



Evaluation mi-parcours
Rapport intermédiaire
Projet « Ensemble, agissons, 2022/2026 »
Maroc et RDC



AVEC LE SOUTIEN DE LA
COOPÉRATION BELGE DE
DÉVELOPPEMENT



Belgique

partenaire du développement

Table des matières

Abréviation	3
Introduction	4
I. Contexte et objectifs du programme	4
1. Contexte du programme	4
2. Objectifs du programme	6
3. la logique d'intervention du programme	7
II. Objectifs de l'évaluation mi-parcours	10
1. Portée de l'évaluation mi-parcours	10
2. Objectifs de l'évaluation.....	10
3. Critères de l'évaluation mi-parcours et questions évaluatives :	11
III. Méthodologie et approches de l'évaluation mi-parcours.....	12
1. Outils de collecte des informations sur le terrain	12
2. Plan de déroulement de la mission de terrain.....	14
3. Démarches de qualité de l'évaluation mi-parcours :	15
4. Alignement avec les critères de qualité de l'évaluation de la DGD	16
5. Limites de l'évaluation mi-parcours	16
IV. Appréciation des principaux résultats du programme "Outcome Maroc"	17
1. Analyse de la pertinence	17
2. L'efficacité du programme	21
3. L'efficience du programme :	31
4. La durabilité du programme	34
5. Les critères transversaux de l'évaluation du programme au Maroc	36
V. Appréciation des résultats de « l'outcome RDC ».....	44
1. Pertinence du programme	44
2. L'efficacité du programme en RDC.....	48
3. L'efficience du programme.....	57
4. Durabilité du programme en RDC.....	59
5. Les critères transversaux de l'évaluation du programme en RDC	62
VI. Renforcement des capacités et de l'auto-évaluation de l'équipe du programme au Maroc et en RDC	69
1. Par rapport au renforcement des capacités de l'équipe du programme	69
2. Par rapport au renforcement des capacités d'auto-évaluation des équipes du programme	73

Abréviation

AG	Assemblée Générale
ANAPEC	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
ANLCA	Agence Nationale de Lutte contre l'Analphabétisme
APTE	Associations des Parents, tutelles et tuteurs des Elèves
ATDC	Association Attawassoul pour le Développement
BAC	Benelux Afro Center
BCZS	Bureau Central de la Zone de Santé
BL	Bureau Local de Congodorpen à Kinshasa
CAD	Comité d'Aide au Développement
CD	Congodorpen
CDVA	Chaine de valeurs agricoles
CDV	Chaine de Valeurs
CLD	Comité Local de Développement
CODESA	Comité de développement sanitaire des aires de santé
COPA	Comité des parents
DGD	La direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire
DRCA-DT	Direction Régionale de Conseil Agricole Draa Tafilalet
KS	Karama Solidarity
MP	Micro-projet/Macro-projet
MS	Mutuelle de Santé
ONCA	Office Nationale de Conseil Agricole
OSC	Organisation de la Société Civile
RAF	Responsable Administration et Finances
RDC	République Démocratique du Congo
SM	Section Mutualiste
TOC	Théorie de Changement

Introduction

L'évaluation à mi-parcours a pour thème la confirmation et l'appréciation — qualitativement et quantitativement — des changements réalisés et mesurés à mi-parcours du programme quinquennal et sur la base des indicateurs du cadre logique du programme commun.

Cette évaluation couvrira assurément :

- En termes de parties de programme : Les 2 objectifs spécifiques du programme commun ;
- En termes de consultation directe sur le terrain : Les deux partenaires locaux au Maroc et en République Démocratique du Congo (RDC) et la Collaboration avec Karama Solidarity (KS), CDI Bwamanda et l'Association Attawassoul pour le Développement (ATDC) afin d'assurer une meilleure image de la diversité des appuis fournis et du fonctionnement des relations partenariales.

Le programme de développement communautaire en RDC et au Maroc est mis en œuvre par CONGODORPEN en partenariat avec des acteurs locaux et internationaux, avec le cofinancement de la coopération belge au développement (DGD). L'objectif est de soutenir l'autonomisation sociale et économique des populations locales relevant des zones d'actions des deux pays. Le programme utilise une approche intégrée et communautaire qui combine l'amélioration de la productivité agricole, l'accès aux services de santé et d'éducation, et le renforcement des initiatives communautaires. Il s'étend sur la période de 2022 à 2026 et intervient principalement dans les domaines de la santé, du développement rural, de l'agriculture, et de l'éducation de base. Le programme est mis en œuvre par :

- CDI Bwamanda avec l'appui du Bureau local (BL) de Congodorpen en RDC ;
- Association Attawassoul pour le développement Communautaire (ATDC) avec l'appui de Karama Solidarity (KS) au Maroc.

Le projet arrive à mi-terme, ainsi il est nécessaire d'évaluer les progrès réalisés dans l'atteinte des résultats prévus et la manière dont les activités ont été réalisées, en vue d'en tirer des leçons pour améliorer les interventions au cours de la seconde moitié de la vie du programme. L'évaluation apprécie la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les effets des interventions, et surtout la durabilité des résultats au niveau des communautés.

I. Contexte et objectifs du programme :

1. Contexte du programme :

Le programme agit dans un contexte caractérisé par la compilation de plusieurs aspects de fragilité interdépendants, l'un à l'autre, et qui empêchent l'expression du plein potentiel économique et social des localités rurales, tant en RDC qu'au Maroc, notamment dans les zones rurales loin du centre. Malgré les efforts déployés par l'ensemble des acteurs clés, les défis majeurs à relever par l'ensemble des parties prenantes, sont liés à des opportunités économiques et les bases d'un accès inclusif et durable aux services d'éducation.

Au Maroc, l'implémentation du programme au niveau de la région Draa Tafilalet est justifiée par plusieurs facteurs socioéconomiques. En fait, à Draa Tafilalet, qui intègre les 3 zones d'interventions, malgré les efforts considérables en matière d'accès aux services de base et des taux très élevés

d'électrification, d'adduction à l'eau potable et à l'assainissement, le rapport d'analyse des indicateurs sociaux du Maroc, VERSION 2024¹, affichent clairement plusieurs niveaux de recul à savoir :

- Le taux d'activité le plus bas (41%) parmi toutes les régions ;
- Le PIB par personne le plus bas (21 202 MAD/personne par année) derrière la région de Fès-Meknès contre une moyenne nationale de 35 104 MAD/personne par année ;
- La région la moins desservie par les médecins (1 médecin pour 3037 habitants, soit 4 fois moins que la 1^{ère} région à savoir Rabat-Salé-Kenitra),
- La première région à en matière de taux des enfants de moins de 5 manifestant des retards de croissance liés à la malnutrition (22,5% contre 15% au niveau national) ;
- Le taux de pauvreté le plus élevé avec 11,2% et de vulnérabilité avec 34,4% largement plus grand que la deuxième région plus pauvre (Souss-Massa 6,5%).

En référence à ces chiffres, la province de Midelt, quant à elle, reflète les taux les plus bas, au niveau de la région, en matière d'analphabétisme (41,2% contre 37% au niveau national), d'éducation (88,5% du taux de scolarisation alors qu'il présente 95,7% au niveau national) et en matière de santé (58 médecins sur 409 dans la région et 113 lits pour 1174).

Au point de vue économique, malgré qu'elle soit une province à vocation agricole et spécialisée en élevage ovin, caprin et en arboriculture, l'entrepreneuriat agricole et rural reste encore embryonnaire. En fait, les systèmes d'exploitation sont vivriers, les marchés peu structurés et moins inclusifs et peu accessibles aux plus pauvres et donnent lieu à des intermédiaires qui profitent de l'absence des marchés inclusifs et directs entre producteurs et consommateurs.

La RDC est l'un des plus vastes pays du continent africain avec une superficie de 2 345 410 km² et une population estimée à environ 80 à 85 millions d'habitants. Le contexte actuel de la RDC reste caractérisé par une phase de transition entre l'urgence et le développement à cause de nombreuses crises et guerres auxquelles le pays a été confronté dans un passé récent. Selon le ministère du plan congolais², malgré les efforts engagés dans un contexte difficile et fragile et en dépit de progrès considérables, le pays n'a atteint aucun des Objectifs de Développement Durable (ODD) et des défis importants restent à relever tels que l'incidence de la pauvreté, le niveau préoccupant de la mortalité infantile, le taux de mortalité maternelle, la stagnation de la prévalence du VIH, le faible accès à l'eau potable et le faible taux effectif de réalisation des aides publiques au développement.

Le constat reste le même à Bwamanda et à Boto et dans toute la province du Sud Ubangui. Effectivement, l'agriculture se pratique en extensif et en cultures associées (arachide, maïs et courge), et est centrée sur les cultures vivrières destinées avant tout à l'autosubsistance par les ménages qui tendent à laisser un reliquat des récoltes pour servir de réserves semencières, à la vente aux marchés locaux et internationaux à travers ZONGO. Peu de ménages pratiquent les cultures pérennes et quand elles sont cultivées, il s'agit principalement de l'hévéa, le palmier à huile, le cacaoyer et le caféier.

En l'absence quasi-totale d'industrie agro-industrielle, c'est la CDI Bwamanda qui comble le vide et qui se positionne comme pôle agro-industriel de toute la province. Les zones d'intervention opèrent dans un cadre très défavorable aux progrès économiques et agricoles à savoir³ :

¹ [Les-indicateurs-sociaux-du-Maroc-Edition-2024.pdf \(marocpme.gov.ma\)](#)

² Rapport national de contextualisation et de priorisation des ODD en RDC

³ Diagnostic du Sud Ubangui en RDC, 2019, Observatoire Satellital des Forêts de l'Afrique Centrale (OSFAC)

- La dégradation des infrastructures routières ;
- L'accès très limité aux intrants et notamment aux semences ;
- Une pénurie en matière d'appui/conseil et la dégénérescence des matériels génétiques utilisés dans la mise en place des nouvelles plantations des cultures pérennes ;
- La présence de certaines maladies des plantes dont principalement la Trachéomycose du caféier contribuent aussi à la baisse de la production.

En matière de santé⁴ la RDC souffre de plusieurs dysfonctionnements de son système de santé à savoir :

- Une très faible allocation budgétaire dédiée au secteur ;
- Un financement basé sur des dépenses trop élevées des ménages et très dépendantes aux financements extérieurs ;
- Des problèmes de gouvernance et des niveaux très bas de motivation du personnel qui souffre de manque de moyens de travail et d'un sérieux problème de motivation à cause des retards de paiement de salaires et de primes et qui entravent le projet ambitieux de l'Etat Congolais à savoir la couverture sanitaire universelle.

Ainsi, le programme agit dans ce contexte et vise à lever les défis, auxquels sont confrontées les communautés, à travers l'adoption d'une approche intégrée. Cette approche permettra d'améliorer la productivité et la durabilité des écosystèmes de production et puis les revenus, ce qui renforce systématiquement les services d'éducation et de santé et consolide un processus de mobilisation communautaire centré sur la pleine participation autonome des communautés à leur propre développement intégré, inclusif et durable. Au Maroc, le programme agit dans 3 localités rurales (Oum Jniba, Bertat et Zaouia) et 10 Douars en partenariat avec Karama Solidarity à travers son bureau de liaison locale et l'ATDCen tant que partenaire local de mise en œuvre du projet. En RDC le programme est mis en place par le BL de CD en partenariat avec CDI Bwamanda dans 10 aires de santé de Boto (Bolumba 2, Bombili, Bosenduni, Kondonga, Bonwabili, Isabe, Bombese, Boto, Kasongo, Bobandu) relevant de la province du Sud Ubangui.

2. Objectifs du programme :

En termes de démarches, le programme adopte une approche intégrée et communautaire basée sur la mobilisation des Organisations de la Société Civile (OSC) et des PEL autour des thématiques de la santé, de l'éducation, d'alphabétisation et de l'entreprenariat agricole/non agricole. De telle sorte, elle renforce l'incidence des communautés, leurs capacités à identifier leurs priorités et à la mise en œuvre des projets économiques et sociaux inclusifs et durables. Pour enfin consolider leur autonomie, améliorer leur bien-être et restaurer les ressources naturelles.

Basé sur les principes et les valeurs d'autonomie, de solidarité, de résilience et d'interdépendance entre les besoins et les défis, le programme s'est articulé, tant au Maroc qu'en RDC, autour de plusieurs résultats :

⁴ Etude sur l'espace budgétaire du secteur de la santé en RDC : la RDC peut le faire si elle le veut, 2019, ministère de la santé

- **R1** : A l'échelle locale, la concertation sociale permet la coordination, la mobilisation et le suivi des initiatives de la société civile et des PEL dans une approche communautaire, intégrée, de développement durable et de pleine participation des femmes ;
- **R2** : Les Partenaires Locaux renforcés, développent leurs champs d'expertises en tant qu'acteurs de développement spécialisés dans une approche communautaire et intégrée dans les domaines sociaux et/ou économiques, de développement durable et de la pleine participation des femmes ;
- **R3** : Les agriculteurs/trices améliorent leur productivité et résilience dans des filières ciblées par une amélioration des chaînes de valeurs, leur structuration et dans des perspectives de développement durable et de pleine participation des femmes ;
- **R4** : Des Petit.e.s Entrepreneurs/euses Locaux/ales (hors agriculture) améliorent leurs revenus dans des filières ciblées par une amélioration des chaînes de valeurs, leur structuration et dans des perspectives de développement durable et de pleine participation des femmes (**spécifique au Maroc**)
- **R5** : les OSC actives dans le secteur de la santé, aux échelons local, provincial et national sont reconnues et agissent individuellement et en réseau en faveur de l'amélioration de l'offre et de l'accès à des soins de santé de qualité et ce, compris un environnement sain et l'intégration des besoins et accès spécifiques aux femmes ;
- **R6** : les OSC qui opèrent en matière d'éducation (primaire, professionnelle et alphabétisation fonctionnelle et conscientisant), renforce sa structuration et agit en faveur de l'amélioration de l'accès à l'éducation, dans des perspectives de développement durable et inclusif.

3. la logique d'intervention du programme :

La logique d'intervention, telle que formulée par Congodorpen et BAC⁵, a été alimentée par deux constats qui sont toujours d'actualité, à notre sens, à savoir que **1**-les enjeux liés la santé, l'éducation et l'emploi sont interdépendants et nécessitent d'être traités parallèlement d'une manière systémique et que **2**-les populations, notamment rurales, ne sont pas suffisamment impliquées dans l'identification des priorités et la réalisation de leur autosuffisance alors que leur participation est essentielle pour l'atteinte d'un développement local, durable, inclusif et solidaire.

Nous ajoutons à cela l'existence de plusieurs barrières et facteurs structurels et interdépendants⁶ qui nuisent à l'action collective et communautaire, nécessitent d'être maîtrisés et étudiés afin de pouvoir mettre en place des bases solides d'une action communautaire intégrée, inclusive et durable. Le deuxième constat qui justifie toujours la logique d'intervention du programme réside dans le risque lié

⁵ Le BAC s'est retiré du programme avant son lancement officiel pour des raisons internes à l'organisation.

⁶ Conflits générés par les enjeux politiques, l'instabilité du foncier, antécédent, inégalités de genres, programmes de l'état contraires à la logique communautaire à savoir par exemple le Plan Maroc Vert et programme 145 territoires

à un écosystème naturel dégradé à cause des mauvaises pratiques agricoles et forestières et des effets générés par les changements climatiques⁷.

La théorie du changement du programme formalise l'intervention et explicite les différents niveaux de changement souhaités et paraît toujours valable et d'actualité.

Bien qu'elle s'appuie sur une approche basée sur les droits humains notamment des femmes qui se veut avant tout communautaire, intégrée et transversale, le changement ultime intègre la capacité des populations, notamment les femmes les plus vulnérables, à gagner leur dignité en s'impliquant dans le renforcement de leur accès à l'éducation, à la santé et aux ressources productives dans une perspective de développement local, durable, inclusif et collectif. Autrement dit, l'intervention vise à accompagner les populations et les communautés à assurer la reconnaissance de la spécificité et de l'unicité de chacune et chacun et de l'autonomie des communautés ; des éléments clés qui permettront de respecter leur dignité et puis aussi la capacité de la dynamique à bénéficier à toutes et tous, sans exclusion (développement inclusif), afin de valoriser toutes les forces vives. Une telle vision est toujours possible grâce à :

- L'ancrage d'un esprit de collaboration entre les différents acteurs et des mécanismes de prise en charge des plus vulnérables (développement solidaire) ;
- La mise en place d'un processus qui permet d'améliorer durablement les conditions économiques, assure un accès équitable aux services sociaux et améliore et restaure l'environnement (développement durable).

Les principales hypothèses causales restent aussi d'actualité et explicitent les différents liens logiques entre chaque niveau de résultats :

1. La structuration des utilisateurs de services de base de santé et éducation, et les PEL leur permettra de disposer des informations pertinentes pour soutenir l'adaptation de l'offre de services aux besoins des communautés. Aussi, elle dotera les familles des mécanismes qui leur permettent de défendre leurs intérêts et organiser un contrôle social sur les services de base de proximité qui mènera vers une réponse positive des acteurs publics vis-à-vis leurs doléances ;

2. Le renforcement des compétences mènera les PEL vers une meilleure conscientisation du potentiel de l'amélioration de leurs chaînes des valeurs et de se regrouper par sphères d'intérêts. Les PEL pourront augmenter la productivité à travers l'optimisation des facteurs de production (terre, capital, travail...etc.), l'utilisation efficace des moyens de production et de semences, l'accès aux nouvelles technologies et à l'innovation et, puis, développer leur capacité de commercialisation. Ainsi, les PEL peuvent améliorer les revenus et les stabiliser grâce à l'adoption des pratiques résilientes et durables pour pouvoir faciliter l'accès à des services de base de qualité de santé et d'éducation à leurs familles ;

3. Si les **familles** s'impliquent activement dans la scolarisation de leurs enfants et/ou dans l'alphabétisation des plus vulnérables- dans un esprit solidaire, inclusif et proactif - aucun enfant ne sera

⁷ Exemple des inondations au Sud Ubangui pendant les périodes pluviales et la pénurie des ressources hydriques causée par la sécheresse.

plus laissé pour compte du système éducatif et tant le corps enseignant que les enfants et apprenant.e.s se sentiront encouragé.e.s et motivé.e.s à assurer correctement leurs missions ;

4. Si les OSC, représentées par des hommes et des femmes et structurés.e. au niveau plus local, prennent conscience de la nécessité et du potentiel économique d'un plein accès et participation des femmes aux droits, aux services, de la nécessité de protéger l'environnement et de restaurer les ressources, les communautés s'aménageront des conditions durables de développement et maximiseront les chances de leur autonomisation ;

5. Si les décideur.e.s politiques révisent le cadre politique, juridique, budgétaire et institutionnel dans le sens du changement ultime désiré, cela favorisera le changement des comportements et des attitudes de tous les acteurs des secteurs d'intervention (éducation, santé, agriculture et entrepreneuriat), en produisant des incitations (orientations et programmes nationaux), des injonctions (réglementations) et des sanctions (promotion de la bonne gouvernance et lutte contre la corruption) ;

6. Au niveau individuel, nous considérons que les acteurs mentionnés dans cette théorie de changement modifieront leurs attitudes et comportements dans le sens du changement ultime désiré si un changement a lieu à au moins l'un des niveaux suivants : Connaissances, Attitudes et Pratiques.

Le schéma, ci-dessous, permet de mieux visualiser la logique d'intervention et d'explicitier les principaux chemins qui mènent vers chaque sous changement thématique et, aussi, les liens transversaux qui consolident l'aspect intégré et systémique du programme conformément au changement ultime initialement décrit :

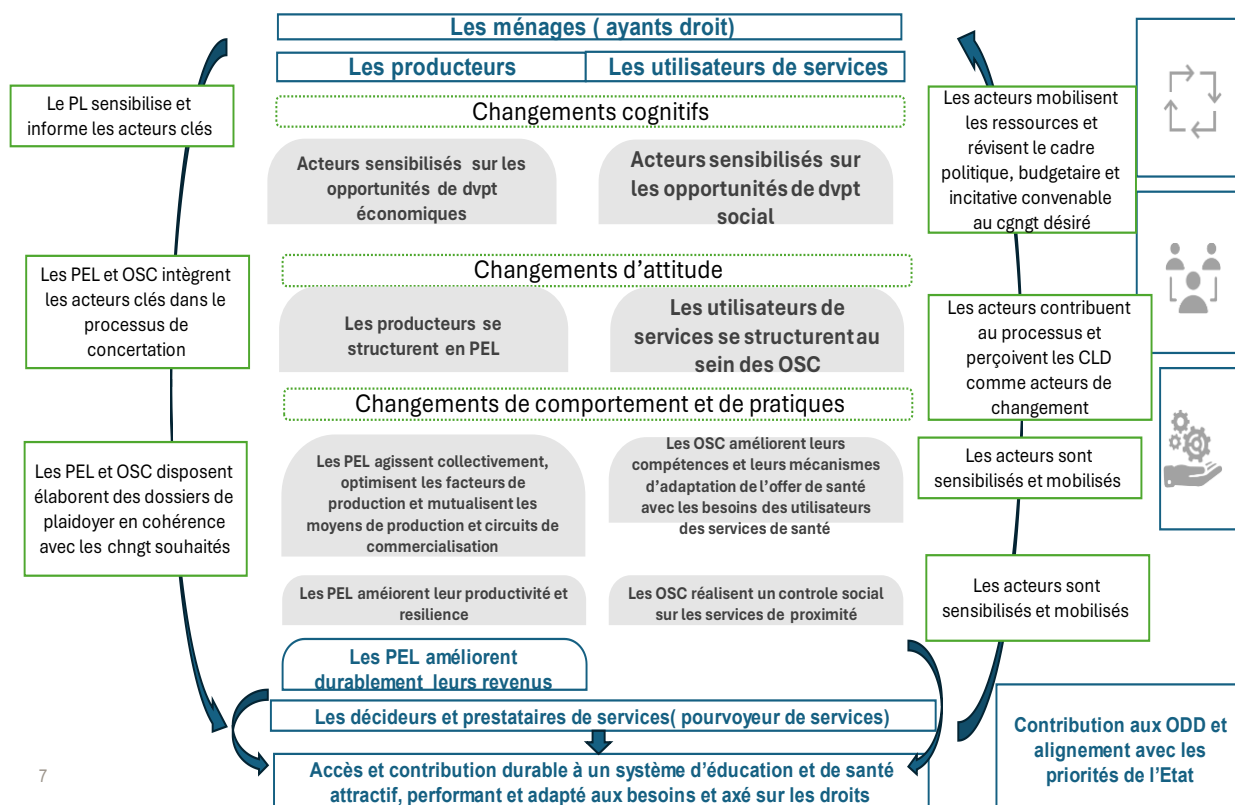


Schéma N°1 : Visualisation de la logique d'intervention (TOC) du programme.

