

Réponse d'apprentissage et managériale : Apprentissages des évaluations et prochaines étapes

1. A quoi sert cet instrument ?¹

Cet outil guide l'utilisateur pour s'assurer que nous utilisons efficacement les évaluations pour l'apprentissage au sein de l'organisation. La réponse d'apprentissage est l'occasion de discuter des résultats de l'évaluation et de ce qu'ils signifient pour la poursuite de la mise en œuvre du projet (pour les évaluations à mi-parcours) ou pour le développement de nouveaux programmes/stratégies futures (pour les évaluations finales).

Pour les évaluations externes, c'est le moment où vous pouvez indiquer si vous êtes d'accord ou non avec les recommandations formulées par le consultant, les raisons pour lesquelles vous n'êtes pas d'accord et quels changements/actions vous allez mettre en œuvre pour répondre aux recommandations avec lesquelles vous êtes d'accord.

Pour les évolutions internes, c'est le moment où vous pouvez passer en revue les recommandations et vérifier si elles sont soutenues par un grand groupe de parties prenantes, et ensuite, décider des actions de suivi.

2. Comment utiliser cet instrument?

Idéalement, une réponse d'apprentissage est le résultat d'un processus collectif de recherche de sens qui implique les parties prenantes et les décideurs de l'organisation. Ces discussions peuvent avoir lieu dans le cadre du suivi d'une réunion de restitution ou être ajoutées à la réunion de restitution. Elles impliquent au minimum les personnes dont le travail sera affecté par les actions de suivi des recommandations. Idéalement, elles impliquent toutes les parties prenantes concernées par ces actions/recommandations. Ensemble, elles discutent de la qualité globale de l'évaluation et de ce qui sera fait avec les recommandations de l'évaluation. Cette discussion est ensuite résumée dans le modèle ci-dessous en annexe A.

Pour guider la discussion sur l'appréciation globale de l'évaluation, vous trouverez quelques questions inspirantes à l'annexe B.

¹ Cet outil est inspiré de l'outil OI « CAMSA ». Cependant, nous avons décidé de simplifier et de raccourcir radicalement le modèle, afin d'améliorer l'efficacité (temps de remplissage du fichier) et l'utilisation.

Annexe A: Réponse d'apprentissage et managériale – formulaire

Réponse d'apprentissage et managériale : Rapport Evaluation Finale programme DGD17-21 Mali

Préparé par:	Oxfam Mali : Moctar Coulibaly, Mamadou Ballo, Fanoumou Almamy Magassouba, Lalaicha Maiga,
Approuvé par:	Mobeen AJAIB Directrice Des Programmes D'Oxfam Mali

1. Généralités

L'évaluation finale du programme DGD17-21 d'Oxfam Mali a permis de rendre compte des résultats obtenus par le programme pendant les cinq années d'actions. Elle a été réalisée dans le second semestre de l'année 2021, dernière année de mise en œuvre du programme. Le processus de l'évaluation finale a commencé par la formation de l'équipe DGD d'Oxfam Mali sur la méthode utilisée dans l'évaluation. Les objectifs de cette évaluation finale sont :

- Contrôler l'atteinte de l'objectif spécifique et des résultats du programme pour le Mali ;
- Disposer de nouvelles orientations pour l'amélioration et le renforcement du nouveau cycle de programme 2022-2026 ;
- Générer des apprentissages pour les actions futures.

La méthodologie utilisée pour cette évaluation est la récolte des effets (Outcome Harvesting), un outil fortement participatif axé sur l'utilisation des informations générées par l'évaluation. Elle permet aux équipes d'évaluation, aux pouvoirs subsidiaires et aux gestionnaires d'identifier, de formuler, de vérifier et de donner un sens aux effets qu'ils ont influencé lorsque les relations de cause à effet sont inconnues ou partielles. Contrairement à certaines méthodes d'évaluation, la récolte des effets ne mesure pas le progrès vers des effets ou des objectifs prédéterminés, mais recueille plutôt des preuves de ce qui a été réalisé et travaille à rebours pour déterminer si et comment le projet ou l'intervention a contribué au changement.

