

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.



Réponse d'apprentissage et managériale : RAPPORT EVALUATION FINALE
DGD 17-21

Préparé par:	Patrick Muligano et Dieudonné Masumbuko , tous, Teams Leaders livelihoods Oxfam RDC
Approuvé par:	Constant MBOKA (FSL Thematic Lead for DRC)

1. Généralités

Le programme faisant objet de cette évaluation est intitulé "Programme d'appui à l'augmentation des revenus agricoles par des paysans grâce à l'amélioration de la professionnalisation des producteurs et leurs organisations". La mise en œuvre de ce programme a débuté en janvier 2017 et s'est clôturée fin décembre 2021. Il a été mis en œuvre par trois ONGDs Congolaises à savoir SARCAF, ASOP et LOFEPACO ainsi que deux fédérations de producteurs agricoles dont FOPAC SUD KIVU et FOPAC NORD KIVU.

Ce programme DGD 17-21 a été mis en œuvre en 6 territoires au Nord Kivu, à savoir : le territoire de Lubero, Beni, Masisi, Rutshuru, Walikale et Nyiragongo. A Sud Kivu, il a été mis en œuvre dans 6 territoires à savoir : le territoire de Kabare, Walungu, Fizi, Kalehe, Uvira, Mwenga et Idjwi.

Ce programme finissant au 31 décembre 2021 a fait objet d'une évaluation finale au cours du dernier trimestre de 2021 qui complète l'évaluation intermédiaire effectuée en mi-parcours par la méthodologie de systématisation d'expériences qui a été centrée sur l'expérience de SARCAF dans l'autonomisation économique des femmes.

Cette évaluation finale du programme DGD 17-21 a permis de dégager les changements observables soutenant le niveau d'atteinte des résultats et de l'objectif spécifique du programme et les apprentissages pour les recommandations dans l'avenir.

Il sied de signaler que cette évaluation a été conduite, à distance, par Cécile Imberechts et Conny Hoitink toutes deux agissantes au compte d'Oxfam Solidarité et exécutée sur terrain par Patrick Muligano et Dieudonné Masumbuko tous deux Teams leaders en charge du programme DGD 17 21 en RD Congo.

Considérant la méthodologie de récolte des effets, plusieurs éléments forts se sont dégagés dont les plus marquants sont :



- La récolte d'informations qualitatives qui complètent les informations quantitatives par la visualisation pour tous du succès du programme.
- Un processus participatif qui renforce l'ownership du programme et les compétences d'évaluation des partenaires,
- Border la complexité des changements en relation avec le contexte,

En dépit de son efficacité, certains éléments de la méthodologie pourraient être améliorés dans le futur il s'agit entre autres de:

- Le renforcement des capacités en la méthodologie de récolte des effets s'impose pour que des informations relatives aux résultats qui sont dans la sphère de contrôle et que le programme a eu l'habitude de rapporter soient tous inclus dans la récolte des effets.
- A propos de l'impact, aucun effet négatif n'a été identifié par les équipes d'évaluation durant les moments de récolte d'analyse et d'interprétation, cependant nous considérons qu'ils sont inhérents à toute action et une vigilance particulière y sera accordée dans le plan MEAL du prochain programme.
- En ce qui concerne la mise en œuvre de l'évaluation proprement dite, la traduction des réponses ou idées des participants de leur langue vernaculaire vers le français a constitué une difficulté dans le processus.