II. Objectifs de l'évaluation mi-parcours :

1. Portée de l'évaluation mi-parcours :

L'évaluation à mi-parcours porte sur toutes les actions du projet conduites, pendant la période (2022-moitié 2024), dans toutes les zone d'intervention du projet à savoir :

- 10 douars répartis sur 3 localités au Maroc (Oumjiniba, Bertat et Zaouia Sidi Hamza) ;
- 10 aires de santé relevant de la zone de santé de Boto y compris une centaine de villages.

Elle porte spécialement sur l'évaluation et l'appréciation des démarches communautaires et entrepreneuriales menées pour l'atteinte des résultats du programme menant à des recommandations clés et pratiques et à des pistes de renforcement des capacités d'auto-évaluation des équipes du projet.

2. Objectifs de l'évaluation :

Les objectifs de l'évaluation ont été définis dans les TDR et puis validés, conjointement avec Congodorpen, Karama Solidarity et les partenaires locaux lors des réunions de cadrage. Ainsi, l'évaluation vise à :

- Examiner la performance du programme dans son approche de mobilisation communautaire et entrepreneuriale à travers l'évaluation de la performance des microprojets socio-économiques appuyés par le programme et leur processus de mise en œuvre (**redevabilité**) ;

- Identifier les premières leçons apprises et des bonnes pratiques émergentes jusqu'à mi-parcours (**learning**).
- Ressortir les effets des synergies effectives au sein du programme et formulation de recommandations pour renforcer ces synergies ;
- Proposer des ajustements nécessaires dans l'approche de mobilisation communautaire et entrepreneuriale pour maximiser le succès du programme et une formulation de recommandations correspondantes (**aide à la décision**).

L'évaluation mi-parcours du programme vise aussi à :

- Apprécier le degré de prise en compte des principes de l'autonomie, de l'inclusion genre et de l'environnement dans la conduite du programme dans les deux pays ;
- Doter les équipes internes des mécanismes et outils de renforcement de leur capacité d'auto-évaluation d'ici la fin du programme ;
- Proposer des pistes qui améliorent le plaidoyer en tant que composante essentielle et complémentaire à la démarche communautaire initiée par le programme dans les deux pays.

3. Critères de l'évaluation mi-parcours et questions évaluatives :

L'analyse documentaire et les réunions de cadrage initial nous ont aidé à intégrer les questions évaluatives relevant de chacun des critères prioritaires suivants :

→ **Pertinence :**

⇒ **Pertinence des objectifs :**

1. Les objectifs du projet sont-ils conformes aux principaux objectifs du CONGODORPEN et de la coopération belge et des gouvernements (Marocain et de la RDC) visant à promouvoir l'engagement communautaire, le développement agricole durable et inclusif notamment des jeunes et des femmes ?
2. Sont-ils aussi adaptés avec les politiques publiques (au Maroc et à la RDC) et les dynamiques de promotion du rôle de la société civile, de l'engagement communautaire et de l'entreprenariat agricole et rural ?

⇒ **Pertinence de l'approche :**

1. La conception du projet était-elle appropriée pour atteindre les objectifs de l'intervention ? Est-ce que les hypothèses du changement ont été suffisamment prises en compte ?
2. Quels sont les facteurs favorables et ceux limitants la pertinence des approches ?
3. Dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle tenu compte des spécificités du contexte local ? L'approche participative du projet, fondée sur la mobilisation communautaire, était-elle adaptée au contexte et inclusive ?

→ **Efficacité :**

1. Quels sont les premiers effets du projet sur les groupes cibles, organisations de la société civile et bénéficiaires d'activités relatives aux microprojets sociaux et économiques et les macro-projets ?

2. Quels effets des instances communautaires créés sur l'efficacité des initiatives promues par le programme et ses résultats en général ?
3. Quels sont les facteurs favorisant ou contraignant la mise en œuvre des activités et l'atteinte des résultats ?

→ **Efficiace :**

La gestion du projet (ressources humaines et financières, partage des rôles et responsabilités, processus d'identification et de sélection des microprojets et MP, arbitrages financiers) a-t-elle été optimale pour atteindre les résultats ?

→ **Durabilité :**

1. Quel est le niveau d'engagement des parties prenantes dans les initiatives promues (Microprojets économiques, macro projets sociaux, et infrastructures), et comment l'améliorer ?
2. Le programme prévoit-il des actions pour assurer la continuité de ses acquis à la sortie ?
3. Quelle stratégie de sorties et quelles sont les acquis et les besoins en matière de renforcement du rôle des CLD et des partenaires locaux favorables à la durabilité des initiatives économiques et sociales promues par le projet et à l'autonomisation des structures communautaires ?

D'autres critères transversaux ont été également intégrées pour s'aligner à la spécificité du programme et aussi aux priorités soulevées lors des réunions de démarrage à savoir :

→ **Genre et Inclusion sociale :**

1. Dans quelle mesure les micro-projets et macro-projets intègrent-elle la dimension du genre ?
2. Existent-ils des mécanismes d'inclusion du genre, quels effets générés et quelles actions spécifiques à prendre en considération ?

→ **Environnement :**

1. Quel impact des micro-projets et macro-projets sur l'environnement ?
2. Quelles mesures prises pour améliorer l'environnement et quelles actions spécifiques ?

→ **Synergie :**

1. Dans quelle mesure le projet favorise des synergies basées sur les complémentarités entre les acteurs clés ?
2. Quelles actions spécifiques à intégrer dans ce sens ?

→ **Critères liés aux normes d'engagement communautaire et de redevabilité :**

1. Dans quelle mesure les CLD sont promues et intègrent les critères de l'engagement communautaire et sont capables de mobiliser les ressources internes et externes ?
2. Dans quelle mesure les CLD sont en mesure de prioriser, mettre en œuvre et suivre des initiatives émanant des réels besoins de leurs communautés sans discrimination ?

III. Méthodologie et approches de l'évaluation mi-parcours

1. Outils de collecte des informations sur le terrain

Sur la base des TDR et la note méthodologique , une combinaison de méthodes et de techniques a été utilisée à savoir **i.** l'analyse documentaire des données et informations disponibles sur le projet ; **ii)** la réalisation des entrevues et des enquêtes communautaires sur la base des guides d'entretiens ; **iii)** les

observations directes et la visualisation des micro-projets sociaux et économiques sur le terrain ; **iv)** les enquêtes indépendantes auprès des usager.e.s et enquêtes socio-économiques auprès des échantillons représentatifs de tous les PEL promues dans le cadre du programme.

Les résultats ainsi obtenus ont permis d'apprécier :

- Le niveau de réalisation du Projet ;
- Les bonnes pratiques et leçons apprises ;
- Les indicateurs de performance ;
- La pertinence des actions, les effets et impacts des stratégies adoptées ;
- La formulation des recommandations pour les activités similaires du Projet.

Par rapport à la démarche globale, après la formalisation du contrat, la réunion de démarrage a eu lieu en mois d'avril 2024. Ont été discutés les points suivants :

- Le contexte de l'intervention et les contraintes temporelles du projet ;
- Les attentes du comité de pilotage de l'évaluation en termes de critères de l'évaluation pour chaque « outcome pays » qui permettent à l'équipe de l'évaluation de se focaliser sur les points prioritaires ;
- Les attentes du comité de pilotage de l'évaluation par rapport aux priorités de l'évaluation et l'importance du genre, de l'environnement et du plaidoyer comme composantes essentielles en parallèle avec les critères CAD en vigueur ;
- L'inventaire des rapports (cadre logique, PME, Tableaux de bord, TOC, rapports d'activité) et des études (socioéconomiques, etc.) déjà effectués par le projet.

En termes de démarche de mise en œuvre, l'évaluation mi-parcours du programme a adopté une approche mixte à la fois quantitative et qualitative. L'aspect quantitatif a consisté en la collecte et l'analyse des données sur les indicateurs de performance du programme soit à partir des documents et rapports ou à travers des enquêtes indépendantes auprès des groupes cibles et des PEL. Les données qualitatives ont été collectées à partir des entretiens semi-structurés (guide d'entretiens) et les discussions de groupes avec les différentes natures de parties prenantes du projet.

En gros, les principaux outils de collecte des informations sont :

L'analyse documentaire

L'analyse des documents a été menée afin de mieux assimiler la logique d'intervention du programme, des démarches entreprises, et, aussi, pour approfondir la connaissance sur tous les aspects liés à la conception et la mise en œuvre des activités du programme. Plusieurs documents ont été consultés à savoir :

- Le cadre logique, la logique intervention, les conventions de partenariat, les documents institutionnels, budget, etc. ;
- Rapports d'activités, PME du programme, rapports spécifiques, outils pédagogiques, documents liés aux micro-projets élaborés ;
- Plusieurs autres documents spécifiques et données quantitatives nécessaires à l'évaluation.

Entretiens semi-structurés approfondis

Les questions évaluatives ont été organisées en fonction des interlocuteurs et des parties prenantes concernés afin d'aboutir à plusieurs guides d'entretiens semi-structurés destinés principalement aux parties prenantes suivantes :

- Les CLD et leurs organisations membres à savoir les PEL et les OSC ;
- Les partenaires locaux (ATDC CDI Bwamanda) ;
- Tous les membres des équipes du programme tant au Maroc qu'en RDC ;
- Les gestionnaires du projet de KS et de CD ;
- Des acteurs clés et partenaires locaux du projet (ANAPEC, ANLCA, Mutuelle de santé, BCZS...etc.).

Enquêtes socio-économiques auprès des PEL et enquêtes indépendantes auprès des usagers

L'enquête avec un échantillon de PEL vise à :

- Approfondir les connaissances relatives aux systèmes d'exploitation (foncier, travail, système de production végétale, animale, trésorerie, part de la filière par rapport au chiffre d'affaires global) ;
- Ressortir les aspects de satisfactions des PEL par rapport aux services et activités octroyés par l'équipe du programme notamment le renforcement des capacités techniques et entrepreneuriale, et finalement
- Estimer les premiers effets directs générés sur leurs performances techniques et économiques.

L'enquête rapide a servi pour ressortir une indication spécifique et ventilée sur le genre sur le degré de satisfaction des usagers/usagères des services de santé grâce à la compilation de plusieurs sous-critères (accueil, prix, accessibilité, médicament, confort des lits...etc.).

Les groupes de discussion

La méthode a été d'une grande utilité pour ressortir les perceptions, les expériences et les suggestions des participants.e.s concernant le programme et les aspects de l'évaluation. Plusieurs focus groups ont été tenus avec les membres des CLD et des OSC (santé, éducation, mutuelles de santé et alphabétisation, PEL) tant au Maroc qu'en RDC.

2. Plan de déroulement de la mission de terrain :

Après les réunions de cadrage et de validation de la note de cadrage du programme, le chargé de programme de Karama Solidarity et le représentant pays du BL de Congodorpen ont contribué à la finalisation du calendrier de mise en œuvre de la collecte des informations auprès des acteurs clés ciblés par l'évaluation.

Le calendrier de mise en œuvre a pris en considération plusieurs principes pertinents au regard des exigences et limites de la mission, à savoir, d'assurer une couverture totale de toutes les zones

d'intervention, et aussi de pouvoir rencontrer tous les CLD, les OSC et toutes les filières promues dans le cadre du programme⁸.

Les calendriers ont été partagés avec les membres de l'équipe des partenaires locaux et ont été légèrement modifiés pour s'adapter avec les contraintes et les spécificités de chaque zone d'intervention et à la disponibilité des acteurs. Cette démarche participative de planification a permis de mieux appréhender les deux missions, au Maroc et en RDC, d'assurer une meilleure implication de toutes les parties prenantes et principalement les équipes du programme et les parties prenantes ciblées et, finalement, d'atténuer les risques au bon déroulement des missions prévues.

3. Démarches de qualité de l'évaluation mi-parcours :

Au niveau de EBL Consulting, la recherche de la qualité est une priorité essentielle qui se concentre sur trois aspects majeurs à savoir la satisfaction de toutes les parties prenantes, la qualité de l'intervention et la performance globale qui doit se manifester principalement dans l'objectivité des résultats et la faisabilité des recommandations.

Pour garantir cette qualité, deux stratégies principales ont été adoptées :

- **Conformité** : multiplication des contrôles pour s'assurer que les standards sont respectés ;
- **Confiance** : mise en place d'une organisation visant à éviter la production de défauts, les découvrir à temps et éliminer leurs causes.

Concrètement, la qualité de prestation de EBL Consulting s'est articulée autour de 4 instruments de gestion principaux :

1. **Organisation des réunions régulières d'ajustement du travail sur le terrain** : Nous avons organisé des réunions régulières pour vérifier que notre travail est de bonne qualité et répond bien aux besoins de l'évaluation. Ces réunions nous ont permis de vérifier que l'organisation est correcte, les données sont justes, les tâches correspondent aux objectifs tracés, les méthodes utilisées sont appropriées, et de trouver des solutions pour des problèmes spécifiques ;
2. **Mise en place d'un système de vérification et de contrôle de la qualité des données sur le terrain** : Nous avons mis en place des systèmes pour détecter les problèmes et prendre les mesures nécessaires pour les corriger et les prévenir. La triangulation de l'information nous a souvent permis de lever quelques incohérences et s'assurer de la validité des informations collectées sur le terrain ;
3. **Maintien d'une culture d'entreprise basée sur la qualité** à travers la veille sur les éléments suivants :
 - Définition des besoins et exigences du client ;
 - Indicateurs de mesure de la qualité ;
 - Maîtrise des délais à tous les niveaux et à toutes les phases du projet notamment au terrain ;
 - Organisation du travail et implication effective des parties prenantes à l'exercice de l'évaluation ;
 - Gestion de la documentation et son organisation en fonction des besoins et des informations à collecter ;

⁸ Voir en annexe les calendriers de déroulement des missions d'évaluation dans les deux pays (Maroc, RDC).

4. **Vigueur de la confidentialité et de l'exclusivité des données aux clients** : Notre cabinet attache une importance cruciale à la confidentialité des données, en respectant les réglementations en vigueur. Étant donné que cette évaluation requiert des informations à caractère personnel, nous garantissons le respect de la confidentialité par les mesures suivantes :
- Engagement de confidentialité : toute l'équipe a formalisé son engagement de respect de la confidentialité et de la sécurité des données ;
 - Consentement : chaque entretien ou enquête a commencé par une demande explicite de consentement de l'interviewé.e ;
 - Qualité et conformité : chaque membre de l'équipe de l'évaluation s'engage à veiller à la meilleure qualité et conformité des informations collectées ;
 - Participation volontaire : l'équipe de l'évaluation tenait à expliquer aux parties prenantes que leur participation est entièrement volontaire et que leurs informations seront utilisées de manière confidentielle uniquement pour les besoins de l'étude.

4. Alignement avec les critères de qualité de l'évaluation de la DGD :

L'équipe d'EBL Consulting a pris, naturellement, en considération les critères de qualité de l'évaluation exigés par la DGD et qui visent à s'assurer de la validité du processus, des résultats et des recommandations dans le but d'améliorer et réajuster le programme à mi-parcours de sa mise en œuvre. Le tableau suivant décrit les niveaux de prise en compte de chaque critère de qualité.

Chapitre	Critères de qualité	Degré de prise en compte
Le rapport d'évaluation	1.1. La validité des informations dans le rapport d'évaluation est assurée.	✓
	1.2. la fiabilité des informations dans le rapport d'évaluation est assurée.	✓
	1.3. Les rapports d'évaluation assurent que les informations soient exploitables pour les utilisateurs	✓
LES PROCESSUS MIS EN ŒUVRE PAR L'ORGANISATION POUR CONDUIRE DES ÉVALUATIONS	2.3. Participation dans le processus : L'organisation s'est assurée de la participation des parties prenantes internes et externes au processus en fonction de l'indépendance, qualité et l'usage de l'évaluation	✓
	2.4. Veille sur la qualité de la mise en œuvre de l'évaluation.	✓
	2.5. Usage des résultats d'évaluation pour améliorer ses pratiques et celles des parties prenantes en évaluation et donc ses interventions.	✓

Tableau N°1 : liste des critères de qualité de l'évaluation exigée par la DGD

5. Limites de l'évaluation mi-parcours :

Grâce à la collaboration de toutes les parties prenantes et notamment les Bureaux locaux de Karama Solidarity au Maroc et de Congodorpen en RDC et puis aussi la mobilisation des partenaires locaux, la mission s'est déroulée dans des meilleures conditions et a pu lever plusieurs obstacles comme le montre le tableau suivant :

Nature de limites entravant la mission	Degré de présence au Maroc	Degré de présence en RDC	Mécanismes pour surmonter les limites
L'accessibilité très difficile aux localités et aires de santé du projet et la dégradation des infrastructures routières	Moyennement présente	Très présente	L'évaluateur et toute l'équipe du projet ont été mobilisés pour établir un calendrier de visite de terrain très intense dans les deux aires de santé de Boto et Kundunga et qui a permis de rencontrer tous les acteurs clés (CLD, CODESA, COPA, SM , CA et PEL) de chaque air de santé dans un espace de temps de 3 jours.
la limite linguistique	Non présente	présente	Recrutement des traducteurs indépendants
Perception et attentes différentes des parties prenantes envers l'évaluateur	Très présente	Très présente	Un consentement éclairé et une mise au point, au tout début de chaque entretiens ou focus groupes pour expliquer les raisons de la mission et l'objectivité demandé aux interviewés. Le principe de triangulation de l'information a permis de vérifier la validité des informations recueillies auprès des parties prenantes.
Coïncidence de la mission avec les périodes de congé des responsables des institutions publiques	moyennement présente	Peu présente	Recours aux relationnel au niveau du partenaire local pour la prise de RDV avec les acteurs clés.
Existante de quelques tensions et formes de conflits dans quelques focus groups	Très présente	Peu présente	Recours aux outils et mécanismes de médiation afin d'atténuer les conflits et recadrer les membres du CLD Zaouia Sidi Hamza vers le contenu du focus group

Tableau N°2 : limites entravant le bon déroulement de la mission et mesures d'atténuation

IV. Appréciation des principaux résultats du programme "Outcome Maroc" :

1. Analyse de la pertinence :

1.1. Par rapport à la pertinence globale du programme

En termes de pertinence globale, le programme s'aligne parfaitement avec les stratégies nationales et régionales dans la mesure où les deux régions, Draa-Tafilalet et Fès Meknès sont, respectivement, les 3^{ème} et 4^{ème} région les plus pauvres au Maroc⁹. En effet, les deux provinces de Midelt (17,3%) et Boulemane (17,1%) sont enregistrées respectivement comme 8^{ème} et 10^{ème} province les plus pauvres parmi les 62 provinces du pays et affichent respectivement des taux de 17,3% et 17,1% de pauvreté selon les statistiques du Haut-Commissariat aux Plans (HCP).

En matière de santé, le programme contribue à la stratégie nationale qui vise à mettre en place un système d'assistance sociale au profit des familles les plus vulnérables, ainsi que de réformer le secteur de la santé et le système d'enseignement public en faveur du personnel. Le programme s'aligne aussi avec le plan de Santé 2025¹⁰ qui a pour objectif d'améliorer l'accès des individus aux soins de santé de haute qualité. Il est composé de trois éléments essentiels : **1-**l'organisation et le développement de l'offre de soins afin d'améliorer l'accès aux services de santé ; **2-**le renforcement des programmes nationaux de santé et de lutte contre les maladies ; et **3-**l'amélioration de la gouvernance et l'optimisation de l'allocation et de l'utilisation des ressources. Ces principes fondamentaux sont divisés en 25 sous-axes qui incluent 125 actions clés et près de 700 mesures réelles.

Plus particulièrement, le programme contribue spécialement au Programme d'Appui à l'Accès Inclusif aux Infrastructures de la Santé (PAAIS)¹¹ qui vise à améliorer les conditions de vie des populations, en particulier les femmes vulnérables, afin de bénéficier d'un accès plus étendu à des services de santé de qualité. Le programme vise 3 objectifs principaux : **1-** Réduire les inégalités

⁹ Données issues du Haut-Commissariat au Plan (HCP, 2021)

¹⁰ [Microsoft Word - Plan de santé 2025 ok.docx](#)

¹¹ [PAAIS-ESES-versmars2023-compact.pdf](#) le PAAIS, un programme axé sur les résultats.

d'accès aux infrastructures de soins (primaires et secondaires) ; **2-** Améliorer la connectivité grâce à des solutions novatrices pour offrir des services de santé de meilleure qualité ; et **3-** Améliorer la gouvernance en optimisant l'allocation des ressources humaines et financières. Les principales catégories de bénéficiaires direct.e.s du PAAIS sont les suivantes : **(a)** les populations défavorisées et vulnérables des zones rurales isolées et des zones périphériques ; **(b)** Le renforcement des compétences et des équipements médicaux pour les praticien.ne.s et le personnel de santé, ainsi que les lauréat.e.s des ISPITS qui profiteront des centres de simulation.