L'approche de la récolte des effets comprend plusieurs étapes :

- Concevoir la récolte (plan d'évaluation)
- Consulter la documentation et formuler les effets provisoires
- S'engager avec les parties prenantes
- Corroborer les effets
- Analyser et interpréter les effets
- Soutenir l'utilisation des résultats

Cette évaluation finale est tout à fait positive car prouve à suffisance que le programme a largement atteint ses objectifs et résultats attendus. Pour confirmer ceci nous citons en exemple trois éléments qui sont :

- Le programme a renforcé les capacités institutionnelles et organisationnelles des partenaires. Les effets de renforcement de capacités institutionnelles et organisationnelles ont principalement concerné la programmation et la planification stratégique.
- Le programme a contribué à la transformation des relations de pouvoir, spécifiquement celles liées à la justice du genre. L'analyse des effets a montré qu'ils contribuent tous (100%), bien qu'à des degrés divers, à une ou plusieurs dimensions de la justice de genre : le renforcement des capacités des femmes, des changements de représentations ou de pratiques, le renforcement du pouvoir d'influence des femmes, le renforcement de leur pouvoir

de décision, le renforcement de leur pouvoir économique, et changements structurels (lois, règles, cadres...) favorables aux femmes. Ceci se voit à travers des changements concrets qui sont :

- La confiance vis-à-vis des femmes renforcée ;
- L'accès aux facteurs de production augmenté ;
- L'autonomisation des femmes acquise.
- Le programme a contribué à l'acquisition des bénéfices durables sur plusieurs dimensions à savoir :
 - Durabilité sociale : la formation et le renforcement de capacités des membres des organisations partenaires ont contribué à améliorer et renforcer les relations sociales et la communication entre les autorités locales, les communautés et les membres des organisations communautaires de base ;
 - Durabilité institutionnelle : Les organisations partenaires ont mis en œuvre des actions d'autonomisation à travers l'exécution de plans d'actions de renforcement de capacités institutionnelle et organisationnelle et de plans de campagne et de stratégie de plaidoyer/influence ;
 - Durabilité financière et économique : Du point de vue durabilité financière et économique, le programme a assuré une autonomisation des femmes impliquées dans les chaînes de valeur soja et lait local en leur offrant des sources concrètes de revenus basées sur la commercialisation des produits agroalimentaires à base de soja et de lait local.
 - Durabilité environnementale : Le renforcement des capacités de résilience des agriculteurs de petite échelle et des exploitations familiales agricoles a été une action continue des organisations partenaires du programme DGD 2017-2021.

Cependant, il faut dire que l'évaluation a aussi montré des limites. En ce qui concerne l'efficacité du programme, la récolte n'a pas permis d'embrasser tous les changements induits par le programme, d'autant plus que les effets se trouvent majoritairement dans la sphère d'influence, et non la sphère de contrôle. L'analyse et l'interprétation se sont par conséquent également basées sur les informations disponibles dans les documents de rapportage du programme.

2. Réponse d'apprentissage et managérial

RECOMMANDATIONS	Accord sur les recommandations	Info supplémentaire : actions de suivi et/ou explications	Qui est responsable?	Quand?
<ul style="list-style-type: none"> • Grâce au cadre MEAL, mieux capitaliser et partager les acquis du programme au niveau local et national, tout au long des cinq ans ; • Mettre à l'échelle les expériences pilotes développées sur la production de la farine nutritive à base de soja et sur la marque de commercialisation du lait équitable avec la mise en place d'une charte qualité ; 	D'accord	Prévu sur DGD22-26, la réalisation et la diffusion à la télévision d'un documentaire sur les acquis du programme	Oxfam Mali et partenaires	En 2022
	D'accord	Ceci est prévu sur DGD22-26 L'implication de 5 associations de femmes rurales et les CSCOM de cinq communes supplémentaires dans la production et l'utilisation de la farine nutritive à base de soja contre la malnutrition des enfants de moins de cinq ans et les personnes âgées.	SCOOPS K et Oxfam Mali	2022