2. Réponse d'apprentissage et managérial

Recommandations	Accord sur les recommandations	Info supplémentaire : actions de suivi et/ou explications	Qui est responsable?	Quand?
<p>Développer la résilience communautaire face aux chocs économiques et environnementaux par la diversification des sources des revenus et l'implication profonde des autorités dans la prise des mesures collectives pour la protection de l'environnement. .</p>	<p>D'accord</p>	<p>Cette réflexion a été développée davantage dans la théorie de changement du nouveau programme DGD 22-26. Des actions concrètes ont été définies dans le cadre de la résilience communautaire face aux chocs économiques et environnementaux, notamment l'implication profonde des autorités dans la prise des mesures collectives pour la protection de l'environnement et la diversification des sources des revenus des membres des communautés locales. Ces actions seront menées par les bénéficiaires du nouveau programme.</p>	<p>Programme Livelihood Oxfam DRC</p>	<p>Au cours du programme DGD 22-26</p>
<p>En vue de durabilité de la justice genre et d'initiation à la dynamique de l'équité genre et à l'entreprenariat agricole, impliquer les jeunes (filles et garçons) dans la dynamique associative et coopérative existantes et renforcer les actions d'apprentissage en genre pour briser davantage la différence qui continuerait à exister dans les relations liées à la justice genre.</p>	<p>D'accord</p>	<p>La promotion et/ou la durabilité de la justice genre a été relevé dans la théorie de changement du nouveau programme DGD 22-26. Il s'agira d'une part de poursuivre l'initiation à la dynamique de l'équité genre et de l'autre part à l'entreprenariat agricole qui impliquerait d'avantage les jeunes (filles et garçons) dans la dynamique coopérative et solidaire.</p>	<p>Programme Livelihood Oxfam DRC</p>	<p>Au cours du programme DGD 22-26</p>

<p>Développement des chaînes de valeurs des filières agricoles porteuses, Notamment en ce qui concerne la production, la transformation et la commercialisation avec un focus sur la femme pour la réduction des injustices liées au genre dans le système alimentaire</p>	<p>D'accord</p>	<p>Le programme DGD 22-26 est focalisé sur les (jeunes) femmes, en ce qui concerne la réduction des injustices basées sur le genre dans le système alimentaire. A ceci s'ajoutent les actions de développement des chaînes de valeurs, de résilience aux chocs environnementaux et ceux économiques, de plaidoyer et de renforcement des capacités.</p>	<p>Programme Livelihood Oxfam DRC</p>	<p>Au cours du programme DGD 22-26</p>
<p>Poursuivre le renforcement des capacités des organisations partenaires en ce qui concerne les 5 capacités de base. (Capacité de s'engager et d'agir, capacité de se mettre en relation, capacité d'atteindre la cohérence et la capacité d'atteindre les résultats de développement).</p>	<p>D'accord</p>	<p>Le renforcement des capacités des 3 organisations partenaires, (ASOP, Fopac Nord-Kivu et Fopac Sud-Kivu) des producteurs. trice. s agricoles bénéficiaires du programme en ce qui concerne la structuration, l'organisation et le développement des compétences des femmes à entreprendre des activités génératrices de revenus, les AVEC et MUSO sont prévus dans le prochain programme DGD 22-26.</p>	<p>Programme Livelihood Oxfam DRC</p>	<p>Au cours du programme DGD 22-26</p>
<p>Le renforcement de la dynamique associative demeure essentiel en vue de permettre aux producteurs. trice. s agricoles de se constituer en une force, convergeant les efforts et luttant pour un même idéal pour l'amélioration de leurs conditions de vies et la défense de leurs intérêts.</p>	<p>D'accord</p>	<p>Les producteurs. trice. s agricoles accompagnés dans le programme devront se regrouper autour des filières porteuses tout en essayant d'intervenir au niveau de tous les maillons de la chaîne de valeur des cultures pratiquées.</p>	<p>Programme Livelihood Oxfam DRC</p>	<p>Au cours du programme DGD 22-26</p>