En agriculture, le projet s'appuie sur une stratégie qui s'aligne parfaitement avec les politiques agricoles mises en place. Les microprojets économiques sont appuyés selon des démarches cohérentes avec la stratégie « Génération Green 2020-2030¹² » qui se base sur deux piliers :

- **L'élément humain** : le programme vise au titre de ce premier fondement, à contribuer à l'émergence d'une classe moyenne agricole, à dynamiser la jeunesse rurale, à développer le capital humain et à structurer davantage les agriculteurs/agricultrices autour d'organisations agricoles performantes. L'essor de l'élément humain est en effet une condition sine qua non de la poursuite de la modernisation du secteur et de la consolidation des acquis ;
- **La pérennité du développement agricole** : elle constitue le deuxième fondement de cette vision. Fortement lié à l'élément humain, ce fondement vise à consolider les acquis du Plan Maroc Vert¹³, tout en faisant un saut qualitatif et technologique, à travers des actions spécifiques sur les filières agricoles, les chaînes de distribution, la qualité et l'innovation, ainsi qu'en matière de préservation des ressources naturelles et de renforcement de la résilience du secteur.

Par rapport à sa conception générale basée sur les micro-projets économiques, le programme a pu intégrer les chaînes des valeurs prioritaires au regard du Plan d'Action Régional de la stratégie « Génération Green ». La déclinaison régionale du programme "Génération Green" à Draa Tafilalet (Midlet) vise à doubler la production des viandes rouges de 100%, de pommier 46% et de l'olivier 54%. Ainsi, le plan régional de la DRCA-DT va poursuivre son programme d'accompagnement des filières le long de la chaîne de valeur en adoptant une approche territoriale (développement de produits spécifiques à chaque territoire et la mobilisation des conseillers/conseillères spécialisé.e.s) ce qui s'aligne parfaitement avec les objectifs du projet.

2.1. La pertinence par rapport à la conception du projet

En gros, les **Macro-projets** notamment sociaux (éducation et santé) répondent parfaitement aux préoccupations des acteurs clés et des communautés et comblent un vide énorme en matière d'accès égal aux services de base.

Malgré qu'ils soient liés à la santé, un secteur contrôlé principalement par l'Etat, et leur caractère moins durable, les micro-projets en santé ont été d'un grand apport sur l'amélioration de la santé des populations (reconnaissance des maladies, visites et contrôles, etc.).

En matière d'éducation et notamment d'alphabétisation ou encore en entrepreneuriat, les micro-projets sont d'une grande pertinence au regard des attentes des communautés. La triangulation des informations relatives à la question de la pertinence fait ressortir une très bonne appréciation

¹² La nouvelle stratégie du secteur agricole 2020-2030, Agence de Développement Agricole www.ada.gov.ma

¹³ Il s'agit de l'ancienne stratégie de développement agricole et rurale (PMV, 2010-2019)

du degré d'alignement du projet avec les priorités territoriales et les préoccupations sociales et économiques des communautés.

Or, si le projet présente une cohérence d'ensemble dans sa conception, quelques remarques ont été, cependant, relevées par l'équipe de l'évaluation à savoir :

- La rigueur attendue dans la logique d'intervention et l'enchaînement des objectifs, des résultats et des activités ne prévaut pas toujours dans le processus de mise en œuvre du projet. Ce processus se focalise principalement sur les micro-projets, conduit selon un mécanisme toujours moins intégré et ne respecte pas l'interdépendance entre les différents niveaux : social, économique et environnemental. Le cadre logique détaille, avec précision, les différents chemins menant vers les résultats sans intégrer explicitement les liens entre chaque résultat conformément à la logique d'intervention du programme.
- Les micro-projets sont réalisés avec une prise en compte relativement faible de la logique d'intervention et des liens entre les différentes activités. Le système de reporting n'obéit pas à un canevas d'ensemble et se limite, le plus souvent, à une juxtaposition d'activités dont les liens avec les résultats attendus ne sont toujours pas établis de manière explicite. Par exemple, les différents micro-projets économiques sont liés à des résultats qui explicitent les différents aspects de progrès techniques, cognitifs et économiques issus des interventions réalisées auprès des PEL agricoles et non agricoles. De l'autre côté, les mécanismes d'appui de ces PEL par les CLD ne sont pas clairement mentionnés dans ce cadre logique. Aussi, le système de reporting n'aide pas à concrétiser l'approche intégrée adoptée par le programme
- Le nombre assez élevé d'activités (mP et MP) et l'étendue de la zone d'intervention risquent d'associer la performance avec l'achèvement des initiatives entreprises. Les micro-projets doivent être perçus chez les parties prenantes comme moyens et mécanismes menant à des performances et non pas une finalité en soi. Ce constat émane de la tendance des parties prenantes, soulevée lors des entretiens, à plaider pour d'autres mP au lieu de se focaliser sur les résultats issus des initiatives déjà initiées.
- La logique d'intervention explicite clairement les différents passages vers les résultats. Or, ce passage n'est pas trop reflété au terrain. Les progrès sont davantage liés au nombre de mP réalisés par rapport au prévu. Cet aspect doit être réajusté à travers l'intégration des performances sociales, économiques et communautaires générés par ces micro-projets économiques et Macro-projets sociaux.

3.1. La pertinence par rapport aux approches de mise en œuvre

Le programme adopte une approche de développement communautaire intégré basée sur la mobilisation des Organisations de la Société Civile et des PEL autour des thématiques de la santé, de l'éducation, de l'entrepreneuriat agricole/non agricole et d'alphabétisation qui renforcent l'incidence des communautés, leurs capacités à identifier leurs priorités. L'approche encourage la mise en œuvre des projets économiques et sociaux inclusifs et durables qui renforcent l'autonomie des communautés, améliorent leur bien-être et restaurent les ressources naturelles.

Concrètement, le programme agit en faveur des hommes et des femmes membres relevant des 3 zones d'intervention. La démarche générale du programme s'est déclinée à travers un passage qui permet l'atteinte des conditions qui acquièrent la dignité individuelle et collective et amènent les

communautés à s'autonomiser et à prendre en charge leur propre besoins selon des démarches inclusives basées sur les droits humains.

Le renforcement des compétences mènera les PEL vers une meilleure conscientisation du potentiel de l'amélioration des CDV et se regrouperont par sphères d'intérêts. Les PEL pourront augmenter la productivité à travers l'optimisation des facteurs de production (terre, capital, travail) et l'utilisation efficace des moyens de production et de semences, l'accès aux nouvelles technologies et à l'innovation et le développement de leur capacité de commercialisation. De ce fait, les PEL peuvent améliorer les revenus et les stabiliser grâce à l'adoption des pratiques résilientes et durables pour pouvoir faciliter l'accès à des services de base de santé et d'éducation à leurs familles. D'un autre côté, la théorie de changement vise à promouvoir la capacité des populations et notamment les femmes les plus vulnérables à préserver leur dignité en s'impliquant dans le renforcement de leur accès à l'éducation, à la santé et aux ressources productives dans une perspective de développement local, durable, inclusif et collectif. Ceci est atteint à travers la promotion du rôle des CLD et leur autonomie en tant qu'entité qui supervise et gère une dynamique communautaire et des micro-projet conçus, mis en œuvre et suivis par des hommes et des femmes renforcé.e.s, structuré.e.s et appuyé.e.s pour jouer pleinement leurs rôles et assumer leurs responsabilités de pérennisation des actions communautaires.

Ainsi, ce point renforce davantage la pertinence des actions du programme dans la mesure où les approches communautaires et entrepreneuriales cohabitent ensemble pour assurer la pleine réalisation des conditions d'un développement économique, social et environnemental des communautés ciblées par le programme.

L'approche, à la fois, communautaire et entrepreneuriale devient davantage pertinente au regard de plusieurs obstacles/défis à savoir :

- L'absence de grands opérateurs privés qui avoisinent les zones d'intervention ne permet pas aussi les possibilités de transferts de savoir-faire technique et entrepreneurial souvent acquis grâce aux opportunités d'emploi au sein de ces structures ;
- Contrairement à plusieurs autres régions (et sous régions), les ménages adoptent un mode d'exploitation familiale vivrier et opèrent dans un système de fragilité structurelle, d'instabilité du foncier, d'une dépendance à l'extérieure en matière d'approvisionnement en intrants, d'un marché très instable et volatile ;
- L'existence de plusieurs formes traditionnelles d'entraide au sein des 3 zones d'interventions. Quoiqu'elles relèvent des coutumes ancestrales et qu'elles soient moins présentes, ces formes demeurent favorables pour une meilleure appropriation d'une dynamique communautaire qui s'inspire des us et du savoir-faire local et capitalise sur les mécanismes et bonnes pratiques managériales et entrepreneuriales apprises dans le cadre du programme.

4.1 Pertinence relative à l'approche basée sur la facilitation régionale

L'approche partenariale basée sur la facilitation régionale et technique est aussi très pertinente. Elle permet une bonne optimisation des ressources aussi bien cognitives que matérielles et un meilleur ancrage du programme dans son contexte et améliore les possibilités de durabilité des services grâce aux liens étroits entre les acteurs clés. La convention tripartite implique une forte collaboration des trois parties prenantes à plusieurs échelons de responsabilités qui se complètent. Congodorpen assure la fonction de veille sur la prise de contact, la justification technique et économique à la DGD,

la réalisation des évaluations mi-parcours et finale, le coaching, la validation de la planification technique et financière et du plan de coaching, le transfert des fonds, la coordination des échanges et le renforcement des critères de qualité des interventions. De sa part, Karama Solidarity est chargée de l'information sur la gestion du programme, le challenge et la validation de la planification technique et budgétaire, de suivi et de contrôle de la qualité de mise en œuvre des activités par le Partenaire Local (PL).

C'est l'implication de l'ATDC en sa qualité de PL de mise en œuvre du projet qui renforce la pertinence relative à l'approche de facilitation régionale à travers son plein engagement et sa responsabilité vis-à-vis les changements cohérents avec le cadre logique et la théorie du changement. La facilitation régionale est concrétisée à travers la mise en œuvre des activités du programme, le monitoring des résultats conformément aux structures élaborées (PME, Lesson learns), la mobilisation des acteurs locaux et des ressources humaines, matérielles et financières et le rapportage vis-à-vis le BL de KS et CD.

Toujours selon la convention¹⁴ et à partir de nos analyses, CD et KS ont réservé un résultat entier relatif à l'appui aux partenaires locaux et aux autres parties prenantes pour concrétiser leur redevabilité technique et financière. L'appui au PL s'est manifesté à travers la gestion d'un BL de KS pour renforcer les capacités du PL, la coordination opérationnelle et la capitalisation des expériences à travers les outils pédagogiques et l'accompagnement de proximité pour soutenir l'émulsion sociale.

Depuis 2003 l'Association Attawassoul pour le Développement Communautaire (ATDC) s'engage à apporter un changement positif dans la vie des communautés défavorisées. Elle a été en mesure de réaliser des progrès significatifs dans ses domaines d'intervention à savoir principalement le parrainage des familles orphelines, l'accès à l'éducation, à la santé, les AGR et les interventions d'urgences et face aux catastrophes naturelles. Le partenaire dispose d'une grande notoriété en matière d'actions sociales et économiques. Il entretient de fortes relations avec les acteurs locaux, les OSC locales et aussi avec les communautés relevant des 3 zones d'intervention du programme ayant bénéficié de projets antérieurs pilotés par l'association. Sélectionnée suite à un appel à projet, l'Association met en œuvre les activités du programme conformément aux règles stipulées dans la convention. L'approche basée sur la facilitation régionale concrétisée dans le cadre du programme est très pertinente et favorable à la durabilité des services et des changements à condition de renforcer ses capacités en matière de démarches communautaires et de cohérence et alignement avec les orientations stratégiques et opérationnelles des acteurs clés¹⁵.

Certes, l'approche axée sur la facilitation régionale est toujours pertinente et favorable à la pérennité des services et des changements grâce à la proximité et l'ancrage territorial des dynamiques promues. Tout de même elle doit être associée à un mécanisme rigoureux qui donne des scores positifs au critère d'efficacité souvent impacté à cause des charges de fonctionnement supplémentaires inhérents aux ressources humaines et financières octroyées pour assurer la proximité des services.

2. L'efficacité du programme :

2.1. Par rapport à l'efficacité générale de « l'outcome Maroc »

¹⁴ L'article 2.3 de la convention CD.KS.PL relative au cadre collaboratif de la convention de partenariat

¹⁵ Nous allons voir que ces deux composantes qui restent à améliorer au niveau du PL au Maroc (démarches communautaires et synergie).

Les actions réalisées du programme auprès des CLD, PEL ou OSC semblent donner des premiers effets positifs en général conformément au PME et au cadre logique. En termes d'indicateurs d'outcome :

- Au total, 166 initiatives sociales et économiques (y compris les 50 mP non prévus et réalisés de fond de roulement en nature¹⁶ sous forme d'aliments pour bétail à Oum Jniba) ont été conçus et développés au profit des 3 communautés par rapport à un nombre prévu de 150 initiatives depuis le lancement jusqu'à fin 2024 ;
- Les nouvelles OSC créées ou restructurées, pour jouer pleinement leur rôle de concertation sociale et sociétale, ont bénéficié des actions de renforcement des capacités, de renforcement managérial, administratif et financier. C'est ainsi qu'elles assurent, en douceur, leurs fonctions d'appui aux mP sociaux et économiques, assument leurs responsabilités et atteignent des taux moyens de fonctionnalité d'environ 40% pour les CLD contre un taux de fonctionnalité de 30% initialement tracé pour fin 2024, soit 47% à Oumjniba, 43% à Bertat et seulement 30% à Zaouia Sidi Hamza ;
- Les OSC, qui sont très embryonnaires au tout début du programme, émergent progressivement mais éprouvent toujours des difficultés à assurer d'une manière autonome leurs fonctions basiques et enregistrent un taux moyen de fonctionnalité qui ne dépasse pas encore 25% (selon les rapports de suivi) ;
- Malgré que les femmes représentent entre 25% et 33% par rapport au total des membres des CLD, la représentativité qualitative des femmes reste relativement faible sans aucune représentativité aux postes de décision. Nous notons, ainsi, que les CLD sont représentés et dirigés exclusivement par les hommes. Les PEL sont, généralement, équitablement répartis entre les hommes et les femmes qui représentent environ 42,5% dépassant largement les taux initiaux à la fin de 2024. Les taux ont été tirés de l'analyse des documents des micro-projets et des rapports d'activités.
- En dehors, des indicateurs liés aux taux de participation des femmes aux OSC et PEL, les critères de mesure des taux de fonctionnalités nécessitent d'être révisés et adaptés pour refléter une image réelle des indicateurs de « l'outcome ».

Aussi, nous recommandons d'intégrer au sein des indicateurs de l'outcome Maroc, le taux d'amélioration des revenus des PEL, hommes et femmes, afin d'assurer un lien logique entre les mP économiques et les performances y associés dans la théorie de changement. Cela est possible à travers l'intégration des outils d'auto-évaluation qui permettent aux animateurs de se positionner par rapport à chaque niveau de résultats menant vers les performances globales et de se repérer par rapport à des indicateurs SMART et progressives qui leur permettront d'accéder aux informations à chaque étape de l'évolution de chaque initiative (voir partie relative aux outils de d'auto-évaluation du programme).

2.2. Efficacité du résultat 1

¹⁶Toutes les formes d'appui ont été en nature et concrétisées sous formes d'appui à l'équipement ou de distribution de moyens de production. Le PL et KS ont décidé aussi d'appuyer les éleveurs par un fond de roulement en nature selon la même logique du projet à travers la distribution des aliments de bétail.

Enoncé du résultat : A l'échelle locale, la concertation sociale permet **la coordination**, la **mobilisation** et le **suivi** des initiatives de la société civile et des PEL dans une approche **communautaire**, intégrée, de **développement durable** et de la pleine **participation des femmes**.

La réalisation de ce résultat est tributaire de l'identification des OSC, de la mobilisation des acteurs institutionnels, de leur structuration au sein des CLD et puis du renforcement de leurs capacités de leadership, managériales, entrepreneuriales et de planification. L'ensemble de ces activités devra mener les CLD à planifier leurs priorités économiques, sociales et environnementales, d'être capables de mettre en place des mP conjointement avec le PL et de les suivre. Elle permettra, ainsi, de doter toutes les OSC des démarches qui leur permettent de s'approprier du processus communautaire et intégré du programme.

A mi-parcours, les 3 CLD sont créés et structurés, et leurs capacités managériales, communautaires et entrepreneuriales sont renforcées. Ils ont atteint un niveau de structuration relativement satisfaisant, à ce stade intermédiaire, et disposent d'une charte de fonctionnement qui définit les systèmes de règles et d'activités qui régissent les relations entre les composantes clés de chaque CLD.

Les membres des CLD ont été appuyés pour la réalisation de leur plan d'action économique, social, et environnemental. Au total, les CLD ont pris part à 19 appels à MP donnant lieu à 166 Macro et micro-projets sociaux et économiques. Malgré qu'elles soient identifiées, les priorités environnementales sont toujours en cours d'initiation et nécessitent d'être mises en œuvre et associées aux résultats au niveau des 3 zones d'intervention.

Les mécanismes de capitalisation et les leçons à apprendre ne sont pas pleinement ressortis par les CLD, les OSC et les PEL à cause de l'absence de mécanismes fiables et pratiques qui aident à la capitalisation à partir des mP et MP déjà initiés à tous les niveaux.

En termes de management de l'axe de renforcement des capacités, les CLD ont exprimé une grande satisfaction des modules de formation et déclarent pouvoir assimiler plusieurs bonnes pratiques. Malheureusement, ces bonnes pratiques ne sont pas encore mises en pratique, en totalité, à cause de leurs rôles encore réduits et assistés, dans la mise en œuvre de la dynamique communautaire.

En relation avec le résultat, à ce stade de mise en œuvre, ci-joint quelques constats et remarques :

- Mode de management basique : malgré qu'ils soient renforcés, les CLD sont impliqués dans les mP et MP à des niveaux assez basiques donnant, toujours, au PL la grande marge de manœuvre dans la gestion du programme et plus particulièrement le suivi des mP initiés ;
- Les structures ne disposent toujours pas d'une forme juridique qui définit son identité vis-à-vis les communautés et les acteurs clés. Ceci risque d'ancrer une dépendance au PL pour la mise en œuvre et le suivi des mP et MP pour le reste du programme. Il risque aussi d'impacter la durabilité des structures communautaires et des acquis après la fin du programme faute d'absence d'identité juridique qui permet aux CLD de se positionner et d'assurer leurs missions qui leur sont attribuées.
- Niveaux d'appropriation relativement moyens et émanent, à notre sens, du niveau d'implication et du cadre juridique encore peu développé, du caractère pionnier de la dynamique, au faible niveau d'instruction des membres et de l'éloignement des douars qui s'imposent comme obstacles structurels à une meilleure opérationnalisation du processus communautaire. Mais les résultats intermédiaires restent, quand même, encourageants ;

- Une quasi-absence de mécanismes qui aident les femmes à prendre part aux instances décisionnelles : il est clairement remarqué le faible intérêt des membres des communautés à intégrer les femmes dans le processus de gestion opérationnelle et de décision au sein des CLD. Plusieurs formes d'engagement communautaire et de mobilisation des femmes ont été observées à Bertat et qui méritent d'être capitalisées, partagées et intégrées au niveau des CLD relevant des deux autres localités. Il est, aussi, question de capitaliser sur les acquis des micro-projets d'alphabétisation favorable à l'émergence d'un leadership féminin en parallèle avec une compilation entre les formes coutumières et institutionnelles qui promeuvent une implication progressive des femmes. La formalisation des CLD reste aussi une alternative d'institutionnalisation de la participation féminine dans la chose communautaire qui restent à étudier et à explorer dans le cadre d'une étude sur l'action communautaire promue par le projet. un voyage d'échange au féminin auprès des initiatives féminines et des expériences réussies en matière d'émancipation des femmes et leur implication communautaire sont aussi des mécanismes à étudier.
- Le même constat s'impose au niveau de la programmation tardive des modules relatifs au genre et inclusion sociale qui, à notre sens, devaient être réalisés pour pouvoir en tirer des pratiques d'intégration du genre et d'inclusion bien avant de mener l'exercice de planification des mP et MP sociaux, économiques et environnementaux.

En gros, en relation avec le résultat, la quasi-majorité des actions de mobilisation, de structuration, de planification et de suivi des mP et MP ont été réalisées. Etant à mi-parcours de l'année 2024, d'autres activités sont planifiées pour la deuxième moitié à savoir les actions de renforcement des capacités en genre/masculinité positive (mois 11/2024), en techniques de sensibilisation, les visites d'échanges entre CLD et synergie avec les acteurs clés (mois 10-11/2024).

2.3. Efficacité du résultat N°2

Malgré l'existence de quelques difficultés de départ relatives aux mécanismes de collaboration entre le KS et le PL¹⁷, nous avons retenu une très bonne implication de KS en matière d'appui au PL conformément aux engagements conclus entre les parties prenantes dans la convention de partenariat. L'appui au PL et, à travers lui, aux autres parties prenantes a pris plusieurs formes à savoir :

- L'accompagnement sur le terrain, l'appui technique (thématiques, méthodologies de structuration, entrepreneuriat...etc) ;
- Le challenge de l'équipe du programme et le suivi de proximité ayant mené des fois à la réalisation des activités non prévues dans le cadre logique (ex :les micro-projets de distribution des aliments de bétail au profit des PEL élevage ovin à OumJniba) ;
- L'accompagnement à travers la co-production de 16 outils pédagogiques développés pour renforcer la consistance des actions de renforcement des capacités en faveur des CLD, OSC et PEL.

¹⁷ D'après les entretiens, il s'agit des difficultés qui sont souvent soulevés au niveau du projet et qui sont dus à la nouveauté des mécanismes de gestion, au manque de visibilité au départ, aux contraintes liés à l'alignement aux procédures propres aux projets...etc.

Bien évidemment, l'appui au PL par KS s'est élargi à plusieurs dimensions opérationnelles à savoir l'appui à la rédaction des appels d'offre, au choix des prestataires externes et à la production des rapports de suivi conformément au PME et cadre logique.