<ul style="list-style-type: none"> Investir dans l'accès à l'électricité pour mieux renforcer le maillon transformation des produits agroalimentaires à base de soja ; 	Pas d'accord	Ceci nécessite de gros investissements avec des moyens financiers plus importants que nous n'avons pas pour le moment		
<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre et élargir à d'autres acteurs le renforcement des capacités des femmes et des jeunes; 	D'accord	Prévu sur DGD22-26, de nouvelles organisations de femmes et de jeunes seront impliquées le processus GAL22-26 et la FFG22-26	AFPB, Oxfam Mali et G@W	2023
<ul style="list-style-type: none"> Renforcer les capacités de résilience des producteurs.trice.s à petite échelle et des communautés locales en intégrant des techniques de l'agroécologie paysanne dans les systèmes de production et d'adaptation face aux effets néfastes du changement climatique ; 	D'accord	Prévu sur DGD22-26, les producteurs partenaires réaliseront du compostage organique, des mesures anti-érosives dans les champs, utilisation de la fumure organique dans les champs	SCOOPS K, AFBP, SEXAGON	2023
<ul style="list-style-type: none"> Impliquer plus d'organisations de femmes et de jeunes dans les chaînes de valeur soja, lait et riz afin de renforcer leurs revenus et d'élargir l'accès aux opportunités économiques, 	D'accord	Prévu sur DGD22-26, des associations de femmes rurales et de jeunes membres de l'Union des Actrices de Chaines de Valeur de Koutiala seront impliquées dans les activités de valorisation du soja	SCOOPS K, AFBP, SEXAGON	2023-2024
<ul style="list-style-type: none"> Établir des contrats de partenariat et de collaboration avec les supermarchés, les fournisseurs d'intrants, les boutiques de vente de denrées alimentaires, les restaurants, les opérateurs économiques intéressés à investir dans les chaînes de valeur lait, soja ; 	D'accord	Prévu sur DGD22-26 les trois partenaires chaînes de valeur négocieront une collaboration avec les supermarchés, les boutiques de vente de denrées alimentaires	SCOOPS K, AFBP, SEXAGON	2023-2024
<ul style="list-style-type: none"> Soutenir la promotion des femmes rurales, le leadership des femmes rurales dans les chaînes de valeur soja et lait local dans les régions d'intervention et au Mali. 	D'accord	Prévu sur DGD22-26, six associations de femmes rurales membres de l'union des actrices de chaînes de valeur seront impliquées dans les activités de soja, et les femmes rurales de l'AFPB dans les nouveaux processus AAG et FFG	SCOOPS K, AFBP	2023-2024

<ul style="list-style-type: none"> Élargir la mise en place des équipes de changement pour plus de transformation des relations hommes-femmes au niveau des exploitations familiales agricoles, des organisations paysannes et au niveau communautaire. 			<p>Prévu sur DGD22-26, les équipes de changement seront mises en place au niveau des associations de femmes pasteures évoluant sur le lait local et dans les communautés rurales à Koufiala, Baraoueli, Niono, Nosombougou, Baguininda,</p>	<p>SCOOPS K, AFPB, CAD-MALI, SEXAGON</p>	<p>2023-2024</p>
--	--	--	---	--	------------------

Annexe B: questions inspirantes pour l'appréciation générale de l'évaluation

Global

- Citez trois éléments forts et trois éléments faibles de l'évaluation.

Comme éléments forts, l'évaluation a permis d'identifier :

1. L'évaluation était participative et a permis une grande implication des partenaires
2. Elle a permis de récolter un effet inattendu négatif ainsi que des effets inattendus positifs de la mise en œuvre du programme ;
3. 20% des effets récoltés ont été corroborés par des personnes externes, totalement indépendantes du programme DGD, d'Oxfam au Mali et des organisations partenaires, qui ont quand même la connaissance du programme et qui ont une certaine autorité.

