les concepts et de se mettre d'accord sur leur application : des démarches peu explicites comportent le risque que l'attention pour les approches identifiées ne soit pas prise en compte de façon systématique/intégrée dans la prise de décision par rapport à la mise en œuvre ou la planification par toutes les parties prenantes (partenaires et équipes EMMo pour commencer).

- ¹⁵⁴ Les évaluateurs proposent d'intégrer des concepts dans la ToC (nouveau programme) et dans le système de S&E (programme actuelle – voir recommandation ci-dessous) afin de collecter l'évidence de leur valeur ajoutée (ou non) (est-ce que ça nous apprend quelque chose, est-ce que ça aide à notre réflexion et analyse des processus de changements) ; après c'est peut-être plus facile pour arriver à des décisions (donc d'abord expérimenter, après décider).
- ¹⁵⁵ Un lien Nord-Sud est fortement recherché dans les thématiques avec un certain degré de succès (offre écoles et la campagne dans le programme Nord), mais la vision systémique des partenaires (Sud) est trop peu explicite ce qui complique l'identification d'un narratif (commun). La recherche de synergie devrait se poursuivre mais toujours en fonction d'un changement voulu/nécessaire plus explicite et dépend ainsi de la ToC. Mais il semble y avoir des opportunités dans la thématique de l'agro-écologie, cohésion sociale et conflit, migration (voir également évaluation du programme EMMo Nord).
- ¹⁵⁶ Afin de renforcer la cohérence interne, c'est ainsi une bonne idée d'utiliser l'approche ToC pour mieux préciser le chemin de changement éventuel/nécessaire au niveau des partenaires, pour détailler des changements et les chemins avec leurs étapes intermédiaires, notamment les étapes entre 'bénéficiaires atteints par le programme' et 'bénéficiaires qui appliquent ce qu'ils ont reçu/compris', quel est le chemin après une application correcte, des aspects softs, comment est-ce que les 4 axes de SAN sont connectés et s'influencent l'un l'autre, comment la ToC et les chemins de changement seront différents partant du concept de souveraineté alimentaire, ...? Il faut une attention spécifique pour l'identification des hypothèses. L'équipe de CI.be est déjà en train de faire ce travail.
- ¹⁵⁷ **Cohérence externe** – Un effort pour la synergie avec ANG belges est à remarquer mais pas de façon stratégique, plutôt à la marge, bien que pertinent. Est-il faisable et souhaitable d'aller plus loin? Notamment pour s'attaquer aux grands défis (de désenclavement par ex.), de développer une approche économique,
- ¹⁵⁸ **Réflexion sur le système de suivi et évaluation** - Beaucoup de temps est consacré au S&E avec une attention pour la collecte de données fiables et valides. Le système repose fort sur des indicateurs smart et quantifiables. Un point fort est l'initiative d'organiser des évaluations entre pairs. L'initiative a été appréciée et est à poursuivre avec quelques modifications, identifiés par

les partenaires et évaluateurs pairs mêmes lors du COPIL en octobre 2019 (session d'évaluation de l'approche évaluation entre pairs).

¹⁵⁹ Il s'avère de la section sur les changements que le cadre logique avec ses indicateurs et les enquêtes de ménages ne permettent pas suffisamment de comprendre les processus de changement. Ceci ne facilite pas toujours l'interprétation des chiffres des enquêtes de ménages. Les approches d'inclusion, empowerment et genre, leur mise en œuvre et leurs effets ne sont pas suivis de façon systématique. En conclusion, le système de suivi actuel n'est pas suffisamment apte à répondre à un nombre de questions qui préoccupent également les équipes Emmo, notamment: quelle est la contribution du programme aux changements constatés, quels sont les chemins de changement des groupes cibles spécifiquement vulnérables et des femmes.

Recommandation 9 : pour les responsables S&E, programme actuelle et future

Affiner le système de S&E

Ci-dessus plusieurs recommandations ont fait référence au système de S&E qui est clé pour renforcer la compréhension et l'apprentissage sur des processus de changement dans le programme EMMo. Vu le coût élevé, notamment des enquêtes et le temps que l'équipe doit y mettre pour organiser les visites et entretiens et sur base des premières expériences avec le système de S&E EMMo, il serait utile de réfléchir maintenant comment mieux assurer l'intégration des enquêtes de ménages et les autres données collectés par le suivi et les évaluations entre pairs dans un système plus cohérent au niveau conception, approches, mise en œuvre et analyse. Des recommandations plus opérationnelles sont les suivantes:

Limiter l'ampleur des enquêtes de ménages (#de questions, échantillon) mais permettre de suivre certains groupes spécifiques, permettre un croisement entre appuis et changements, décider de cibler beaucoup plus l'enquête à mi-terme dans le futur (et donc de vérifier seulement quelques éléments critiques) ;

Évaluation entre pairs : limiter le focus des évaluations à une question très précise d'apprentissage. Afin de mieux planifier : raccourcir le parcours, par ex. ne pas séparer auto-évaluation et évaluation entre pairs mais organiser l'évaluation comme apprentissage en équipe. Mettre la cible sur l'apprentissage ;

Renforcer la participation des bénéficiaires dans l'analyse de leur situation : intégrer la fonction de S&E dans le renforcement de capacité des organisations/structures (comme une compétence essentielle) et créer plus du temps et des espaces pour analyser ensemble les chiffres/résultats ;

Accorder une attention au suivi sur les effets des formations pour les animateurs et les relais : comment transfèrent-ils les messages issues des concepts d'empowerment/inclusion/genre, comment apprendre ensemble et échanger sur les façons d'animer ? (En faire des trajectoires d'apprentissage, plutôt que cibler sur la formation au début avec un recyclage pour les nouveaux) ;



Opérationnaliser les approches afin de mieux suivre et systématiser les changements au niveau des groupes cibles, par ex. en utilisant le schéma d'empowerment avec des outils de collecte de données appropriés (storytelling, groupes focus, outcome harvesting ...). La même recommandation est faite pour le programme EMMo Nord.

3 EMMO dans le Nord (voir autre document)

4 Annexes

4.1 LES FICHES D'ÉVALUATION DE CHAQUE PAYS (Y COMPRIS LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES ET DOCUMENTATION CONSULTÉE)

Ces fiches sont disponibles au niveau de CI.be et CJP





ACE EUROPE bvba • www.ace-europe.be

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