Le taux de satisfaction de l'ensemble des représentant.e.s des OSC bénéficiaires du programme est de 67,8 % dépassant ainsi la valeur cible pour 2024 fixée à 45%.

Ci-après quelques recommandations qui visent à assurer une meilleure redevabilité de KS vis-à-vis le PL et contribuer au renforcement de son expertise dans les domaines couverts par le programme, à savoir :

- Concevoir des outils pédagogiques et démarches de la "facilitation communautaire" intégrant des outils de gestion qui responsabilisent davantage les CLD et les OSC et qui les associent pleinement dans le processus de conception et de mise en œuvre des nouveaux mP et de suivi des mP déjà mis en place. Ces démarches de facilitation permettront de formaliser les différentes responsabilités des CLD, de les accompagner et puis de suivre leurs performances à travers des indicateurs clairs qui indiqueront mieux sur le taux de leurs fonctionnalités ;
- L'implication des CLD, de leurs organisations et leur pleine intégration dans le processus doit être perçue comme un exercice en soi qui renforce la co-responsabilité et promeut l'autonomie et la redevabilité vis-à-vis les résultats. Il s'agit d'un axe d'expertise qui mérite d'être intégré au niveau du PL et appuyé par KS et CD.

D'autres outils pédagogiques peuvent être pertinents à savoir :

- Les techniques de facilitation communautaire ;
- Les mécanismes de mobilisation des ressources internes et externes pour les projets communautaires ;
- Les outils d'analyse, d'anticipation et de gestion des conflits communautaires ;
- Les outils de suivi des performances et des normes communautaires adaptés avec la nature des mP et aux plans d'actions quinquennaux ;
- Les techniques de sociométrie orientées vers l'identification des pionniers et des leaders communautaires.

2.4. Efficacité du résultat N°3

En relation avec l'indicateur associé à ce résultat, 11% seulement des PEL estiment avoir amélioré leur revenus et 55% qui s'attendent à une amélioration de leurs situations économiques. Les projets viennent d'être initiés en 2023 et les PEL sont toujours dans la phase d'investissement ou au tout début des premières récoltes et prestations. Il est un peu tôt pour estimer l'amélioration des revenus à ce stade.

Or, nous pouvons considérer un total agrégé de 66% des PEL qui estiment avoir généré ou s'attendent à une amélioration de revenus grâce à leurs activités économiques promues.

L'atteinte des indicateurs de résultats, à savoir l'assimilation et l'application des bonnes pratiques (75% au niveau du cadre logique) et l'amélioration des revenu (70% estiment améliorer leurs revenus d'ici la fin du programme), nécessitent des interventions spéciales orientées vers la production (ex: élevage ovin), la valorisation/commercialisation (ex : safran) ou bien la diversification des services (ex : usage collectif des intrants agricoles) . Les changements sont relativement perceptibles à ce stade et restent

aussi tributaires d'une organisation collective qui mutualise les facteurs de production et d'une meilleure cohérence et synergie avec les services techniques/acteurs clés capables d'offrir plusieurs avantages et opportunités qui relancent les filières appuyées par le programme. Ci-après quelques constats par filière promue.

Les PEL en élevage ovin de race D'man ont été identifiés en masse et leurs capacités ont été renforcées en technique d'élevage. Au total ce sont 50 PEL y compris 23 femmes qui ont été approvisionnés en animaux (6 agneaux et 2 brebis chacun), formés sur les normes de construction des étables et puis, comme activité imprévue, dotés d'un fond de roulement en nature sous forme d'aliments de bétail.

Malheureusement, à cause des maladies de l'entérotaximie¹⁸, un taux de mortalité d'environ 13% a été enregistré faute de prise en considération des mesures alimentaires strictes à l'accueil des animaux¹⁹. Un suivi de proximité par un expert en la matière a permis de dépasser cette étape sensible au tout démarrage de l'activité ovine.

L'amélioration des performances techniques et puis des revenus est possible, selon les PEL, à condition de prendre en considération les éléments suivants :

- Adopter un système d'accompagnement de proximité grâce à des méthodes communautaires de formation en pairs et d'apprentissage sur le champ ou mentorat ;
- Sur la base des premiers résultats de suivi des exploitations (Coûts de l'alimentation/ Gain Moyen Quotidien –GMQ- et charges engagées), étudier le système d'élevage et décider de maintenir le système basé sur l'engraissement ou bien une transition en douceur vers un système mixte orienté vers la reproduction qui inverse le sexe ratio (1 agneau/10 brebis) au lieu de 3/1 adopté initialement par le programme ;
- Les PEL opèrent dans un contexte caractérisé par la raréfaction des ressources hydriques qui les empêchent d'assurer, à titre individuel, une autonomie fourragère les conduisant automatiquement vers l'approvisionnement en aliments de bétail et la dépendance au marché d'intrant. Il est important, à notre avis, de revoir des mécanismes collectifs de mutualisation des ressources, de production et/ou approvisionnement collectif en intrants et services. Ces mécanismes seront conduits à travers la structuration des PEL dans un cadre collectif qui permettra, non seulement, de mutualiser les ressources et les facteurs de production mais, aussi, la réalisation d'une meilleure représentativité des PEL au sein des CLD ;
- Les PEL ne font pas partie des CLD ce qui est contradictoire avec la logique de l'intervention basée sur l'approche intégrée et la durabilité des écosystèmes de production.

Les PEL en safran ont été identifiés, leurs capacités ont été renforcées en techniques de plantation et de séchage grâce à un expert externe, dotés de formations en entrepreneuriat et puis équipés en intrants à la production du safran (sacs de bulbes et autres petits équipements). Au total, il s'agit de 8 PEL y compris deux femmes qui ont en bénéficié. Les bonnes pratiques issues des formations techniques ont été bien assimilées par les PEL. Toutefois, ces derniers manifestent des insuffisances en matière d'appropriation des notions entrepreneuriales et réclament toujours des mécanismes plus adaptés d'apprentissage en matière de modules d'entrepreneuriat. Les PEL ont commencé à avoir les

¹⁸ L'entérotaximie survient à la faveur d'une **modification de l'environnement ou lors de transition alimentaire** provoquant une multiplication anarchique des *Clostridium*.

¹⁹ Information issue du tableau de suivi des animaux fourni par le PL.

premières récoltes et réclament des difficultés à avoir des indications sur les quantités produites. Ci-après quelques recommandations spécifiques aux PEL Safran :

- Analyser la performance technique grâce à un diagnostic technique approfondi basé sur la comparaison des paramètres de rentabilité technique et économique avec quelques sites similaires de production du Safran (exemple de la commune de serghina à 26 Km de Oumjniba très connue par la production du Safran). Dans ce sens, les PEL ont participé au festival de SARGHINA en octobre dernier qui a concidé avec la présentation du rapport de l'évaluation.
- Contrairement à l'élevage ovin qui manifeste des difficultés au niveau du maillon production, le Safran doit se baser sur une démarche orientée sur le maillon de la commercialisation. Nous recommandons, à cette échelle assez maitrisable (à savoir une superficie totale plantée de 3,5 ha initiales), de s'organiser en groupement, d'identifier des circuits de commercialisation/valorisation régionaux (groupements, coopératives), des circuits courts et avec l'appui des services techniques agricoles, d'appuyer les PEL pour la participation aux foires et aux salons régionaux et internationaux (festival Irzafrane, SIAM Meknès 2025²⁰), etc.
- Il s'agit d'un projet « pilote » qui pourrait inspirer/encourager l'effet multiplicateur au niveau, non seulement de la localité mais bien, dans d'autres douars, à condition de concentrer les efforts sur l'aspect entrepreneurial orienté vers le renforcement de la capacité commerciales des PEL.

Les PEL d'usage collectif de matériel agricole : ces micro-projets ont été attribués, sur la base des critères, à une coopérative des arboriculteurs à Bertat et deux coopératives à Zaouia. Ce sont les PEL collectifs à Bertat qui ont démontré une meilleure assimilation des formations en conduite d'olivier et qui déclarent avoir réduit de 75%²¹ les charges inhérentes au traitement phytosanitaire et à la conduite arboricole. Ce sont 78 hommes et 15 femmes regroupé.e.s au sein de 5 coopératives et association qui en bénéficient dans les deux zones d'intervention : Bertat et Zaouia sidi Hamza. Cependant, l'échelle d'amélioration des revenus serait relativement restreinte par une demande très limitée aux trois douars relevant de de la commune de Bertat. Ci-après quelques constats et recommandations :

- Ces PEL collectifs disposent d'une grande possibilité d'amélioration et l'élargissement de leur offre de service à travers leurs coopératives. Les services techniques agricoles ouvrent une possibilité d'un marché durable pour ces usagers. Les membres ont l'opportunité de se regrouper en « équipes métiers » et puis, conclure des conventions de prestation de services avec les services techniques agricoles. Nous pouvons citer, à titre seulement d'exemple, la taille, le traitement phytosanitaire, etc.
- Avant d'opter vers cette démarche d'élargissement des services à forte incidence financière sur les PEL, il faut réaliser une veille sur l'harmonisation des intérêts et un mécanisme opportun de gestion collective et inclusive. Le terrain nous a appris que l'usage collectif du matériel peut être générateur de revenu sinon aussi de conflits (exemple de Zaouia).

Les PEL prunier : il s'agit d'un total de 17 PEL exclusivement de sexe masculin qui ont bénéficié dernièrement des formations et ont été équipés d'intrants et moyens de production de la filière. Nous n'avons pas eu beaucoup d'informations à propos de ces micro-projets, premièrement, car ils viennent

²⁰ A condition d'intégrer la production dans le système qui garantit une autorisation sanitaire délivrée par l'Office Nationale de Sécurité Alimentaire (ONSSA) surtout lors de l'emballage et mise en bouteille.

²¹ Les couts des traitements coutent maintenant 600 MAD/ha grace à l'usage du matériel distribué au lieu de 2.400 MAD/ha auparavant.

d'être initiés et aussi par ce que nous n'avions pas l'occasion de s'entretenir avec aucune personne ressources du terrain.

2.5. Efficacité du résultat N°4

Les PEL touristiques ont été identifiés sur la base des critères établis par le PL et les CLD. Ils ont aussi bénéficié des modules de formation en entrepreneuriat animés par l'équipe et d'un accompagnement spécial assuré par un expert en matière de services écotouristiques.

A l'exception des PEL Oum JNIBA qui manifestent toujours des difficultés d'initiation, les PEL touristiques ont atteint un stade avancé d'opérationnalisation et de mise à niveau. Ils semblent présenter, au préalable, les prémices de la durabilité grâce à leur forte contribution financière et technique en parallèle avec celle assurée par le programme. Au total, un taux de 60% de PEL qui estiment pouvoir améliorer leurs revenus dans le futur à condition de les appuyer dans des démarches de prospection et de ciblage de la clientèle. Quant à l'assimilation des bonnes pratiques issues des formations, 80% des PEL déclarent les avoir intégrés dans le processus de conception de leurs gîtes.

Le ciblage est possible grâce, dans un court terme, aux médias sociaux et à l'adhésion aux plateformes de voyages. Alors qu'à moyen terme, il est possible à travers l'appui en matière de diversification de leurs offres touristiques en se basant sur les business plans dont ils disposent et grâce à la mobilisation et le plaidoyer auprès des services techniques en charge de l'amélioration de l'attractivité touristique des zones d'intervention.

En gros, le taux de réalisation des activités de renforcement des capacités et d'appui, équipement aux PEL agricoles et non agricoles est relativement satisfaisant. Les activités non encore réalisées sont, soient programmées pour la deuxième moitié de 2024, ou bien annulées :

- Les modules de formation en entrepreneuriat pour plusieurs filières (prunier, safran, etc.) n'ont pas été réalisés et nécessitent d'être réajustés et substitués par des démarches d'accompagnement sur mesure adaptées à la spécificité de chaque filière et au stade de maturité de chaque nature de PEL ;
- Les voyages d'échange des PEL élevage D'man ont été reportés. Il est recommandé de consulter l'ANOC²² pour décider sur la zone ciblée qui opère dans des contextes similaires à ceux de Oum Jniba ;
- Les mP d'appui à la commercialisation des PEL touristiques sont programmées pour la deuxième moitié de 2024 ;
- Les mP d'appui à la transformation et à la commercialisation du Safran (programmées pour la deuxième moitié de 2024) ;
- Les mP arboriculture (activité annulée).

D'autres activités prévues pour 2024 non encore réalisées mais leur faisabilité nécessite d'être révisée :

- La construction d'un centre social et d'incubateur à Oum Jniba ;
- La rénovation des moulins à Zaouia ;
- Les activités de structuration et d'appui aux micro-projet artisanaux.

²² Association Nationale Ovine et Caprine

2.6. Efficacité du résultat N°5

Contrairement au système éducatif qui donne plus de marge de manœuvre aux APTE dans la gestion des établissements scolaires, l'Etat contrôle le service de santé et intervient directement dans les établissements de soins au niveau tant communal que provincial et régional. Le programme s'est basé essentiellement sur le renforcement de l'incidence des OSC santé et les micro-projets d'équipements sanitaires, de campagnes de sensibilisation. Cet axe a connu des retards à cause des efforts consentis pour appuyer la réorganisation des OSC locales et la formalisation de leur forme juridique qui a pris assez de temps et aussi de la nécessité d'aligner les chronogrammes avec les disponibilités des acteurs institutionnels notamment de la délégation de la santé.

À mi-parcours, la majorité des activités ont été réalisées, à savoir :

- La structuration et le renforcement des capacités organisationnelles des OSC et d'incidence des CLD en matière d'accueil, de techniques d'organisation des campagnes médicales et de secourisme ;
- Les mP de campagnes de consultation médicale organisées conjointement avec les CLD, la délégation provinciale de la santé, ISLAMIC RELIEF NEDERLAND et une OSC locale²³ à Oum Jniba (1930 bénéficiaires y compris 630 femmes) et Zaouia (1909 bénéficiaires y compris 831 femmes) ;
- Des campagnes gynécologiques ont été organisées au profit d'une quarantaine de femmes à Bertat et à Oumjniba.
- En termes de proximité et de mobilité sanitaire, une ambulance a été aménagée et mise à la disposition de la commune el Mer's, propriétaire initiale du véhicule auparavant, pour servir à la mobilité des cas urgents. Malheureusement étant actuellement accidentée, nous n'avons pas pu relever des chiffres exacts, mais l'échange avec le président de la commune a révélé un chiffre d'environ 350 cas urgents ayant été transférés à Boulemane ou ailleurs dont à peu près 60% des cas sont des femmes.

Le reste des activités a été programmé pour le reste de 2024 à savoir :

- Les micro-projets de sensibilisation au diabète, hygiène et préservation d'eau dans les écoles ;
- L'aménagement du centre de soins à Oum jniba (phase de délimitation du foncier et de plan déjà initiée) ;
- Renforcement des capacités en techniques de sensibilisation.

En termes de résultats, ces activités ont eu des impacts directs sur la santé des populations, notamment en termes de reconnaissance et de prise en charge et de soins de plusieurs maladies (pédiatrie, gynécologie, cardiologie, médecine générale). L'équipe a pu mobiliser les services techniques de la délégation provinciale de la santé et des OSC nationales et internationales. Or, les campagnes ne sont pas une finalité en soit et demeurent moins durables quand elles ne sont pas associées à d'autres dynamiques communautaires. La dynamique communautaire doit être accompagnée des mesures qui mobilisent les ressources internes et externes, identifient les priorités sanitaires et plaident pour un meilleur contrôle social et adéquation de l'offre de santé (conformément à l'énoncé du résultat N°5).

²³ Association Riaya de sensibilisation et des services de santé

A ce stade, nous estimons que le rôle des OSC doit être, à notre sens, focalisé sur :

- Le diagnostic et la priorisation des besoins en santé à travers une cartographie des maladies au niveau de chaque douar et des analyses des besoins en couverture médicale qui en découlent ; et puis en se basant sur cet output ;
- L'intégration du plaidoyer orienté sur le droit de toutes et tous, à une couverture médicale sans exclusion et puis sur les mécanismes d'appui aux infrastructures sanitaires existantes ;
- Revoir la possibilité de mise en place d'un système mutualiste et de mise en place d'un fonds de gestion communautaire et de prise en charge des cas de maladies chroniques. Ce sont des mécanismes qui renforcent l'identité, l'appartenance et la motivation à adhérer aux initiatives communautaires qui méritent d'être testées et qui améliorent aussi la durabilité des OSC de santé.

2.7. Efficacité du résultat N°6 :

En matière de renforcement du rôle des OSC d'éducation, trois modules de formation ont été dispensés aux six APTE relevant des 3 zones d'intervention. En termes de fonctionnalité, l'éloignement des membres, le niveau de scolarisation et l'absence de motivation présentent des obstacles à la régularité et le bon fonctionnement de plusieurs associations. Le taux de fonctionnalité moyen des six APTE est de 27,5%. La communauté de Bertat présente, à notre sens, le bon exemple en matière d'engagement en éducation. En fait, l'APTE, avec l'appui du CLD, a organisé plusieurs actions de sensibilisation à la scolarisation de la fille rurale au profit de 170 familles et des séances de soutien et d'appui scolaire. L'accompagnement des rôles des OSC en matière d'éducation nécessite, selon les OSC et le staff du programme, l'adoption d'une démarche organique qui agit sur les conditions et les démarches qui motivent des membres à y adhérer, à prendre part aux instances de décision, au suivi des micro-projets mis en place au niveau des écoles et la veille sur une bonne répercussion des équipements et formations sur la qualité de l'éducation et le plein épanouissement des élèves. Ci-après quelques points à soulever :

- Intégrer des moyens de communication bien adaptés aux spécificités des membres des OSC éducation et les moyens disponibles et qui prennent en considération l'enclavement des douars ;
- Renforcer l'autonomie des membres : Encourager les membres à prendre des initiatives et à contribuer activement, en organisant des formations et en promouvant la prise de décision autonome ;
- Intégrer les autres déterminants sociaux intimement interdépendants avec les priorités éducatives et prioriser les objectifs les plus concrets et tangibles capables de motiver les membres à adhérer pleinement aux APTE ;
- Intégrer des systèmes de sanctions et de primes qui donnent plus d'avantages aux personnes engagées et qui valorisent les efforts consentis par les membres les plus engagés.

Par rapport aux micro-projets, cinq écoles sont équipées en matériel didactiques, matériel d'affichage, d'une bibliothèque et une crèche qui ont amélioré nettement les conditions de scolarisation de 1.061 élèves bénéficiaires au sein des écoles ciblées dont 485 filles et 576 garçons. A cela s'ajoutent 11 centres d'alphabétisation basique et 9 fonctionnels au profit de 300 femmes avec un taux de réussite de 42% en 2023 selon les rapports de suivi produits par le PL. Il est important, à notre sens, de mobiliser les directeurs des écoles et les appuyer pour une utilisation efficace et efficiente des équipements pertinents mis à la disposition des enfants, de les associer dans le système de monitoring

afin de relever leur effets directs et tangibles sur les performances éducatives, cognitives et comportementales des élèves.

Les méthodes de calcul et de reporting des taux de fonctionnalités nous semblent **moins claires et nécessitent d'être révisés** (exemple : nous avons 0% et 100% de taux de fonctionnalité : deux valeurs qui ne peuvent pas exister dans un calcul de taux de fonctionnalité).

L'élément de non-satisfaction relevé au niveau des lauréates des séances d'alphabétisation réside dans leur motivation issue des promesses de les structurer autour des coopératives et les appuyer en matière d'AGR. Il faut revoir cet aspect car il risque d'affecter négativement les prochaines séances.

3. L'efficacité du programme :

3.1. Efficacité budgétaire du programme à mi-parcours

Lors de la réunion du cadrage, l'équipe de l'évaluation et les partenaires du programme ont jugé intéressant d'examiner seulement comment les budgets prévus ont été consommés dans le terrain. Ainsi, de prime abord, l'adéquation entre les résultats obtenus et les moyens matériels, financiers et humains mobilisés est jugée satisfaisante à mi-parcours. En effet, en se référant seulement aux budgets planifiés pour la période (2022-2024), un total de dépenses réalisées et validées à mi-parcours de 4.392.460 MAD soit un taux d'exécution budgétaire de 63% pour la réalisation d'un taux qui dépasse 70% des activités prévues pour la période (Fin 2022-2024).

Le PL déclare que Congodorpen a honoré ces engagements financiers respectifs pour le bon déroulement des activités du projet suivant les prévisions élaborées initialement.

Le tableau ci-dessous résume le niveau d'exécution ventilé par résultat et par année et permet de faire une lecture bien détaillée et précise des niveaux de dépenses.

Le taux d'exécution de 63% par rapport aux budgets alloués pour la période 2022-2024 est susceptible à la hausse d'ici fin 2024. La ventilation de ce taux par année donne une idée beaucoup plus claire sur les niveaux de dépenses. La répartition du montant dépensé et validé pour la période (2022-moitié 2024) de 4.392.460 MAD en deux périodes permet de visualiser les niveaux de dépenses :

- Un total de 3.460. 347 MAD dépensé et validé en 2022/2023 par rapport à un montant octroyé pour la période de 3.630.574 MAD, soit un taux d'exécution budgétaire de 95,3% avec un dépassement budgétaire remarqué, par ordre d'importance, au niveau des résultats N°1, N°2 et N°3 ;
- Un total de 932.283 MAD dépensé et validé jusqu'à moitié 2024 par rapport à un montant engagé pour l'année 2024 de 3.039.743 MAD, soit un taux d'exécution de 30,67%, relativement faible. Ces dépenses constituent principalement des coûts relatifs à l'équipement des écoles (Résultat N°6), à la campagne ophtalmologie (Résultat N°5) et puis au fonctionnement (Résultat N°2).

Les postes dépenses concernant les « résultat N°2 et N°3 » ont globalement été consommés à hauteur respectivement de 84,6% et 77,6%. Quant aux dépenses relatives aux « résultats N°1, N°5 et N°6 », elles ont enregistré des taux relativement moyens à savoir respectivement 53%, 48,3% et 42,7%. Les taux les plus faibles ont été enregistrés au niveau du résultat N°4 relatif à l'appui aux PEL non agricoles.