<p>Le plaidoyer demeure la charnière centrale des actions de promotion de l'agriculture familiale au pays en ce sens que le secteur agricole congolais ne bénéficie pas des appuis substantiels de la part de l'État, les lois et mesure en faveur du développement du secteur agricole souffrent de l'inapplicabilité par défaut des mesures d'accompagnements.</p>	<p>D'accord</p>	<p>Le plaidoyer constitue l'une des activités far et transversale du prochain programme. Les noyaux de plaidoyer seront installés dans les communautés des bénéficiaires. Ces structures informelles seront chargées de documenter les faits et de remonter les préoccupations de la communauté pouvant faire objet de du plaidoyer au niveau des organisations faitières des producteurs agricoles (FOPAC Nord-Kivu et FOPAC Sud-Kivu) en vue de recherche des solutions aux problèmes des producteurs. trice. s agricoles, des femmes et des filles membres des commutés bénéficiaires du programme.</p>	<p>Programme Livelihood Oxfam DRC</p>	<p>Au cours du programme DGD 22-26</p>
<p>L'accompagnement de l'alliance Agri Congo aux actions de plaidoyer du mouvement de la société civile congolaises en général et des producteurs agricoles Congolais en particulier est indispensable en vue d'enrayer progressivement les tracasseries administratives, des taxes et barrières illégales.</p>	<p>D'accord</p>	<p>Dans le cadre du plaidoyer, l'alliance Agri Congo continuera son accompagnement aux fédérations des producteurs agricoles au niveau des provinces et à travers la CONAPAC au niveau national à travers les actions communes EMPRISE en particulier et le programme DGD 22-26 en général.</p>	<p>Programme Livelihood Oxfam DRC</p>	<p>Au cours du programme DGD 22-26</p>
<p>Compte tenu du contexte sécuritaire et politique très mouvant de la RD Congo, développer les actions de résilience axées sur le nexus. Il s'agirait de coupler les actions d'urgence avec les projets de</p>	<p>D'accord</p>	<p>Cette recommandation a été prise en compte dans le nouveau programme DGD 22-26. En effet, les actions de résilience aux chocs économiques et environnementaux seront initiées. En plus dans le cadre du Nexus, une</p>	<p>Programme Livelihood Oxfam DRC</p>	<p>Au cours du programme DGD 22-26</p>

<p>développement dans les zones plus instables - zones de conflits, de retour, de déplacement de population et zones d'extraction de minerais. Les actions d'accompagnement vers l'autonomisation économique des paysan.ne.s et des femmes en particulier pourraient être couplées à celles de prise en charge ou de protection des personnes victimes de violences afin de diminuer les inégalités de base et d'augmenter leur pouvoir de résilience face aux chocs.</p>		<p>intervention en faveur des déplacés internes sera développée dans les zones d'accueils. Les actions d'accompagnement vers l'autonomisation économique des paysan.ne.s et des femmes en particulier pourraient être couplées à celles de prise en charge ou de protection des personnes victimes de violences afin de diminuer les inégalités et d'augmenter leur pouvoir de résilience face aux chocs.</p>	
<p>Pour le futur, il serait bon de mettre un accent particulier sur plus d'implication des autorités locales pour plus d'appropriation des actions de protection et de conservation de l'environnement.</p>	D'accord	<p>Les autorités locales ont été identifiées comme l'une des parties prenantes importantes dans le nouveau programme. Le pouvoir d'influence qu'incarne les autorités locales est importante dans la mobilisation de la communauté, l'appropriation des actions et la prise des décisions n'est plus à démontrer. C'est dans ce cadre-là que le nouveau programme DGD 22-26 prévoit une forte implication de ces autorités locales dans des actions de protection et de conservation de l'environnement.</p>	<p>Programme Livelihood Oxfam DRC</p> <p>Au cours du programme DGD 22-26</p>
<p>Dans l'avenir, mener des actions de plaidoyer pour la standardisation des couts de métayage s'avère indispensable</p>	D'accord	<p>La standardisation des coûts de métayage aux profits des agriculteurs fera partie des actions de plaidoyer de la promotion du dialogue entre</p>	<p>Programme Livelihood Oxfam DRC</p> <p>Au cours du programme DGD 22-26</p>