Éléments faibles :

1. La récolte des effets n'a pas pu identifier tous les changements produits par la mise en œuvre du programme ;
 2. Le temps assez court et bref de la récolte des effets qui s'est réalisée en un atelier de 3 jours à Bamako.
- Que feriez-vous différemment la prochaine fois, sur la base de vos réflexions sur le processus d'évaluation ?

Nous étalerons la récolte des effets sur une durée plus longue de 3 à 6 mois avec des rencontres au niveau local et au niveau national.

Processus d'évaluation

- La participation des différents types de parties prenantes (partenaires/participant.e.s) au processus d'évaluation a-t-elle été suffisante ? Qu'est-ce qui aurait pu être mieux ?

La participation des parties prenantes a été certes diversifiée avec des représentants des partenaires, des services techniques, des communautés locales, des collectivités décentralisées. Mais elle s'est opérée en une période assez courte de trois jours lors d'un atelier national de récolte des effets à Bamako.

Il aurait été mieux d'organiser une série d'ateliers de récolte des effets tant au niveau local qu'au niveau national.

- Y a-t-il eu un exercice ou un processus de validation au cours duquel les principales parties prenantes ont pu examiner une version préliminaire du rapport ?

L'exercice de validation a été la corroboration des effets récoltés par des personnes indépendantes qui ont eu l'occasion de confirmer la crédibilité des déclarations d'effets.

- L'évaluation vise-elle à répondre à des questions d'évaluation pertinentes et intéressantes qui répondent à l'objectif d'évaluation ? L'évaluation répond-elle aux questions d'évaluation qui ont été posées ?

Oui l'évaluation répond à cinq questions relatives :

- aux objectifs, résultats et produits prévus dans le programme,

- aux effets inattendus produits par le programme,
 - aux transformations dans les relations de pouvoir, spécifiquement celles liées à la justice de genre,
 - aux bénéfices durables du programme, pour qui ces bénéfices ont été produits et comment ils ont été produits,
 - aux principaux enseignements et recommandations pour les programmes futurs.
- La méthodologie utilisée au cours de l'évaluation a-t-elle permis à l'évaluateur de répondre de manière objective et complète aux questions d'évaluation ?

La méthodologie utilisée a été la récolte des effets (Outcome Harvesting), un outil fortement participatif axé sur l'utilisation des informations générées par l'évaluation elle-même. Il a permis aux équipes d'évaluation, aux pouvoirs subsidiaires et aux gestionnaires d'identifier, de formuler, de vérifier et de donner un sens aux effets qu'ils ont influencé lorsque les relations de cause à effet sont inconnues ou partielles.

- Avez-vous identifié des limitations ou des problèmes affectant la qualité de l'évaluation ?

Oui, la récolte des effets n'a pas permis d'embrasser tous les changements induits par le programme, d'autant plus que les effets se trouvent majoritairement dans la sphère d'influence, et non la sphère de contrôle.

- L'évaluation a-t-elle été mise en œuvre conformément au plan ? Lorsque des écarts ont été faits, avez-vous veillé à ce que l'apprentissage soit maximisé ?

Oui, le plan défini au départ a été respecté. Au terme de l'évaluation, plusieurs apprentissages ont été faits parmi lesquels on retient :

L'alphabétisation des femmes rurales en langue nationale bamanankan est primordiale pour une meilleure appropriation de l'approche récolte des effets ;

L'approche de récolte des effets nécessite un renforcement continu des capacités des acteurs et une approche continue d'évaluation de l'impact des activités, ces orientations ont été fournies au programme DGD 2022-2026 et aux autres programmes d'Oxfam au Mali

Rapport d'évaluation

- Le rapport est-il rédigé dans un langage clair, accessible et ciblé sur ses utilisateurs ? Comment cela pourrait-il être amélioré ?

Oui, mais ceci pourrait être amélioré par une rencontre de restitution et de partage du contenu en langue nationale bamanankan car plusieurs représentants des partenaires et des communautés cibles ne comprennent pas le français.

- Le résumé met-il en évidence toutes les principales conclusions ?