Le niveau de mise en œuvre des activités et d'atteinte des produits est présenté dans le tableau ci-dessous. Sur la base des niveaux d'exécution financière par effet attendu, nous jugeons que le niveau de réalisation des produits attendus est satisfaisant par rapport aux ressources financières qui ont été

investies. Globalement, le niveau de réalisations est satisfaisant, mais les activités demandent encore à être finalisées pour réellement concrétiser les produits et ainsi atteindre les effets escomptés. L'équipe de l'évaluation estime que l'utilisation des ressources financières a été relativement efficace par rapport aux différentes activités qui ont été appuyées attendus sous réserve de veiller aux réajustements suivants qui renforcent le ratio coût-efficacité à savoir :

- Le niveau des dépenses de fonctionnement à mi-parcours par rapport au montant total octroyé est de 51,1% par rapport au montant total exécuté et demeure relativement supérieur au taux initialement convenu pour toute la période du programme à savoir 38%. Afin d'équilibrer ce ratio, il est fortement recommandé de se focaliser sur l'exécution financière des activités notamment celles relevant des résultats N°4 et N°5 ;
- Nous recommandons de tenir des réunions tripartites en vue de réviser les montants octroyés à quelques activités qui peuvent être déplacées pour d'autres activités au sein du même résultat ou, carrément, redéployés vers d'autres résultats. Par exemple, nous considérons que les campagnes de sensibilisation à l'égard des femmes victimes de violences et le renforcement des capacités sont des activités très importantes mais qui peuvent être revues à la baisse en faveur d'une augmentation du budget relatif au plaidoyer, à l'accompagnement des différentes natures de PEL, etc. ;
- L'achat de quelques articles a été très difficile à réaliser auprès des fournisseurs et demande souvent beaucoup d'effort et de temps ce qui justifie une sous-exécution du budget de 2024. Il s'agit du constat relatif à l'approvisionnement des gîtes qui sera programmé dans les mois prochains. Or, par rapport au résultat N°1 relatif à l'appui aux CLD, il existe plusieurs axes de renforcement des capacités en sensibilisation, plaidoyer et synergie qui doivent être planifiés et exécutés correctement conformément à la logique d'intervention.

	Résultat 1	Résultat 2	Résultats 3	Résultat 4	Résultat 5	Résultat 6
Budget prévu 22.23	94.500,00	1.118.454,00	1.051.320,00	576.000,00	146.000,00	633.700,00
Budget 22.23 exécuté	248.851,00	1.703.501,00	1.091.207,00	39.505,00	129.990,00	247.292,00
Budget prévu à fin juin 2024	220.721,00	1.097.204,00	383.600,00	664.400,00	295.800,00	592.118,00
Budget exécuté	4.195,00	541.858,00	23.396,00	3.205,00	83.277,00	276.352,00
Taux d'exécution 22.23	172%	119%	103%	6,9%	89%	39%
Taux d'exécution 2024	1,9%	49,4%	6,1%	0,5%	28,2%	46,7%

Taux d'exécution	53 %	101%	77,8%	3,4%	48,3%	42,7%
À mi-parcours/budget engagé 22.24						

Tableau N°3 : niveau synthèse de l'exécution budgétaire du programme 'ensemble, agissons, 22-24 ' au Maroc

3.2. Efficience relative aux ressources humaines et mécanismes de gestion

L'équipe du projet est composée, à ce jour, de 4 collaborateurs/collaboratrices au niveau du PL et de 3 cadres spécialement dédié.e.s au programme au niveau de KS²⁴. Si le staff de ce dernier a connu une stabilité depuis le lancement du programme, il n'est pas le cas pour celui du PL. Sur un effectif prévu d'au moins 6 collaborateurs/collaboratrices, il existe actuellement 4 cadres entre coordination du programme et animation du projet. L'équipe de l'évaluation a relevé l'absence d'un poste dédié à la mobilisation communautaire et d'un poste de suivi-évaluation chargé de la collecte et de l'analyse des résultats du projet. Ce sont deux postes, à notre sens, indispensables pour mieux répondre aux défis liés au caractère communautaire, intégré et interdépendant entre les résultats.

Il convient de souligner aussi que le dispositif de management du projet a connu beaucoup de problèmes et d'instabilités ayant causé la démission d'une responsable de projet qui a pris beaucoup de temps pour être remplacée, ce qui a affecté relativement le déroulement normal des activités du programme et a causé quelques retards de mise en œuvre de certaines activités.

Le recrutement d'un.e facilitateur/facilitatrice communautaire ou d'un.e expert.e en dynamique communautaire qui aura la double charge : l'opérationnalisation des activités (notamment du résultat N°1) et le renforcement de l'expertise du PL en matière de mobilisation communautaire qui lui permet de mettre à échelle son expérience issue du programme actuel. Aussi, si le recrutement de la nouvelle coordinatrice du projet, occupant auparavant le poste de responsable administrative et financière, garantit une meilleure redevabilité administrative, le renforcement de sa consistance de supervision, de suivi évaluation et de leadership seront d'un grand apport non seulement pour le programme mais aussi pour le PL. D'autres recommandations sont toujours d'actualité et contribueront à l'efficience du processus à savoir :

- Les CLD et d'autres pionniers ou « champions » à identifier doivent être perçus comme des acteurs de changement et être pleinement impliqués dans la conception des nouveaux mP et MP et aussi dans le suivi de ceux déjà réalisés. L'exercice permettra l'ancrage de l'attitude communautaire (en se référant aux normes communautaire) et la mobilisation des ressources supplémentaires à celles mises en place par le PL et KS ;
- Revoir les approches de formation technique et notamment en entrepreneuriat et en renforcement des fonctions des OSC et opter pour des méthodes d'apprentissage holistique et des approches de formation/action basées sur l'accompagnement sur mesure et qui s'adaptent aux spécificités du stade ou de l'étape parcourue. Les OSC et PEL sont composés des villageois.es qui ont l'habilité à apprendre et à appliquer les bonnes pratiques qui répondent aux préoccupations urgentes et imposées par la conjoncture ;
- Établir des fiches de poste qui précisent les tâches inhérentes à chaque animateur/animatrice et qui évitent les interférences entre les missions de chacun et chacune. Il est important d'associer les résultats à des systèmes de redevabilité qui permettent au PL et à KS de se focaliser sur les niveaux de performances et manques au niveau de chaque collaborateur/collaboratrice ce qui impose une précision de tâches et de niveaux d'intervention pour chaque collaborateur/collaboratrice ;
- Maintenir et asseoir les acquis et les points de force relevant du système du management :
 - Les animateurs/animatrices de terrain sont chargé.e.s à la fois de l'animation de la dynamique communautaire et entrepreneuriale et contribuent souvent, conjointement avec le chargé de programme de KS, à l'animation des ateliers et des formations. Cet engagement épargne le projet des charges et frais inhérents au recours à des consultant.e.s externes (plus de 88% des

²⁴ Un chargé de programme en temps plein, un responsable administratif et financier à mi-temps et puis un responsable de programme à ¼ de temps basé à Bruxelles.

formations ont été réalisées par les animateurs/animateuses conjointement avec le responsable du programme de KS) ;

- Le PL est fortement engagé pour la mise en œuvre du projet et mis à la disposition de l'ensemble des ressources humaines, matériels et logistiques suffisantes pour la bonne mise en œuvre du projet. Ses expériences antérieures dans les zones d'intervention du projet ont permis, aussi, un démarrage optimal du programme notamment si on tient compte que les projets de nature intégrée se confrontent souvent à des débuts assez difficiles.
- Une mobilisation très importante des membres du bureau du PL dans la supervision générale du programme facilite une veille sur l'atteinte des objectifs et a permis aussi de mener, dans les temps, des réajustements au niveau de l'équipe qui renforcent l'efficacité du programme ;
- Les mécanismes de collaboration entre KS et ATDC sont mis en place conformément aux clauses de la convention tripartite du programme conclue entre CD, KS et le PL. Il n'y a pas de grands problèmes signalés à ce niveau.

4. La durabilité du programme :

Le dernier critère d'évaluation est la durabilité (ou encore pérennité ou viabilité) et vise à savoir si les effets du programme perdureront après le retrait des partenaires d'appui et de mise en œuvre. L'analyse des chances que les effets positifs de l'action se poursuivent lorsque le projet aura pris fin fait ressortir les constats suivants :

- Les CLD disposent d'une forme basique de gestion, expriment toujours une attitude assistée et comptent sur le PL pour jouer les rôles qui leur sont assignés. La formalisation est la première porte d'entrée vers la durabilité :
 - À Oum Jniba, la dynamique communautaire est concentrée et focalisée à un niveau restreint de douars et de personnes et tout passe par le PL. Les communautés sont très satisfaites des mP sociaux et économiques mais expriment toujours leurs incapacités à piloter le processus communautaire (**agir en faveur de l'autonomie et l'inclusion territoriale**) ;
 - A Bertat, les CLD ont été dotés de mécanismes qui leur permettent de mieux animer la dynamique communautaire, disposent des notions basiques de concertation et d'inclusion qui aident à la prise de décision, impliquent davantage les femmes et commencent à initier quelques actions de plaidoyer (**agir sur l'autonomie et la mobilisation des ressources endogènes**) ;
 - A Zaouia Sidi Hamza, les CLD sont en désaccord à cause des cumuls de conflits entre les membres générés par un profond désaccord sur les mécanismes de conception et de mise en œuvre des mP économiques ayant abouti aux PEL agricoles (Pommier) et de gestion de moyens de production en arboriculture. Ce désaccord est le résultat aussi de l'absence de mécanismes de concertation entre les membres CLD qui se perçoivent comme entité sans identité et non concertée. Il faut donc élaborer des réformes de fond sur les mécanismes qui régissent le travail et les relations entre les membres des CLD (**Gérer les gestions des conflits et jouer sur la mobilisation des ressources endogènes**) ;
- Aller dans le sens d'une responsabilisation progressive des CLD qui commence par l'élaboration d'une grille d'analyse et de suivi des critères de leur engagement communautaire. Cette grille, adaptée à chaque CLD, permettra non seulement de suivre et d'évaluer le taux de leur

fonctionnalité mais aussi d'anticiper les conflits et de proposer des mesures adéquates à la spécificité de chaque CLD.

- Un des éléments clés qui peut nuire à la durabilité de la dynamique communautaire est lié à des grandes attentes des communautés auprès du programme sans indication, de leur part, sur les formes de leur engagement de participation. En dehors des PEL touristiques et les séances d'alphabétisation, la majorité des mP et MP sélectionnés ont été équipés et dotés de matériel et/ou de moyens de production sans tenir compte de :
- La contribution des porteurs de projet (dans le cas des PEL) et des OSC (dans le cas des mP sociaux et éducatifs) qui favorise l'ancrage du principe de co-construction, de redevabilité et d'appropriation des communautés ;
 - Que si la vulnérabilité des individus et des structures ne permet pas une contribution à l'achat des équipements, la formalisation des autres formes d'engagement en nature (foncier, travail, suivi, etc.) est très importante dans la mesure où elle aide à l'ancrage de la culture de contribution à leur propre développement (**facteurs favorables à la durabilité institutionnelle et la pérennité des mP**) ;
 - La mise en place des mécanismes et indicateurs claires et SMART qui mesurent l'engagement des CLD et qui permettront de suivre le degré d'implication et de contribution des communautés, OSC et PEL dans les mP et MP.

L'ancrage et l'image positive du PL auprès des communautés et des acteurs institutionnels sont très importants ont permis une meilleure implication dans le processus de mise en œuvre des programmes (ONCA, ANAPEC, ANALCA, délégation de la santé et éducation) notamment à ses débuts. L'équipe de l'évaluation recommande d'appuyer des mécanismes qui promeuvent des synergies directes entre les CLD et leurs organisations et les acteurs clés (mais il faut formaliser les CLD tout d'abord) !

Les acteurs locaux notamment institutionnels (les délégations provinciales d'agriculture, l'ONCA, l'ANAPEC et l'ANALCA) disposent de plusieurs programmes qui promeuvent non seulement les filières de production mais notamment les volets d'accompagnement de proximité, entrepreneuriat et le financement des projets. Le PL pourra s'orienter davantage vers une synergie axée sur la complémentarité entre le programme et les stratégies des acteurs institutionnels au lieu des collaborations à caractère ponctuel ou liées à des activités.

L'opérationnalisation de la synergie est l'implication effective et durable des communautés et des partenaires clés est possible grâce aux portes d'entrée suivantes :

- L'implication effective des CLD dans le processus de conception des nouveaux mP et MP qui seront programmés, l'intégration en douceur de nouvelles responsabilités, l'accompagnement de leurs nouvelles fonctions (ex : participation aux appels d'offres, suivi des travaux établis par les prestataires de service, identification de sites de projet, etc.)
- Le renforcement du processus de la structuration de la façon qui permettra aux CLD de disposer de leur **forme juridique adaptée avec leur mission** et qui leur permettra de jouir de la légitimité auprès des autres acteurs clés ;
- Le renforcement des **fonctions de base et de la gouvernance des CLD qui s'adaptent avec les spécificités de chaque localité** et qui favorisent une meilleure opérationnalisation et positionnement de ses structures membres (PEL et OSC) ;
- L'implication des CLD dans le processus de suivi des mP et MP qui permettra aux membres de s'associer et d'être co-responsables vis-à-vis les résultats associés à chaque mP (productivité au niveau des PEL, revenus, emploi/ gouvernance d'usage des équipements didactiques aux écoles, gestion quotidienne des ambulances et autres équipements). Ceci permettra non

- seulement l'ancrage de la co-responsabilité mais encouragera, aussi, la culture de suivi-évaluation et de la gestion axée sur les résultats au sein des structures communautaires ;
- L'élaboration des indicateurs de performances et de fonctionnalité adaptés avec le caractère émergent, SMART et basés sur une évaluation des niveaux d'engagement communautaire précis (ex : ressources internes mobilisées, instances créées et opérationnelles, mP suivis, informations collectées et aidant à la prise de décision).
 - Il existe plusieurs projets et chantiers de l'Etat qui peuvent nuire à la dynamique communautaire notamment ceux initiés par le ministère de l'agriculture et de l'intérieur. L'implémentation des projets à travers des approches up-down contraires à la logique communautaire risque de neutraliser la dynamique déjà initiée à ses justes débuts. Le positionnement du PL vis-à-vis ces acteurs à travers le plaidoyer et l'introduction progressive des CLD dans la synergie, pourront encourager une meilleure implication de l'Etat pour qu'elle puisse mettre en place des actions qui s'alignent avec la dynamique communautaire ;

La durabilité doit être associée à une stratégie de sortie bien claire qui trouve ses déclinaisons dans les Business Plans individuels ou collectifs des PEL, des plans de renforcement des CLD et OSC. La durabilité de chaque structure doit être associée à des critères de fonctionnalité SMART et surtout accessibles et mesurables auprès de tous les membres de la communauté. La même condition s'applique aussi sur les PEL (voir chapitre attitude entrepreneuriale). La durée du programme est, à notre sens, assez satisfaisante et la faisabilité d'une seconde phase du programme est toujours très forte et présente. Elle peut visait à consolider les acquis du programme en cours et appuyer une mise à échelle de l'expérience et des approches. Aussi, nous pensons que la possibilité de développer des approches propres au programme est toujours faisable ce qui permettra de mieux le situer par rapport aux autres dynamiques régionales et nationales entreprises dans le domaine communautaire et entrepreneurial.

5. Les critères transversaux de l'évaluation du programme au Maroc

1. La mobilisation communautaire (priorités)

Il est pertinent de revoir les plans d'actions et priorités établies avec chaque communauté, et d'analyser le degré de prise en compte de toutes les parties prenantes dans les mP et MP déjà réalisés. L'objectif est bien de renforcer l'appropriation et l'inclusion de la dynamique et l'élargissement sur d'autres catégories y compris les femmes. Malgré qu'ils soient conçues selon des démarches participatives, les nouvelles initiatives doivent veiller à une meilleure couverture territoriale et réaliser les conditions d'une inclusion sociale et territoriale (Exemple : prospecter auprès de quelques personnes en situation d'handicaps en vue de les inclure dans la dynamique communautaire, etc.).

En termes de Genre et Inclusion Sociale, le projet a pu tenir compte des préoccupations des femmes et des jeunes filles, notamment les plus vulnérables, dans les initiatives mP et MP. Des résultats très satisfaisants ont été atteints dans ce sens soit à travers des actions spécifiques (consultations gynécologiques, campagnes de scolarisation des femmes, alphabétisation) ou bien générales (ex : très bonne représentativité des femmes dans les PEL élevage ovin, campagnes médicales, etc.). D'autres mP favorables à l'émancipation des femmes sont programmés (ex: PEL apiculture, artisanat, lutte contre les VBG...etc). Or, le programme a gagné relativement le pari de l'implication des femmes, il lui reste d'intégrer les principes de l'inclusion sociale et d'empowerment économique et social du genre.

L'équipe de l'évaluation recommande d'intégrer les mécanismes internes d'empowerment des femmes, des jeunes et des personnes en situation d'handicap capables de veiller durablement sur la prise en compte de leurs préoccupations. En partant des acquis en terme d'inclusion, la porte d'entrée reste la formalisation et l'élaboration d'une forme juridique plus développée et des statuts/

Règlements qui mettent en valeur les principes de l'inclusion et qui favorisent la représentativité territoriale, des femmes, des jeunes et des PSH pionnières (porte d'entrée institutionnelle);

L'équipe du programme doit prendre en considération plusieurs risques qui s'opposent aux normes communautaires. Plusieurs canaux et outils sont possibles dans ce sens à savoir l'accompagnement et l'intégration des « comités éthique et inclusion » au sein des CLD, la cartographie des programmes et projets étatiques, le plaidoyer, la médiation et facilitation communautaire.

Nous proposons d'associer le taux de fonctionnalité des CLD et ses OSC membres aux indicateurs SMART et simples en suivant, entre autres, la logique suivante :

- Indicateurs de structures (ex : instances créées et opérationnelles, % des femmes membres et actives, plan d'action quinquennale, plan de suivi, règlement équitable...etc.) ;
- Indicateurs de processus (nombre de réunions tenues, outils de suivi des mP développés, nombre des nouvelles adhésions aux OSC et CLD, nombre de femmes qui accèdent à la prise de décision, nombre de décisions internes prises, ressources internes mobilisées, cartographie des priorités/douars, % des bonnes pratiques issues des formations appliquées, tableau de bord des activités périodiques, etc.) ;
- Indicateurs de résultats : (nombre de mP conçus, % de réalisation des engagements pris, % de ressources mobilisées/prévues, nombre de partenariats noués, plaidoyers réalisés, fiches de suivi de performances acquises par les Mp/ prévues, nombre de décisions appliqués/prévues

Afin d'élargir les champs de responsabilité des CLD et OSC pour le reste du programme, nous recommandons de réviser les PV d'identification des mP, PV de réception de matériel et d'établir des outils de redevabilités plus avancés qui les impliquent davantage dans l'exercice communautaire (le suivi des engagements des PEL, l'élaboration des rapports d'état d'avancement des mP, la collecte d'information sur les projets, le pouvoir de révision et de veille sur les critères d'éligibilités...etc.).

Nous avons, aussi, ressorti une incapacité des PEL à se positionner au sein des CLD en tant que composante clés. Il est à se demander comment les deux structures peuvent tirer réciproquement profit l'un de l'autre et à travers quels mécanismes ? Une restructuration plus avancée des CLD doit être établie de la façon qui éclaire clairement la mission de chaque composante et les règles de base. Il est nécessaire d'établir une feuille de route plus claire avec un règlement intérieur de la structure formelle à choisir. L'identité des CLD, à notre sens, doit intégrer les trois dimensions : économique (PEL), sociale (Santé, éducation) et de plaidoyer axé sur les droits et l'inclusion sociale.

Le plaidoyer est la principale porte d'entrée pour les CLD pour pouvoir dissocier entre les deux niveaux de responsabilités communautaires et celles qui relèvent de l'Etat. Il est important d'établir les niveaux de redevabilités et faire fonctionner des relations bidirectionnelles avec les partenaires institutionnels.

En gros, toutes les communautés (sauf à Zaouia Sidi Hamza) sont satisfaites des mP et MP réalisés. C'est une satisfaction qui émane d'une réponse à un besoin exprimé et ne reflète pas, nécessairement, la capacité des communautés à le résoudre seule à travers les CLD.

Les acteurs clés et les collectivités doivent être sensibilisés, informés et concernés par toutes les étapes de conception et de mise en œuvre des mP et MP sociaux et économiques afin qu'ils puissent assimiler le caractère communautaire des dynamiques entreprises, adapter leurs interventions dans les zones d'intervention et s'assurer d'une meilleure réponse aux priorités qui s'aligne avec le caractère communautaire. Mais la synergie n'est pas suffisante, les CLD doivent établir des mécanismes de gestion qui améliorent et pérennisent leurs ressources financières grâce aux engagements des PEL (ou

leurs potentiels représentants), à la gestion des moyens de fonctionnement, des systèmes de prélèvement et aussi aux subventions auprès de l'Etat. Quelques portes d'entrée pour la pérennité des ressources financières :

- Intégration des systèmes de cotisations basés sur les prélèvements issus des membres et notamment des PEL ;
- Un cadre juridique éligible à plusieurs sources de financement ;
- L'élargissement de la base d'adhésion aux CLD et OSC membres ;
- La conception des prestations de services génératrice de sources financières.

2. L'attitude entrepreneuriale

L'analyse des chaînes de valeurs promues par le programme, voire même les autres qui le seront d'ici la fin du programme, fait ressortir trois typologies de PEL :

- Des filières traditionnellement pratiquées dans les localités et qui conviennent aux spécificités des communautés (ex : projet tourisme, pommier à Zaouia) ;
- Des PEL porteurs de projets à caractère pionnier (Ex : Safran, Culture ovine de la race D'man),
- Des PEL de services qui encouragent la mutualisation des moyens de production (matériel d'usage collectif).