<p>au regard du nombre des ménages vivants du travail de la terre qu'ils exploitent dans le système de métayage.</p>		<p>grands propriétaires terriens et agriculteurs prévu dans le programme DGD 22-26.</p>		
<p>Pour le programme futur il conviendrait de donner encore plus d'importance aux actions de renforcement des compétences en genre.</p>	<p>D'accord</p>	<p>Cette recommandation a été prise en compte dans le nouveau programme DGD 22-26.</p>	<p>Programme Livelihood Oxfam DRC</p>	<p>Au cours du programme DGD 22-26</p>

Globale

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

Les éléments forts de l'évaluation :

1. La participation de toutes les parties prenantes à la récolte des effets
2. La capacitation des équipes pays à la méthodologie de récolte des effets
3. Partage des expériences entre les équipes pays à l'occasion des échanges réalisés grâce au coaching des consultantes.

Les éléments faibles :

1. L'outil d'évaluation ne traduisait pas les idées réelles des participants à cause de la non-maitrise de la langue dans laquelle l'outil a été élaborée.
2. L'échelle d'évaluation de l'impact n'était pas clairement définie dans l'outil d'évaluation.
3. La participation des plusieurs personnes non bénéficiaires du projet ne renseigne pas les informations en termes d'impact à collecter.

- **Que feriez-vous différemment la prochaine fois, sur la base de vos réflexions sur le processus d'évaluation ?**

- S'assurer que toutes les parties prenantes au niveau communautaire sont informées, motivées, impliquées et soucieuses de tout le processus d'évaluation.
- Traduire en langue locale des outils d'évaluation et tester les outils traduits
- Nécessité d'avoir un outil de récolte des effets à mi-parcours et permettant de faire le suivi de l'évolution des effets.

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 différentes parties prenantes a été nécessaire et diversifiée fort malheureusement dans un contexte temporel très serré : très courte durée de tenue des ateliers. Il aurait été mieux de commencer le processus un peu tôt et accorder plus de temps à la tenue des ateliers de récolte des effets, d'analyse et interprétation.

- **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 ?**



Oui, et la corroboration des effets récoltés a été l'occasion accordée aux personnes indépendantes de confirmer la crédibilité et fiabilité 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 et aux principaux apprentissages 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 ?**

Oui. La méthodologie utilisée a été la récolte des effets (Outcomes Harvesting), un outil participatif axé sur l'utilisation des informations générées par l'évaluation elle-même. Il a permis aux équipes d'évaluation, d'identifier, de formuler et de valider les effets.

- **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. L'apprentissage majeur découlant de cette évaluation nous renseigne que l'autonomisation des femmes est fonction de la sécurisation foncière, l'épargne solidaire, la production agricole et la génération de revenus.

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 le Kiswahili.

- **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 ?

La ventilation par sexe a été faite seulement en termes de participation des hommes et des femmes au processus d'évaluation.

- 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 aux transformations dans les relations de pouvoir, spécifiquement celles liées à la justice de genre. Dans ce chapitre, Tous les effets contribuent à une ou plusieurs dimensions de la justice de genre : le renforcement de pouvoir économique, le renforcement du pouvoir d'influence des femmes et l'obtention de changements structurels 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. Celle par exemple en lien avec la réduction des couts de métayage était inattendue.

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

Nous sommes d'accord avec l'ensemble des recommandations en lien avec la justice genre, la construction de la résilience communautaire et l'implication des autorités locales. Pour la matérialisation de ces recommandations, ces dernières ont été prises en compte dans le nouveau programme.

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

Rien à signaler

- **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, plusieurs apprentissages ont été faits au terme de l'évaluation, entre autres on retient que l'approche de récolte des effets nécessite un renforcement continu des capacités des acteurs. Cette approche devrait être étendue à tous les programmes Oxfam RDC.

- **Certaines expériences et/ou pratiques devraient-elles être utilisées pour l'apprentissage institutionnel sur le genre ?**

Oui, 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'amélioration des relations homme femme dans le ménage.

Constant Mboka : Thematic Lead FSL