Oui, le résumé met en évidence les principales conclusions.

- Les conclusions sont-elles étayées par des preuves recueillies ou analysées au cours de l'évaluation ?

Oui, plusieurs des preuves concrètes sont fournies dans le rapport

- Les recommandations découlent-elles logiquement des conclusions ?

Oui

Évaluation sensible au genre

- Dans quelle mesure le genre a-t-il été intégré dans la conception, la mise en œuvre et le rapport de l'évaluation ?
 - Le rapport d'évaluation inclut-il l'analyse de données ventilées par sexe ? Par exemple, les hommes, les femmes et les autres bénéficiaires clés ont-ils été en mesure de participer de manière significative au projet ; pourquoi ou pourquoi pas ?
 - Le genre est-il pris en compte dans la discussion des succès et des défis, des actions entreprises, des leçons apprises et des meilleures pratiques ?

Oui, un chapitre entier est consacré au genre, il s'intitule justice de genre : Les effets montrent-ils des transformations dans les relations de pouvoir, spécifiquement celles liées à la justice de genre ? Dans ce chapitre, l'analyse des effets a montré qu'ils contribuent tous (100%), bien qu'à des degrés divers, à une ou plusieurs dimensions de la justice de genre : le renforcement des capacités des femmes, des changements de représentations ou de pratiques, le renforcement du pouvoir d'influence des femmes, le renforcement de leur pouvoir de décision, le renforcement de leur pouvoir économique, et changements structurels (lois, règles, cadres...) favorables aux femmes.

Utilisation de l'évaluation - suivi des recommandations

- Quelle est l'utilité des résultats de l'évaluation ? Y a-t-il des résultats ou des recommandations qui étaient inattendus ?

Il y'a effectivement des recommandations qui ont été formulées au terme de l'évaluation.

- Quelles sont les recommandations avec lesquelles vous êtes d'accord et quelles actions allez-vous entreprendre pour répondre aux recommandations ?

Les recommandations avec lesquelles on est d'accord et les actions qui seront entreprises sont résumées dans le tableau ci-dessus

- Quelles sont les raisons pour lesquelles vous n'êtes pas d'accord ou seulement partiellement d'accord avec les recommandations ?

Nous sommes partiellement d'accord avec une recommandations et la raison de cet accord partiel est résumée dans le tableau ci-dessus ;

- Quels enseignements seraient utiles pour de nouveaux projets/programmes (stratégiques - opérationnels) ? Y a-t-il des apprentissages liés aux questions d'apprentissage de l'organisation ?

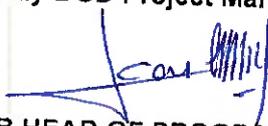
Oui, il y'a plusieurs apprentissages qui ont été faits au terme de l'évaluation, entre autres on retient :

- L'alphabétisation des femmes rurales en langue nationale bamanankan est primordiale pour une meilleure appropriation de l'approche récolte des effets ;
- L'approche de récolte des effets nécessite un renforcement continu des capacités des acteurs et une approche continue d'évaluation de l'impact des activités, ces orientations ont été fournies au programme DGD 2022-2026 et aux autres programmes d'Oxfam au Mali ;
- La méthodologie de récolte des effets est un outil innovant d'évaluation et fortement participatif axé sur l'utilisation des informations générées par l'évaluation.
- Certaines expériences et/ou pratiques devraient-elles être utilisées pour l'apprentissage institutionnel sur le genre ?

Oui tout à fait, l'expérience de l'utilisation de la méthodologie d'Action et Apprentissage sur le Genre (AAG) ou GAL et le cycle de Formation des Facilitateurs et facilitatrices en Genre (FFG) d'Oxfam et

d'organisations locales en approches et outils a induit des changements dans les rapports de pouvoir et l'égalité de genre, ceci a fortement contribué à l'autonomisation des femmes.

Moctar Coulibaly DGD Project Manager :

 Bamako, le 04/05/22

Mobeen AJAIB HEAD OF PROGRAMS Oxfam Mali

 04/05/2022