Contrairement à la RDC²⁵, le programme s'est orienté vers la diversification des chaînes de valeurs. Deux aspects favorables qui peuvent être générés de ce choix, la capitalisation sur les expériences de chaque PEL/CDV et puis la contribution à la diversification des opportunités économiques dans les territoires.

Les PEL opèrent dans un contexte caractérisé par plusieurs aspects de vulnérabilités à savoir la faible trésorerie, les changements climatiques, le stress hydrique et les fluctuations des prix des intrants et moyens de production. D'autres constats aussi s'imposent notamment à Oum Jniba et Zaouia Sidi Hamza où les PEL (élevage D'man, Safran, pommier) opèrent indépendamment de la sphère d'appui et des multiples services octroyés par les acteurs institutionnels, à savoir par exemple les composantes clés suivantes :

- L'Office Nationale de Conseil Agricole (ONCA) qui met en place un large programme d'appui et d'accompagnement technique des agriculteurs et agricultrices et d'appui à l'entrepreneuriat agricole à travers les nouvelles entités récemment créées à savoir les Centres Régionaux des Jeunes et de l'Entrepreneuriat Agricole (CRJEA)²⁶ ;
- Des services techniques relevant du ministère de l'agriculture : entités de mise en œuvre et de déclinaison de la politique agricole et notamment du programme « Génération Green » et qui octroient plusieurs subventions aux producteurs/productrices et à leurs organisations professionnelles grâce au Fond de Développement Agricole opérationnel dans toutes les provinces et régions ;
- L'ANAPEC et l'Office de mise en valeur agricole peuvent appuyer et encadrer l'accompagnement des « équipes métier » par exemple spécialisées dans la taille, le

²⁵ Nous allons voir dans la partie d'analyse du résultat 3 de l'outcome la RDC que l'équipe a opté, à mi-chemin, au choix d'une seule et principale filière : le café.

²⁶ Le CRJEA est un centre de référence qui offre un appui à la carte aux jeunes porteurs de projets ou d'entreprises et coopératives nouvellement créés

traitement phytosanitaire et les récoltes, et appuyer la mise en lien avec des « potentiels clients » demandeurs des prestations appartenant souvent au rang des grandes exploitations agricoles ;

- L'équipe de l'évaluation pense que la porte d'entrée pour la gestion et résolution des conflits émane principalement de la révision des critères d'éligibilité des micro-projets économiques qui doivent refléter une meilleure inclusion des catégories marginalisées, une équité régionale (couverture de tous les 10 douars) et impliquer activement à la fois les spécialistes en la matière (arbitrage) et les CLD (responsabilisation formalisée).

- Le renforcement des capacités, à travers des approches de formation sur le champ et pratiques et/ou axés sur "le mentorat", s'avère être le plus adapté avec la nature des PEL promues dans le cadre du programme. Il intègre des mécanismes d'apprentissage pratique et communautaire et constitue une condition clés pour l'amélioration des performances clés de toutes les natures des PEL. La dimension entrepreneuriale est, aussi, très importante à prendre en considération. Nous avons souligné dans le critère "efficience" qu'il s'agit des démarches participatives qui permettent aux PEL de prendre en charge eux/elles-mêmes leurs besoins en formation contrairement aux démarches classiques qui épuisent les budgets, les efforts et le temps fournis par les animateurs/animatrices ou expert.e.s externes

Finalement, l'équipe de l'évaluation propose des améliorations basées sur une analyse approfondie des chaînes des valeurs qui cible les maillons les plus fragiles/pertinents à réajuster. Ci-après quelques propositions :

- ❖ **Les améliorations en amont des chaînes des valeurs portées par les PEL (volet production) pour l'amélioration de la productivité :**
 - **Les PEL d'élevage ovin de race D'man à Oum Jniba** ne peuvent pas prospérer à titre individuel et doivent s'organiser dans un cadre collectif afin d'intégrer les services de production et/ou d'approvisionnement collectif en aliments de bétail (première contrainte), d'encadrement sanitaire des cheptels (2^{ème} contrainte) et, dans une étape ultérieure, l'adoption d'un mécanisme collectif d'élevage grâce à une étable commune soumis aux normes d'aération, d'éclairage, etc. Ils sont répartis équitablement entre hommes et femmes. Or, il existe plusieurs stratégies d'élevage (engraissement, reproduction, mixte) qui doivent être identifiées au préalable au niveau de chaque PEL. Il est souvent accommodé que les femmes optent souvent vers le mode d'élevage de reproduction qui correspond à leurs sphères de compétences, demande moins de recours aux marchés d'approvisionnement et de commercialisation et peu exigeant en trésorerie (souvent très faible au féminin). Le choix des PEL femmes est important, or, c'est l'adaptation des business plans et des modes de production avec leurs contraintes et compétences qui réalise leur pleine inclusion dans le processus.
 - **Les PEL Safran disposent d'un potentiel de duplication** à condition de réaliser un diagnostic et évaluation des performances techniques au niveau de la production. La duplication est possible à conditions d'œuvrer vers la mutualisation des connaissances et le transfert des compétences grâce au « mentorat » qui pourra être assuré par des producteurs « champions » qui opèrent dans des zones proches de la zone d'intervention (exemple : Serghina zone de production du Safran).

❖ Les améliorations en aval des chaînes des valeurs portées par les PEL (volet transformation et commercialisation) – amélioration et stabilisation des revenus :

Nous n'avons pas de recommandations spéciales relatives à la commercialisation des produits d'élevage qui ne pose pas souvent de problèmes²⁷. L'amélioration des revenus est très tributaire, à notre sens, de l'adoption d'un système d'élevage adapté et de la réduction des coûts de production (marché et structure de prix souvent stable).

Pour les PEL Safran, avant de se lancer dans le mP transformation, nous recommandons de réaliser un diagnostic technique pour évaluer les performances techniques de la culture du Safran. En cas de résultats positifs, grâce à des outils pédagogiques adaptés, les PEL peuvent être structurés comme des pionniers et accompagnés dans des marchés courts axés sur la labellisation (biologique, Système Participatif de Garantie²⁸, etc.), ou mises en liens avec des groupes industriels ou marchés de niches. La mise en place d'un mP de transformation doit être adaptée avec la structure du marché identifiée (l'amélioration des revenus est tributaire d'un marché stable et à forte valeur ajoutée) et pourra être programmée à la fin.

- Les PEL d'usage collectif de matériel agricole ont l'opportunité de se former et de s'organiser sous forme d'équipes métiers et être accompagnés et orientés par l'Office de mise en valeur agricole et l'ANAPEC pour la recherche des marchés de prestation de services capables de drainer des revenus additifs (l'amélioration des revenus est tributaire de la diversification des offres de services et l'élargissement du marché) ;
- Les PEL tourisme sont tributaires aussi de la diversification de l'offre touristique à moyen terme. A court terme, ils doivent être appuyés en matière de marketing digital et branchement avec les plateformes de voyages afin d'assurer les premières opérations.

❖ Les améliorations au niveau des acteurs directs et indirect agissant au niveau des chaînes des valeurs portées par le projet – pérennisation—

Tous/toutes les PEL agissent seul.e.s et n'ont pas bénéficié d'un grand appui de la part des acteurs clés. Par rapport aux bénéficiaires à tirer par les acteurs cités, nous pouvons citer :

- L'Association Nationale Ovine et Caprine en tant qu'interprofession qui veille sur l'organisation des éleveurs sous forme de groupements, l'appui à l'amélioration génétique des races ovines et l'encadrement (PEL élevage ovin D'man) ;
- Indiquer les PEL et les informer sur les subventions de l'Etat qui vont de 30 à 90% à l'achat des équipements agricoles et revoir les meilleurs mécanismes qui permettent au programme de gagner en efficacité (tous les équipements agricoles distribués ont été achetés sans bénéficier des subventions à l'achat garantis par les guichets uniques des Fonds de Développement Agricole²⁹).

²⁷ Il existe plusieurs niches de commercialisation ovine à savoir principalement le fete du sacrifice qui fait écouler au moins 5 millions de têtes annuellement.

²⁸ Le **Système Participatif de Garantie (SPG)** est un mode de certification alternative, basé sur la participation active des producteurs, des consommateurs et d'autres acteurs locaux. Il repose sur la **transparence, la confiance et l'engagement collectif** pour garantir le respect de critères de production (souvent biologiques ou agroécologiques) sans passer par une certification tierce payante.

²⁹ Le Fonds de Développement Agricole (FDA) s'est donné l'objectif de promouvoir l'investissement privé dans le secteur agricole et de l'orienter, à travers des subventions et primes ciblées, vers des activités permettant une meilleure exploitation du potentiel agricole national

3. Les priorités du plaidoyer :

La cartographie des acteurs clés indispensables et pertinents au regard de la dynamique communautaire et entrepreneuriale promue par le programme fait ressortir des axes de plaidoyer pertinents à réaliser.

Les micro-projets sociaux de la santé et de l'éducation permettent de résoudre plusieurs problèmes auxquelles sont confrontées les communautés notamment les femmes, les jeunes et les personnes âgées et en situation d'handicap. Les OSC de santé viennent d'être créées ou appuyées pour jouer pleinement leurs rôles de contrôle social. Or, l'équipe de l'évaluation assiste à un double constat. D'un côté, les OSC sont encore émergentes et ne disposent pas de moyens humains, techniques ni financiers qui leur permettent de répondre efficacement aux besoins des communautés. D'un autre côté, les services techniques de santé et d'éducation et du ministère de l'intérieur disposent des programmes et des moyens pour le faire.

Ainsi, les OSC doivent se positionner en faveur d'une dynamique communautaire basée sur la cartographie des besoins, la mobilisation des ressources internes nécessaires à la sensibilisation à la prévention contre les fléaux sociaux et puis sur le réseautage avec des OSC régionales et nationales spécialisées en plaidoyer et dirigées selon une approche basée sur les droits humains et spécialement les Droits Economiques, Sociaux et Culturels (DESC).

Quand il s'agit des micro-projets économiques et environnementaux, contrairement au volet social basé sur les droits et la réponse aux besoins (approche de plaidoyer axée sur la réponse aux problèmes), un plaidoyer doit s'orienter vers la saisie de l'ensemble des opportunités offertes par le ministère de l'agriculture et ses départements techniques, qui renforce les fonctions régulatrices et facilitatrices des chaînes des valeurs promues.

Ci-après quelques propositions de thématiques de plaidoyer désignées par cible, parties concernées et objectifs y associés, qui nécessitent des préalables pour être validées et mises en œuvre, à savoir :

- Renforcer les capacités des équipes de projet en techniques d'identification des besoins et d'élaboration des stratégies de plaidoyer (but, objectifs, populations concernées, alliés, messages clés, suivi-évaluation) ;
- Appuyer la mise en place des actions de renforcement des capacités des CLD en techniques de plaidoyer ;
- Accompagner les préalables du plaidoyer à réaliser par les communautés (priorisation des besoins, cartographie des besoins, influence des acteurs);
- Appuyer l'élaboration des stratégies de plaidoyer spécifiques à chaque zone d'intervention et, par la suite, d'une stratégie commune ;
- Suivre les résultats et les effets générés par le plaidoyer par les CLD et leurs structures membres avec l'appui du PL.

Thématique de plaidoyer	Cible	Partie concernée du plaidoyer	Objectifs du plaidoyer
Adaptation de l'offre de santé avec les priorités et besoins des communautés notamment les femmes	Communauté notamment les femmes et les enfants	Délégation de la santé Ministère de la santé	Améliorer l'offre de la santé Cartographier les besoins et les principales maladies et besoins
mise à disposition des actions de conseil agricole et l'intégration des PEL dans le programme d'entreprenariat agricole et leur insertion dans le plan d'action régional de conseil agricole (PARCA Draa Tafilalet, et PARCA Fes-Meknès);	PEL	Office Nationale de Conseil Agricole	Pérenniser l'entreprenariat agricole et l'accompagnement de proximité
subventions à l'achat de produits et moyens de production et l'opérationnalisation du programme Green Génération (entreprenariat, environnement, appui à la commercialisation des produits agricoles, accompagnement des OPA)	PEL	guichets uniques du Fond de Développement Agricole (FDA)	Accès équitable aux services octroyés par l'Etat aux projets entrepreneuriaux (après structuration des PEL)
lever les obstacles liés à la reconstruction des critères objectifs à l'octroi des subventions directes aux familles démunis (la demande d'une subvention à l'achat d'un équipement prive les famille de l'appui étatique)	PEL	le ministère de l'intérieur et des services responsables du registre national de la famille	Appui aux entrepreneurs

Thématique de plaidoyer	Cible	Partie concernée du plaidoyer	Objectifs du plaidoyer
Plaidoyer auprès du ministère de l'intérieur pour une meilleure adaptation des offres socio-économiques et alignement avec les plans stratégiques des CLD	CLD Communautés	Ministère de l'intérieur Services décentralisés INDH	Meilleure synergie et alignement avec le caractère communautaire des projets (après formalisation des CLD et révision des plans quinquennaux)
une meilleure intégration des CLD dans les instances consultatives notamment des instances de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre.	CLD	collectivités territoriales	Intégration de la dimension genre et appui aux initiatives féminines

Tableau N°4 : principales thématiques de plaidoyer pertinentes au regard du programme.

Finalement, l'équipe de l'évaluation recommande d'octroyer des fonds suffisants pour la réalisation des actions de plaidoyer et le renforcement des capacités de l'équipe du projet. Aussi, quand il est jugé possible de le faire, nous recommandons de substituer des actions de sensibilisation par des actions plus consistantes qui associe les CLD et les OSC notamment de santé et d'éducation dans la cartographie des besoins et des risques inhérents aux dynamiques sociales et communautaires. Les démarches de cartographie peuvent associer systématiquement la composante sensibilisation et permettront d'avoir des bases solides pour mener un plaidoyer efficace et efficient mené par les communautés et appuyé par le PL et le BL de KS.

4. Analyse des forces et faiblesses, des opportunités et menaces relatives au programme.

Forces / Avantages	Faiblesses/limites
--Amélioration de la proximité avec les acteurs institutionnels notamment relevant de l'éducation et de la santé et au tout début du programme (ANALCA, Délégation santé, ANAPEC) ; --Fort alignement des thématiques du programme avec les missions et priorités des acteurs clés ; --Programme basé sur la facilitation régionale et mis en œuvre par le PL qui dispose d'un capital social,	--L'effort de proximité aurait gagné en efficacité et efficience si d'autres acteurs ont été pleinement associés à savoir (services techniques agricoles, ministère de l'intérieur...etc.) ; --Les acteurs clés directs des chaines des valeurs ne sont pas associés (prestataires de services, interprofessions ³⁰ , opérateurs commerciaux, intrants agricoles...etc.) ;

³⁰ [61_n°2-12-602.pdf](#)

<p>d'une image et d'une reconnaissance auprès des autres institutions clés et les ZI ;</p> <p>-- l'implication des groupes cibles a pu favoriser une certaine appropriation de l'approche et des objectifs</p> <p>-- Quelques mP ont eu des effets directs sur les populations, malgré qu'ils ne soient pas durables, et génèrent une grande satisfaction des communautés (PEL safran, PEL tourisme, PEL usage de matériel, caravanes médicales) ;</p> <p>-- un engagement des autorités locales et de leurs représentants vis-à-vis le projet issu d'une perception très positive vis-à-vis le programme et le PL ;</p> <p>---Approche intégrée très développée chez le PL qui dispose des antécédents et d'une grande expérience dans ce sens ;</p> <p>---Le programme dispose d'un système de suivi et de monitoring qui permet une meilleure communication autour du projet (PME)</p>	<p>--Des efforts considérables en contrepartie d'une visibilité très faible du programme et de ses réalisations ;</p> <p>-- L'appropriation est encore limitée à un niveau restreint des douars et de représentants des OSC et des CLD ;</p> <p>--la satisfaction des communautés par rapport à quelques mP notamment sociaux et économiques n'émane pas de leur aspect endogène et durable mais plutôt de leur correspondance aux besoins des communautés (ex : campagnes médicales) ;</p> <p>-- le programme est articulé autour de l'appui à la mise en place d'une centaine de mP sociaux et économiques et sur l'appui en équipement et matériel ce qui rend la tâche de justification administrative très lourde ;</p> <p>-- plusieurs opérations ont été effectuées au profit des PEL agricoles sans récupérer des montants de subventions à leur achat assurés par le fond de développement agricole ;</p> <p>--- Il n'existe pas de dispositif clair de suivi-évaluation basé sur la collecte, l'analyse et la capitalisation des données et leçons issus du terrain ;</p> <p>--- Manque d'expérience du PL en matière de techniques et mécanismes de mobilisation communautaire.</p>
Opportunités/défis	Menaces/risques
<p>--- les PEL agricoles et non agricoles peuvent profiter de plusieurs avantages et subventions octroyés par l'Etat (guichet des fonds de Développement agricole, accompagnement de l'entrepreneuriat agricole.) ;</p> <p>---le programme s'étend sur 3 zones d'intervention et 10 douars qui donnent une meilleure possibilité de mise à échelle communautaire, de mesure des effets et d'appropriation des objectifs communautaires ;</p> <p>---les acteurs institutionnels notamment de l'agriculture, du conseil agricole, de santé et d'éducation disposent de plusieurs programmes spécifiques qui s'alignent avec les priorités quinquennales du programme ;</p> <p>---les bonnes relations entretenues entre le PL et les services extérieures très développées et permettent de faciliter la cohérence du programme.</p>	<p>--- les conflits persistent notamment à Zaouia sidi Hamza sans que le programme puisse prévoir des mesures solides qui prévoient et gèrent les sources des désaccords ;</p> <p>--- les campagnes et caravanes médicales organisées grâce à l'appui financier du projet risquent d'instaurer une mentalité sensible aux aides extérieures contraires à l'attitude communautaire ;</p> <p>--- Existence de projets étatiques contradictoires à la logique communautaire du programme qui risquent de nuire à la dynamique ;</p> <p>--- Effets générés de la concurrence issue de l'installation des PEL notamment non agricoles ;</p> <p>---le dispositif de suivi et de reporting risque d'orienter les animateurs vers une logique axée sur les mP et non pas des effets directs et des résultats y sont associés.</p>

	<p>---les relations entre le programme, les CLD et les communautés sont, à plus ou moins degré, encore moins solides et formalisées.</p> <p>--- les changements climatiques peuvent nuire à la dynamique entrepreneuriale du programme (dégradation des sols, faibles pluviométries...etc.) ;</p> <p>---les enjeux politiques</p> <p>--- attitude moins favorable à l'émancipation des femmes.</p>
--	--

V. Appréciation des résultats de « l'outcome RDC » :

1. Pertinence du programme

Ce critère vise à examiner l'adéquation entre le contenu du programme et son approche d'intervention initiale et actuelle des objectifs du projet et, au besoin, proposer des solutions d'adaptations.

1.1. Par rapport à la pertinence globale et alignement aux priorités :

Le projet « Ensemble, Agissons, 2022-2026 » vise à lever les défis auxquels sont confrontées les communautés à travers l'adoption d'une approche intégrée qui améliore la productivité et la durabilité des écosystèmes de production et les revenus. Il renforce systématiquement les services d'éducation et de santé et consolide un processus de mobilisation communautaire centré sur la pleine participation autonome des communautés à leur propre développement intégré, inclusif et durable. En RDC, le programme s'étend sur la province du Sud Ubangui et principalement sur 10 aires de santé relevant de la zone de santé de Boto.

En RDC et notamment au Sud Ubangui, les secteurs de la santé et l'éducation sont très précaires et comptent sur une grande contribution des ménages (46%) dans les dépenses de la santé et de la coopération bilatérale et multilatérale, les routes sont dégradées et l'agriculture est encore précaire malgré les potentialités (80 millions de terres arables soit 8 fois celles du Maroc).

Les populations rurales et leurs communautés doivent créer des mécanismes autonomes et inclusifs qui leur permettent d'assurer des activités économiques et un accès équitable aux services de santé et d'éducation. Le programme répond parfaitement aux préoccupations des communautés qui expriment le légitime besoin d'être sensibilisées, structurées, renforcées et appuyées dans leurs activités économiques et démarches qui leur permettent de réaliser un meilleur contrôle social des services de santé et d'éducation.

Dans sa composante économique et entrepreneuriale, le programme s'aligne parfaitement et contribue à la réalisation de plusieurs programmes et plans promus par la RDC :

- **Le Pacte National de l'Agriculture et de l'Alimentation (PNAA) :** il concrétise la décision des hautes autorités de la RDC à faire de l'agriculture le secteur prioritaire pour le développement du pays. Il vise à atteindre 890 millions de tonnes en aliments en 10 ans moyennant un investissement de 6,6 Milliard de dollars américains³¹. Cet objectif est décliné en plusieurs sous axes à savoir :

³¹ [Congo : Pacte pour l'alimentation et l'agriculture | Banque africaine de développement](#)

- L'accroissement de la productivité à travers l'amélioration de l'accès aux intrants agricoles ;
- L'amélioration de la connectivité des bassins de production avec les pôles de transformation et de commercialisation ;
- Le développement des compétences dans les métiers agricoles ;
- L'amélioration de la gouvernance des 7 chaînes de valeurs prioritaires d'ici 2033.

Le seul aspect d'incohérence avec le programme réside dans l'absence de la filière du café parmi les 7 filières prioritaires promues par le projet à savoir le manioc, le riz, le maïs, le haricot, le soja et le poisson.

- **La Politique de l'agriculture durable de la RDC (PAD, 2022 2032)**³² l'objectif global de cette politique est de :
 - Contribuer à la croissance de l'économie nationale et d'assurer durablement la souveraineté et la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations ;
 - Augmenter les revenus des populations ;
 - Maintenir les conditions agro écologiques de la production agricole ;
 - Adapter l'agriculture au changement climatique.
- **Le Programme de développement local des territoires (PDL-145)**³³ : Il vise la réduction des inégalités spatiales, la redynamisation des économies locales et la transformation des conditions et du cadre de vie des populations.

En effet, la RDC est dotée d'un important potentiel agricole qui reste toujours très peu exploité. Il comprend notamment 80 millions d'hectares de terres arables, y compris moins de 10 % de terres exploitées et 4 millions d'hectares de terres irrigables, dont seulement 0,14% sont exploitées. Encore, sa position sur l'équateur permet une exploitation agricole toute l'année et une disponibilité de 7 à 8% des eaux douces exploitables du monde. Or, en contrepartie, l'agriculture produit à peine 15,5% du PIB, les productions locales sont incapables de couvrir les besoins alimentaires du pays qui devient dépendant aux importations des produits agro-alimentaires qui ont atteint 3 milliard de dollars américain en 2023, soit 19% du budget de l'Etat.

Par ailleurs, le secteur agricole congolais emploie plus de 70% de la population active souvent dans l'informel. Les systèmes agricoles sont dominés par une agriculture de subsistance. Le pays compte environ 13 millions de ménages agricoles exploitant en moyenne une superficie de 0,54 hectare³⁴. Nous avons évoqué le contexte au sud ubangui au tout début du rapport dont les constats ne sortent pas de cette image générale au pays. Aussi, nos entretiens et focus groups avec les structures communautaires, notamment les CLD et les PEL, confirment la correspondance de la composante économique du programme avec leurs priorités et aussi de son aspect intégré, inclusif et durable.

Ainsi, nous retenons la pertinence de l'aspect communautaire et économique du projet au regard des priorités et orientations stratégiques de l'Etat congolais malgré qu'elles n'aient pas explicitement indiqué la filière du café parmi les chaînes de valeurs prioritaires.

En matière de santé, les défis extrêmes et chroniques auxquels la RDC a été confrontée au cours des dernières décennies (conflits armés, instabilité politique et les épidémies) ont rendu difficile la mise

³² La politique de l'agriculture durable, ministère de l'agriculture, septembre 2023 faolex.fao.org/docs/pdf/cng214543.pdf

³³ [Programme de développement local des 145 territoires<!-- --> - Ministère du Plan](#)

³⁴ Sécurité alimentaire, niveau de production agricole et Animale, Évaluation de la Campagne Agricole 2017-2018 et Bilan Alimentaire du Pays

en place d'un système de santé réactif capable de fournir des soins de qualité et équitable à ses citoyens. Les services de soins de santé primaires, la santé maternelle et infantile ainsi que la planification familiale ne disposent pas de ressources suffisantes. En effet, la plupart des indicateurs clés de performance de la santé sont faibles, comme le taux de retard de croissance des enfants de moins de 5 ans, 42% en RDC, l'un des plus élevés en Afrique subsaharienne (Banque Mondiale 2021). Le financement public de la santé est aussi faible en termes relatifs et absolus : la dépense totale en santé en % du produit intérieur brut (PIB) est de 4% en 2021, avec une forte dépendance du financement externe (38% de la Dépense Courante de la Santé (DCS) en 2021)³⁵. Les entretiens menés avec les représentants des CODESA, du centre de santé de Boto et des sections mutualistes confirment l'ampleur et la dimension intégrée de la composante sociale du projet. Ce dernier à atteindre le changement progressif à travers plusieurs axes d'interventions à savoir le renforcement de l'incidence et de l'autonomie des CODESA, COPA et des MS et, à travers cela, celui des CLD qui supervisent la structure communautaire. Les parties prenantes insistent sur deux volets très importants qui correspondent à leurs besoins ultimes et régions à savoir la gestion des médicaments et les sensibilisations menant à des initiatives communautaires qui réduisent la malnutrition des enfants de moins de 5 ans.

2.1. La pertinence par rapport à la conception du projet

En gros, les micro-projets notamment sociaux (éducation et santé) répondent parfaitement aux préoccupations des acteurs clés et des communautés et comblent un vide énorme en matière d'accès égal aux services de base. Les micro-projets relatifs à la sensibilisation contre la malnutrition, la gestion des médicaments et le renforcement des capacités ont été d'un grand apport et jugés très pertinents au regard des partenaires locaux ; notamment dans un contexte caractérisé par une offre publique généralement limitée, un manque d'intérêt aux affiliations à cause des perceptions souvent négatives et des déceptions vis-à-vis les services publics. La conception du programme reste pertinente à notre sens.

En matière d'éducation, notamment l'alphabétisation, ou encore en entrepreneuriat, les micro-projets sont d'une grande pertinence **au regard des attentes des communautés**. La triangulation des informations relevant de la question de la pertinence fait ressortir une très bonne appréciation du degré d'alignement du projet avec les priorités territoriales et les préoccupations sociales et économiques des communautés.

Comme au Maroc, si le projet présente une cohérence d'ensemble dans sa conception, les mêmes constats restent aussi en vigueur pour le cas de la RDC à savoir :

- La rigueur attendue dans la logique d'intervention et l'enchaînement des objectifs, des résultats et des activités ne prévale pas toujours dans le processus de mise en œuvre du projet qui se focalise principalement sur les micro-projets selon un mécanisme toujours moins intégré et ne respecte pas l'interdépendance entre les différents niveaux : social, économique et environnemental ;
- Les micro-projets sont réalisés avec une prise en compte relativement faible de la chaîne logique et des liens apprenants entre les différentes activités. Le système de reporting n'obéit pas à un canevas d'ensemble et se limite, le plus souvent, à une juxtaposition d'activités dont les liens avec les résultats attendus ne sont toujours pas établis de manière explicite

³⁵ Comptes nationaux de la santé (CNS) 2021

- Le nombre assez élevé d'activités et de micro-projets devait prendre en considération les limites structurelles de mise en œuvre notamment la dégradation des infrastructures, l'instabilité du climat qui empêchent le bon déroulement des activités des animateurs/animateuses et cadres engagés pour le programme ;
- L'indication exclusive des indicateurs sur les activités, donc, sur le processus, offre très peu de possibilités d'analyse des changements réels obtenus grâce au programme.

Cependant, les besoins et les priorités mentionnés lors des groupes de discussion organisés dans le cadre de cette évaluation sont très nombreux : élargissement de la base des PEL bénéficiaires, intrants, plus de matériel, financement des PEL, appui financier aux COPA, CODESA et CLD, malnutrition, médicaments, etc . Ces besoins confirment le niveau de vulnérabilité des communautés et des structures communautaires qui les représentent. L'équipe de l'évaluation estime que le programme seul ne peut pas couvrir les besoins exprimés par les bénéficiaires car, tout d'abord, les moyens du programme sont limités et certains des besoins exprimés par les structures communautaires sont hors de sa portée. Le programme essaye d'élargir ses partenariats avec d'autres interventions susceptibles d'intervenir dans les mêmes zones grâce aux interventions du siège et du BL de CD. La CDI Bwamanda, dotée d'une grande reconnaissance en tant que structure pionnière d'appui économique et social, doit mener un travail de lobbying qui pourra être réalisé pour mettre à échelle le programme et assurer plus d'inclusion et de consistance à ses résultats.

Si on tient compte d'une potentielle reprise des aspects relatifs aux chaînes des valeurs café et aussi l'opérationnalisation des mutuelles de santé par ENABEL, nous recommandons de mieux concentrer les efforts sur les CLD, le noyau dur des PEL promues, et aussi sur l'accompagnement à l'autonomisation des structures communautaires à savoir CODESA et COPA, et puis l'appui à la pérennisation des mP et des performances y associées.

3.1. Pertinence de l'approche de mise en œuvre :

Etant soumis et liés à la même logique d'intervention, les constats relatifs à la pertinence des approches communautaires, entrepreneuriales et de facilitation régionale pour le Maroc, restent aussi valables dans le cas de l'outcome RDC du programme « Ensemble, Agissons, 2022/2024 ». La principale condition de la pertinence de l'approche axée sur la facilitation régionale et de proximité réside dans une appropriation du processus et des bonnes pratiques, d'une prise de position et d'un engagement ferme de CDI Bwamanda et notamment sa composante stratégique vis-à-vis les activités du programme et ses parties prenantes. L'organisme dispose des expériences et d'un positionnement inédit qui fait créer beaucoup d'attentes auprès des acteurs clés et qui responsabilise davantage l'association en tant que garant de la mise à échelle et la pérennité des acquis issus du programme.

En gros le programme est certainement très pertinent ; or, son caractère multisectoriel et la multiplicité des intervenants nécessitent qu'un effort soit fait pour que les interventions soient focalisées sur les objectifs. La production des activités de renforcement des capacités et des mP ne suffit pas pour garantir la pertinence, il faut sans cesse vérifier leurs apports aux objectifs.

Ainsi, il convient de souligner qu'à mi-parcours de sa mise en œuvre, au regard de l'évolution du contexte et des résultats obtenus, le programme reste toujours pertinent, les objectifs correspondent aux priorités et besoins du pays / de la province et aux besoins des bénéficiaires cibles à condition d'intégrer :

- Un plaidoyer pour une mobilisation sociale qui lutte contre les causes sous-jacentes des principales thématiques du programme : malnutrition, inclusion des chaînes des valeurs agricoles, pénurie de médicaments, opérationnalisation des MS/affiliation aux MS, etc.
- La mise en œuvre des actions pilotes concrètes, à la base, pour expérimenter en dimension réelle des bonnes pratiques issues des activités et des différentes natures de mP ;
- Les structures communautaires (CLD, CODESA, COPA, SM) expriment certainement une bonne réponse aux objectifs du programme et un niveau d'appropriation encourageant, mais il nous semble que les résultats sont moins perceptibles à cause de la quantité énorme des priorités et des manques à gagner. D'où la nécessité de redimensionner les activités et d'intégrer une politique de communication et de visibilité à plus large échelle ;
- Le programme dispose d'un système de collecte de données et de suivi-évaluation qui ne permet pas de mesurer les progrès réalisés par le projet et orienté davantage vers les activités, d'où la nécessité de mettre en place ce dispositif.

2. L'efficacité du programme en RDC :

2.1. L'efficacité générale des objectifs du programme

Les actions réalisées du programme auprès des CLD, PEL ou OSC semblent donner des premiers effets positifs en général conformément aux PME. Selon le cadre logique, l'efficacité globale du programme est appréciée sur la base de 3 indicateurs d'outcomes :

- Au total 405 initiatives sociales et économiques ont été conçues et développées au profit des 10 communautés par rapport à un nombre prévu de 463 initiatives y compris principalement :
 - 10 microprojets de sensibilisation sur malnutrition des enfants et de leurs mamans allaitantes ;
 - 15 microprojets environnement conçus et mis en œuvre par les CLD ;
 - 2 micro-projets de réhabilitation des routes ;
 - 20 micro-projets d'alphabétisation (10 déjà réalisés et 10 en cours)
 - 1 MP de construction d'un centre de santé à Bodondoni (1 en cours à Kondonga) ;
 - 40 microprojets de sensibilisation sur la scolarisation des filles ;
 - 2 microprojets sur la sensibilisation à l'adhésion des membres aux MUSA ;
 - 315 micro-projets d'entrepreneuriat (filière café).
- Les OSC ont été appuyées pour jouer pleinement leur rôle de concertation sociale et sociétale, ont été dotées des actions de renforcement des capacités et de renforcement managérial, administratif et financier. Elles assurent, en douceur, leurs fonctions d'appui aux mP sociaux et économiques, assument leurs responsabilités et atteignent des taux moyens de fonctionnalité d'environ 56%.

Taux de fonctionnalité CLD	56%
Taux de fonctionnalité PEL	59%
Taux efficacité CODESA (mP)	56%
CODESA(MP)C CODESA (MP)	90%

Taux de fonctionnalité MUSA	61%
Taux de fonctionnalité COPA	56%
Taux de fonctionnalité CA	58%

→ Malgré qu'elles représentent 37% par rapport au total des membres des CLD, la représentativité qualitative des femmes reste toujours faible (une seule présidente de CLD). Le taux de représentation sociale des femmes au sein des structures communautaires reste relativement encourageant à l'exception des PEL qui ont été montés au "masculin" :

- Les CLD représentées par **37%** des femmes /valeur cible 39% ;
- Les CODESA représentés par **41%** des femmes / valeur cible 33% ;
- Les COPA sont représentés par **27,5%** des femmes / Valeur cible 40%, et CA 87,2% ;
- Les MS sont représentées par **22%** des femmes par rapport à 30% ;
- Les PEL sont constitués de seulement **5%** des femmes /valeur cible de 47% ;
- Le PL représenté par **18%** des femmes/ valeur cible de 33%.

2.2. L'efficacité du résultat N°1

Les 10 CLD sont créés et structurés, et leurs capacités managériales et communautaires ont été renforcées à travers des séances de formation appuyées par le BL de CONGODORPEN grâce à des fiches pédagogiques, dans tous les 10 airs de santé. Ils disposent d'un système de gestion assez développé piloté par un comité directeur, un comité de contrôle et d'un mécanisme d'autofinancement qui permet s'assurer des coûts de fonctionnement. Malgré les réticences et obstacles de départ, les CLD disposent d'un statut type qui définit les systèmes de règles et d'activités et aussi leurs relations avec les OSC membres (PEL, CODESA, COPA et SM).

Les membres CLD ont été formés, en 2022, en matière de mécanismes de compréhension de leurs rôles et en empowerment du genre aboutissant à la validation de leur Règlement intérieur et à la mise en place d'un Plan d'Action Economique et sociale à la fin de 2022 pour chaque CLD. Grâce à une très grande mobilisation des communautés par l'équipe du projet et les motivations de départ, le nombre de participants à ces premiers ateliers a été très élevé et a pu dépasser le nombre initial prévu dans le PME (une moyenne de 115 au total au sein des 10 CLD au lieu de 80 initialement prévus).

Les membres des CLD ont exprimé leur satisfaction des actions de renforcement de leurs capacités qui ont généré une motivation de départ. Ces actions ont permis de lancer les premières réflexions sur les mécanismes de concertation et d'organisation les plus adéquats malgré qu'ils ont eu des difficultés pour l'opérationnalisation des nouvelles instances créées (C. directeur +C. de contrôle) et l'appropriation de leurs plans d'actions.

Au total les CLD ont pris part aux appels à projet à savoir :

- 2 appels à micro-projets filière café et campagnes de sensibilisation des MU au lieu des 3 appels à projets initialement prévus en 2022 ;
- 6 appels à micro-projets relevant des thématiques suivantes : PEL, malnutrition, scolarisation, de la fille rurale, campagnes affiliation MU, alphabétisation et équipement de centres de santé ; soit 6 mP sur 8 ;

- Les réunions d'échanges entre les CLD et les autres réunions de lessons learned ont été toutes organisées et ont donné lieu à des recommandations et leçons tirées qui seront intégrées dans le rapport (soit 10 CLD ayant intégrés les lessons learned sur les 10 CLD) à la fin de 2023.

Les outils pédagogiques élaborés par le BL ont été d'un grand apport et ont permis l'initiation du processus de planification, de conception des appels à micro-projets sociaux, économiques et d'environnement. Les élections de nouveaux membres (par ex : Cas de Bonwabili et ISABE), demandent un effort supplémentaire pour les intégrer au sein de la dynamique.

En gros, à ce stade, l'ancrage des CLD (notamment les plus anciens) et la maturité de ses OSC membres ont favorisé un engagement optimal des CLD dans le suivi des mP sociaux et économiques et environnementaux.

Ils sont reconnus par les acteurs clés et leurs membres, disposent d'une base institutionnelle assez importante pour piloter les dynamiques communautaires mais non suffisante pour leur plein ancrage institutionnel. Ils ont besoin d'être accompagnés pour intégrer, par étape, des mécanismes d'archivage, de gestion opérationnelle des mP, d'information systématique des communautés et des acteurs clés et d'intégration des mécanismes pérennes de mobilisation des ressources humaines et financières qui renforcent leur autonomie et la motivation d'autres membres à y adhérer activement.

2.3. Analyse de l'efficacité du résultat N°2

L'accompagnement au développement des champs d'expertises des partenaires locaux a été d'un très grand apport pour le PL et les partenaires locaux du programme. Cet accompagnement a pris plusieurs formes :

- L'appui de proximité, à **distance** ou à travers **des visites périodiques au terrain**, aux équipes du projet pour les appuyer dans l'implémentation des activités du programme, d'appui en matière d'approches et l'appui à des restructurations des équipes. Depuis le lancement du programme jusqu'à fin 2023, un total de 24 missions de supervision a été réalisé par le BL et une moyenne de 15 jours par mission. L'éloignement de la zone d'intervention du programme de Kinshasa oblige les cadres du BL à passer de longues périodes afin d'optimiser les coûts inhérents aux missions. Nous n'avons pas eu de données exactes sur le nombre de journées d'appui de proximité au PL par le BL de CD en 2024 ; or, nous avons retenu des chiffres approximatifs qui se dirigent vers les mêmes tendances de 2022 et 2023 ;
- Le pilotage de quelques activités du programme, d'appui à l'éclaircissement de la vision relative aux changements souhaités et aux démarches à entreprendre soit à travers les outils pédagogiques ou la participation effective aux grandes actions du programme (séminaires de lancement, planification, etc.) ;
- Au total, environ **34 outils pédagogiques** ont été conçus par l'équipe du BL de CD, validés par CD siège et développés avec les équipes concernées de CDI Bwamanda. Ces outils ont été d'un grand apport, à notre sens, et ont servi à une meilleure implémentation des activités du programme notamment au démarrage des principales initiatives et actions clés. Nous citerons la structuration des CLD, le renforcement des capacités des PEL, l'accompagnement post-formation des PEL, la sensibilisation des MUSA, la lutte contre la malnutrition et bien d'autres outils très pertinents ;

→ Le modèle d'accompagnement mis en place par le BL de Congodorpen a été aussi remarquable à travers un leadership à la fois participatif et délégatif exercé par l'équipe du BL et qui facilite le processus de transfert de l'expertise nécessaire à la réalisation des activités. Tous les membres de l'équipe au niveau de CDI Bwamanda a exprimé sa satisfaction de l'apport du BL.

D'un côté, nous avons relevé un taux de satisfaction de l'ensemble des OSC et PEL moyen de 68% lié à la qualité des prestations et leur réponse à leurs préoccupations sociales et économiques et qui dépasse la valeur cible de 2024 à savoir de 40%. D'un autre côté, les insatisfactions relevées résultent de la non-régularité des formations et des actions de renforcement des capacités et aussi des attentes qui dépassent les moyens déployés par le programme.

les outils pédagogiques sont d'un grand apport stratégique, aussi, et nécessitent d'être intégrés pour servir non seulement à une meilleure implémentation du programme par l'équipe de mise œuvre mais aussi à être capitalisés par le PL (CDI Bwamanda).

Ainsi, nous pensons que les différents mécanismes d'appui à l'expertise ne doivent pas profiter seulement à l'équipe opérationnelle du programme mais aussi aux membres du bureau du PL. le développement du champ d'expertise du PL a été intégré doublement dans la convention de partenariat et dans le cadre logique pour renforcer durablement ses capacités en matière de démarches communautaires et inclusives. Nous recommandons d'intégrer un autre indicateur associé à ce résultat, relatif aux bonnes pratiques, démarches et stratégies assimilées et intégrées dans les stratégies du PL afin de s'assurer de sa capacité à mettre à l'échelle ou dupliquer l'expérience après la fin du programme (ex : taux des bonnes pratiques générées par le programme et intégrées par le PL).

Finalement, afin d'appuyer le PL dans cette perspective et tenant compte de sa pertinence, nous recommandons de consolider les outils pédagogiques appartenant à la même nature d'intervention pour servir à une meilleure capitalisation et pour qu'elles puissent générer du contenu en matière de « lesson learns'' à la fin du programme (exemple de consolidation des fiches pédagogiques pour s'aligner sur toutes les étapes d'appui aux PEL café).

2.4. Efficacité du résultat N°3

Contrairement au Maroc, le PL a opté, conjointement avec le BL de CD, vers le choix d'une seule filière au début du programme à savoir le café. Plusieurs raisons ont justifié ce choix. Elles sont liées aux orientations de l'Etat, la volonté de concentrer l'appui sur une principale filière de manière plus efficace et efficiente (88% du budget attribué au Résultat N°3), la valeur ajoutée commerciale et les raisons liées aux infrastructures de transformation et de commercialisation déjà mis en place au niveau du PL.

Au total 315 PEL structurés et appuyés dans leurs démarches de production grâce à la distribution des semences et le renforcement de leurs capacités en techniques de production et s'apprêtent à un nouveau défi de transformation et de commercialisation grâce aux micro-stations et à la relance du projet café au niveau du CDI Bwamanda.

Grâce à des fiches pédagogiques contenant des modules de formation, les PEL sont très satisfaits des modules de renforcement des capacités et appliquent à 67% les bonnes pratiques issus des formations. 41% des PL déclarent pouvoir assurer des revenus supplémentaires grâce, entre autres, à leur accompagnement. Néanmoins, ils sollicitent (plus de 57%) des formations pratiques et un accompagnement de proximité qui s'adapte avec le calendrier et le cycle de production. A total les 315

PEL produisent un total de 185 ha nouvellement intégrés par le projet en plus des 147 ha déjà plantés par les anciens producteurs, soit un total de 432 ha de café.

Le point de force du programme réside dans une inclusion territoriale très importante. La visualisation de la cartographie des PEL sur les 10 airs de santé montre une répartition sur au moins 72 villages³⁶ ce qui est très pertinent pour une mise à échelle des résultats. Aussi elle doit encourager l'appui à l'identification et le renforcement des "leaders" ou "champions" qui pourront s'occuper de l'effet "tâche d'huile" des acquis du projet conformément à la logique de conception du projet café et ses principes inclusifs et axés sur l'approche de chaîne des valeurs.

L'équipe de l'évaluation a pu soulever ces points essentiels relatifs à ce résultat :

- Les critères économiques et d'autres liés aux opportunités commerciales ont dominé sur les critères sociaux y compris le genre lors de l'identification de la filière café tenant compte qu'il s'agit d'un groupe de PEL majoritairement de sexe masculin (299/315). Ces critères sociaux doivent être intégrés lors des appels à micro-projets relatifs aux autres filières ciblées pour le reste du programme (exemple de l'arachide, pisciculture) ;
- Les PEL agissent toujours à titre individuel sans être initiés au préalable sur des démarches communautaires qui peuvent faciliter la genèse d'une action collective qui renforce le maillon de transformation et de commercialisation (démarches de formation et d'apprentissage communautaire). Ils doivent être mobilisés et initiés sur les démarches et avantages/effets de leur organisation professionnelle sur la mutualisation de leurs moyens de production, le maintien des revenus stables et la restauration de l'environnement ;
- Le plus grand défi ayant motivé le choix de la filière café est l'orientation stratégique de l'Etat pour reprendre la culture du café. Or, en dehors de l'appui du programme, les producteurs réclament ne pas bénéficier d'aucun programme étatique ou incitation (ex : programme 145 territoires) ;
- Si les PEL ont exprimé une grande satisfaction quant à leur renforcement technique, la dimension entrepreneuriale reste à améliorer à travers l'adéquation des modules avec les préoccupations des PEL qui manifestent des faiblesses basiques en matière d'élaboration des itinéraires techniques, fiches de suivi économiques et de gestion de trésorerie (dimension familiale toujours présente chez les PEL) ;
- Les portes d'entrées pour l'inclusion de la CDV : l'accès aux intrants et notamment aux semences, les pratiques culturelles résilientes de lutte contre les maladies et ravageurs et la mise à niveau des standards de qualité à la production.

À mi-parcours, les activités relevant du résultat N°3 sont toutes réalisées. La seule action relative à la mise en place de la micro-station à Kundunga et les démarches d'appui à l'organisation collective des PEL autour de ces infrastructures de transformation sont en cours de réalisation et semblent être achevées à la fin de l'année 2024.

2.5. Efficacité du résultat N°4

Le programme a décidé d'appuyer principalement les PEL agricoles en RDC à savoir le café et puis, à partir de 2025, la filière d'arachide et de pisciculture.

³⁶ Information issue de la cartographie des PEL et qui nécessite d'être précisée par l'équipe

Etant donné le lien étroit entre les PEL agricoles et l'amélioration des infrastructures routières en tant que pilier de base qui favorise la transformation et la commercialisation, deux mP d'infrastructures ont été mis en place pour la réhabilitation et la mise en forme de 3 points chauds à Bolumba et Bonwabili en 2023 et qui ont été dégradés à causes des inondations l'année dernière.

Nous recommandons, dans ce sens, de suspendre la planification de cet axe de réhabilitation des routes et de l'aligner aux schémas d'évacuation des produits bruts du café et de commercialisation afin de jouer pleinement leurs rôles facilitateurs de la chaîne de valeurs conformément à sa logique établie dans le business plan café.

2.6. Efficacité du résultat N°5 :

L'accompagnement des CODESA, structure de base et membre des CLD, et la mise en œuvre des activités prévues à ce stade se sont déroulés en 3 moments clés :

- Les CODESA ont été remobilisés, renforcés en matière de gestion fonctionnelle, en matière de PMA et de genre en décembre 2022 et puis appuyés en matière d'élaboration des priorités en santé ;
- Sur la base des priorités sanitaires identifiées, les CODESA ont été appuyés et impliqués en matière de conception et de mise en place des mP de santé et puis renforcés en matière de prévention malnutrition des enfants et des femmes enceintes et allaitantes. Les activités ont été tenues en juin 2023 ;
- En partant des priorités élaborées, conjointement avec les aires de santé, les CS et les CLD, les CODESA ont été appuyés en matière de mise en place des mP prioritaires à savoir :
 - ⇒ Un total de 10 mP de campagnes de sensibilisation des enfants à la malnutrition ayant ciblé environ 5452 enfants et mamans dans les 10 aires de santé. Les équipes ont été dotées de matériel nécessaire (mégaphones, piles, gasoil...etc.). Un aspect positif s'illustre au niveau de la flexibilité des démarches : les messages et sujets de sensibilisation ont été collectés à travers l'ajout de la composante de démonstration grâce au recours à une nutritionniste. Tout de même, ils restent sans effets mesurables et n'ont pas donné de suite relative aux démarches visant le changement d'attitude et de pratiques des femmes. D'autres facteurs ont impacté l'atteinte des effets désirés par les mP et sont liés au désintérêt et manque d'implication des leaders communautaires ;
 - ⇒ Un centre de santé est construit et opérationnel, et a pu générer des actions intégrées et des formes de motivation sources des initiatives à capitaliser en matière de mobilisation citoyenne pour lutter contre la malnutrition à Bosenduni. A Kundunga, il est prévu de réhabiliter un nouveau centre de santé pour améliorer l'offre de santé ;
 - ⇒ Quelques mP sont en cours de réalisation, à savoir la mise en place des mécanismes adéquats et transparents de gestion du fonds de roulement médicament au profit des 10 aires de santé. Bien d'autres actions reportées pour la deuxième moitié 2024 à savoir le RC en gestion des fonds de roulement médicament et de gestion des cahiers de caisse.

L'équipe de l'évaluation soulève la pertinence et importance de tous les microprojets de santé et notamment les campagnes de sensibilisation contre la malnutrition des enfants et de leurs mamans allaitantes et la gestion des médicaments.

Les campagnes de sensibilisation doivent intégrer, dans leur approche de mise en œuvre, des mesures qui renforcent et permettent de suivre les changements de connaissances, les perceptions issues des campagnes à un échelon plus locale "mesuré au niveau des villages". Ces approches doivent admettre la lenteur et la complexité du processus de changement des attitudes et des pratiques au niveau des mamans. À notre sens, ces changements sont conditionnés par une forte mobilisation communautaire qui intègrent principalement les femmes leaders, les CAC, les leaders communautaires et les services techniques de santé. L'atteinte du résultat escompté est aussi tributaire d'une "cohérence interne" entre les résultats du cadre logique. Autrement dit, nous allons aborder dans le chapitre de mobilisation communautaire des propositions qui intègrent les lauréates des séances d'alphabétisation (résultat N°6) et des PEL café (Résultat N°3) notamment les femmes au cœur du processus de changement relatif aux priorités sanitaires y compris la lutte contre la malnutrition et la gestion de l'approvisionnement en médicaments.

Les actions de renforcement des capacités en matière de gestion de fonds de roulement médicament peuvent être planifiées sous forme d'ateliers de réflexion donnant lieu à des formes de gestion des médicaments plus durables qui assurent la continuité du processus et qui minimisent le risque de mauvaise gestion. Ceci sera possible à travers l'intégration des Bureaux Centraux de Zones de Santé (BCZS) dans le processus de gestion et la capitalisation sur les expériences antécédentes (notamment les éléments de faiblesses et des risques associés à l'approche). Dans ce sens, l'équipe de l'évaluation attire l'attention de la nécessité de l'adoption d'un langage unique et adéquat concernant le fonds de roulement auprès des CODESA et des usagers et usagères. Nous avons noté que les acteurs **s'attendent plutôt à une distribution des médicaments** qui semble être une initiative/approche incapable de résoudre durablement le problème de pénurie des médicaments dans les Centres de santé.

Les facteurs structurels liés aux problèmes soulevés par les CODESA persistent et dépassent les moyens et les capacités techniques et financières du programme pour améliorer les soins de santé. Malgré qu'ils soient satisfaits de l'appui du programme, les CODESA soulèvent plusieurs problèmes qui chevauchent et interagissent, à savoir les faibles ressources financières causées par l'irrégularité des cotisations et des réunions et d'autres problèmes qui relèvent de la gestion opérationnelle³⁷. Le taux de satisfaction des usagers/usagères est encore très faible malgré les efforts déployés par le programme. Les centres de santé ne semblent pas avoir une idée claire pour résoudre les problèmes de pénurie des médicaments ce qui impacte la qualité des soins de santé dans les aires de santé. Encore, les entretiens menés avec les représentant.e.s des zones de santé illustrent plusieurs autres obstacles auxquels sont confrontés les cadres et le personnel de la santé notamment ceux et celles engagé.e.s directement pour les activités du programme.

Concernant le volet de renforcement de la fonctionnalité des CODESA, le changement central attendu au niveau du résultat N°5 visant à ce que ces structures soient reconnues et agissent individuellement ou collectivement dans l'amélioration de l'offre de soins de santé de qualité qui intègre les priorités et les besoins spécifiques des femmes. Ce changement, à notre sens, mérite d'être revu d'une manière pragmatique et efficace pour être réalisé. Ci-après quelques recommandations pour l'atteinte des résultats escomptés :

³⁷ Par exemple, nous avons retenu à partir des entretiens que seul le président est indemnisé à 50 dollars pour les déplacements ce qui génère souvent des conflits internes

- Le renforcement des capacités des CODESA doit, à notre sens, être focalisé sur les deux aspects : gouvernance et mécanismes de financement durables afin qu'elles puissent assurer pleinement leurs missions qui leur sont attribuées et améliorer l'accès aux soins de qualité ;
- Le taux de fonctionnalité des CODESA doit être révisé et basé sur des indicateurs de performances adaptés à la fois à la réalité de leurs structures et aux indicateurs de performances spécifiques aux priorités assignés aux CODESA (indicateurs de processus et de résultats) ;
- L'enquête indépendante, auprès de 156 usagers/usagères y compris 68 usagères, a révélé un taux de satisfaction de 47,4% au total et 38,17% chez les femmes et dépasse de loin les valeurs cibles dans le cadre logique (90% en 2024). Les sous-composantes liées aux médicaments, aux infrastructures et matériel de santé présentent les principaux éléments de non-satisfaction des usagers et usagères ;
- Il existe quelques expériences à capitaliser dans le cadre du programme, par exemple, au village avoisinant le nouveau centre de santé construit à Bosunduni, il faut, à notre sens, capitaliser sur les résultats d'une initiative spontanée des femmes qui préparaient des recettes qui correspondent aux recommandations de la nutritionniste et qui ont pris l'initiative de les distribuer auprès des enfants et mamans allaitantes afin de les inciter à reproduire les recettes chez elles. La résolution de la malnutrition doit émaner des initiatives communautaires qui engagent les familles et se basent sur un changement progressif de leurs attitudes et pratiques.

Par rapport à l'axe d'accompagnement institutionnel et opérationnel des deux Mutuelles de la santé à Bwamanda et à Boto, il nous semble que, malgré les efforts consentis, il y a un long chemin à faire afin d'assainir le fonctionnement des MS. Les mesures opérationnelles et les mP de campagnes d'affiliation et d'achat de timbres semblent avoir besoin de faire plus d'efforts afin de donner de résultats satisfaisants dans les deux zones de santé :

- De 2022 à la fin 2023, les campagnes de sensibilisation ont engendré un taux de pénétration de 11 % pour les assurances hospitalisation et de 10,96% de micro-assurance. Ces taux restent en dessous des chiffres projetés dans le cadre logique (28% de taux de pénétration). Cela demande de revoir les démarches entreprises lors des campagnes de sensibilisation des SM et reflète aussi des réticences et des baisses de motivations des usagers/usagères vis-à-vis les services de santé ;
- Nous avons eu des difficultés à avoir des données ventilées selon le sexe qui permettent d'évaluer le pourcentage d'affiliation des femmes et des hommes. Aussi, les campagnes d'affiliation ne respectaient pas les chronogrammes initialement établis ;
- Malgré qu'elles opèrent dans un cadre très difficile (manque d'appui du personnel de santé, infrastructures dégradées, etc.), les campagnes d'affiliation n'étaient pas dotées, selon les déclarations des SM, d'outils qui permettent aux volontaires de lancer et vulgariser des contenus des messages clairs qui contiennent des réponses aux aspects de réticence des usagers/usagères.

A partir des entretiens et de nos propres déductions, nous pensons que l'efficacité des campagnes est tributaire de :

- Une meilleure mobilisation des personnels de la santé et des instances communautaires (y compris les CAC) ;
- Une cartographie des données de base et des informations sur les maladies et les priorités par village et aussi des taux d'affiliations/village ventilés par sexe permettront aux volontaires de

répondre efficacement aux réelles préoccupations et aspects de réticence des usagers et encore plus des usagères de la santé ;

- Un système de suivi rigoureux qui permet de faire une déclinaison des objectifs au niveau de l'unité de base à savoir « les villages ». Ceci permettra de tirer les leçons, de prioriser les « villages » à faible taux de pénétration et avoir des points d'entrée beaucoup plus pertinents qui lèvent les obstacles liés à des perceptions et des attitudes, souvent collectives, résistantes à l'affiliation.

La nouvelle équipe chargée de l'appui institutionnel et opérationnel des MS paraît être très dynamique et motivée. Elle doit disposer d'un plan d'action claire, SMART et associé d'une cartographie des risques pour mener à bien la mission d'appui aux MS. Il nous semble important de revoir les objectifs liés aux taux de fonctionnalité des MS et aussi aux taux de pénétration. CD et ENABEL concertent ensemble pour tracer une feuille de route stratégique d'appui aux MS. Les leçons tirées à partir de l'exercice mené par le programme sont aussi importantes que les résultats à atteindre d'ici sa fin vu les enjeux interdépendants de gouvernance, de gestion (cogestion entre CDI Bwamanda et MS) et d'opérationnalité du processus d'affiliation.

6. Efficacité du résultat N°6 :

Les 40 COPA ont été renforcés en matière de gestion, de genre et ont contribué à la planification participative de leurs priorités. Le renouvellement des membres de bureau au niveau de 38 structures scolaires a généré une représentativité des femmes de **27,5% sans pouvoir élire aucune femme.**

Au début de la deuxième moitié de 2023, le renforcement des capacités des COPA en matière de techniques de sensibilisation et leur équipement en mégaphones et autres matériaux ont permis la sensibilisation sur la scolarisation de la fille rurale d'environ 19.993 ((13212 Hommes et 6781 Femmes) au lieu des 12.000 initialement ciblées.

Cependant, nous pensons que la tenue des sensibilisations à quelques jours de l'entrée scolaire et l'absence d'outils de mesure d'acceptabilité sociale des messages véhiculés par la sensibilisation ne permettent pas de collecter les informations fiables relatives à l'effets de ces initiatives sur l'amélioration du taux de scolarisation des filles, de cartographier les blocages liés à la scolarisation pour les intégrer au niveau des bases de connaissances des COPA.

Concernant les séances d'alphabétisation, le renforcement des capacités de 20 moniteurs/monitrices, à travers l'appui de ALASCO, agence spécialisée dans la certification des alphabétisations y compris 6 monitrices, ont donné lieu à 20 CA au profit de 907 apprenti.e.s y compris 791 femmes soit 92%. Les difficultés liées à la qualité des salles de formations, l'absentéisme pendant les périodes de semis et les messages démotivants aux femmes et manque de soutien des membres de la famille ont engendré un taux d'abandons de 39%. Grâce à l'appui d'ALASCO deux manuels/supports didactiques ont été conçus, édités et imprimés. Au total, à la fin de 2023, 354 certificats ont été livrés par ALASCO grâce à l'appui du BL de Congodorpen.

Durant la campagne 2023/2024, le nombre de séances délivrées a baissé de 110 à 45 pour plusieurs raisons citées par l'équipe et les moniteurs/monitrices dont on cite principalement des retards dûs aux inondations et aux infrastructures des salles non capables d'héberger les séances.

Les COPA ont été affectés négativement par la gratuité de l'enseignement primaire et leur fonctionnement reste tributaire d'un mécanisme inclusif et durable de financement et aussi de la révision

des mécanismes qui engendrent une motivation des parents et tuteurs des élèves à adhérer massivement à ces structures complètement délaissées par les services de l'Etat ;

Les COPA sont très satisfaits des actions de renforcement de leurs capacités et manifestent beaucoup d'attentes aux CLD et au programme pour l'équipement des écoles et la mise à niveau d'autres.

Le programme prévoit de construire une école et une cartographie des besoins est en cours de mise en œuvre afin d'aider à la prise de décision sur l'air de santé qui sera choisi. Nous pensons que Kundunga pourrait abriter cette école pour pouvoir rassembler les différentes natures de mP et lui doter des éléments qui feront de ce site un air de santé pilote qui rassemble l'intégralité des mP (école, CS à réaménager, micro-station café, PEL, Alphabétisation, CLD pilotée par une femme, etc.). Sans l'intention d'orienter directement le choix, la concentration de tous les mP dans un air de santé "pilote" pourra permettre une meilleure visibilité du programme, ressortir des leçons tirées très objectives du programme et se projeter par rapport aux réels changements induits par le programme conformément à sa théorie de changement initialement établie.

Sinon, nous recommandons l'équipement d'une école par air de santé en équipements de base capables d'améliorer les conditions de scolarisation des élèves tout en associant les COPA à tout le processus d'inventaire des besoins et de suivi de leur opérationnalisation.

3. L'efficience du programme :

L'équipe du projet est composée, à ce jour, de 8 collaborateurs/collaboratrices au niveau du PL et de 3 cadres au niveau de BL. Selon la convention entre CD et le PL, ce dernier doit veiller à une meilleure affectation des ressources humaines en fonction des besoins et spécificités de chaque thématique du programme. Sur un effectif prévu d'au moins 6 collaborateurs/collaboratrices, il existe actuellement 8 employé.e.s entre gestionnaire, un animateur environnement et dynamique communautaire et éducation, 2 animateurs chargés de la santé, 2 animateurs chargés de l'entrepreneuriat, la RAF et le mécanicien/chauffeur. A cela s'ajoute le récent recrutement d'une équipe en charge de l'appui à l'institutionnalisation et l'opérationnalisation des mutuelles de santé.

L'équipe de l'évaluation a relevé l'existence de quelques postes qui s'occupent principalement de leurs fonctions de base mais viennent à l'aide d'autres animateurs (ex de l'animateur entrepreneuriat en charge aussi de la thématique de l'alphabétisation). Il s'agit d'un mécanisme efficient qui mobilise pleinement les ressources, censé être très favorable à l'interdépendance entre les thématiques et qui optimise la gestion des ressources humaines nécessaires à l'atteinte des objectifs assignés.

Il convient de souligner, aussi, que le staff technique a connu quelques mutations notamment dans les postes les plus pertinents au regard du programme à savoir la coordination du programme et l'administration et finances. Comme clairement mentionné dans la convention, ces deux postes requièrent une attention particulière. L'équipe de l'évaluation recommande de veiller à la stabilité de l'équipe d'ici la fin du programme et notamment les deux postes cités. Le renforcement des capacités et des compétences clés notamment en matière de gestion de cycle de projet axée sur les résultats et de maîtrise locale du terrain et des enjeux qui régissent les relations entre les acteurs clés à travers des formations ou des voyages d'échanges avec des projets similaires demeurent plus prioritaires pour le gestionnaire du projet. Quant à la responsable administrative et financière, nous considérons que la forme d'appui en matière d'encodage comptable et de contrôle interne sont des actions déjà entamées avec l'appui du BL de CD et aussi de la responsable administrative et financière du siège à partir de la Belgique.

CDI Bwamanda en tant que PL déploie toutes les ressources humaines, logistiques e financières nécessaires à la bonne conduite du programme et à la réalisation des objectifs y associés. Ainsi, conformément à la convention de partenariat convenue entre CDI Bwamanda et CD Belgique, la collaboration, basée sur les engagements de chaque partie prenante et les règles générales de gestion du programme (attribution, RH, attributions, gestion financière, reporting, etc.), se passe bien en général entre les deux partenaires notamment au point de vue opérationnel.

L'équipe du projet déploie des efforts considérables pour l'atteinte des résultats escomptés par le programme, dispose, généralement, d'une très bonne connaissance du terrain et des enjeux des acteurs et semble avoir besoins de quelques aspects ponctuels de renforcement que nous aurons l'occasion de les analyser ultérieurement. Les outils de coaching des animateurs/collaboratrices semblent jouer un rôle très important, renforcer l'efficacité du programme et combler les déficits générés par les conditions difficiles d'accès au terrain.

L'équipe de l'évaluation propose quelques recommandations qui renforcent des acquis favorables à l'efficacité et qui soulèvent quelques points à améliorer, à savoir :

- Le PL déploie des efforts considérables en matière de bonne conduite du projet et fait preuve d'une rigueur administrative et financière sans démontrer un impact/apport claire et une plus-value stratégique vis-à-vis le programme qui consolide les efforts consentis au niveau opérationnel par l'équipe du programme ;
- Il n'existe pas de manuel de gestion pratique qui consolide le contenu de la convention et qui pourra servir aux équipes pour assurer une meilleure redevabilité de chaque partie prenante. Si les échanges se passent souvent dans des très bonnes conditions entre le BL et l'équipe du projet, il pourrait ne pas être le cas quand il s'agit des décisions à portée stratégique. Afin d'assurer une redevabilité et engagement stratégique du PL, nous recommandons de :
 - Assurer un système de redevabilité technique réciproque entre les deux composantes opérationnelles (BL, gestionnaire du projet et équipe d'animation). A ce niveau, le mécanisme se passe dans de très bonnes conditions et dans l'entente générale ;
 - Maintenir périodiquement (chaque trimestre ou semestre) des réunions qui rassemblent CD (BL et Belgique), les membres de bureau du PL, le directeur général et le gestionnaire du programme afin de discuter l'avancement des résultats en se basant sur les indicateurs de performance et mettre le point sur les mécanismes et conditions de mise en œuvre des grands chantiers (exemple projet café, MUSA, réajustements techniques ou budgétaires, etc.) ;
- Nous avons relevé plusieurs justificatifs de retards liés aux conditions climatiques et aux difficultés d'accès aux village et infrastructures notamment durant les saisons pluviales. Nous considérons que les déterminants de l'activité agricole, de la pluviométrie et de l'accessibilité/infrastructures sont structurels et doivent cadrer et orienter la planification technique des activités et surtout la planification des missions et des principales actions (campagnes d'affiliation et de sensibilisation contre les VBG, malnutrition, campagnes de collecte du café, etc.) ;
- Des améliorations relatives aux frais de missions/brousses pour les animateurs sont, à notre sens, très pertinents qui peuvent motiver et encourager une plus grande présence des animateurs sur le terrain notamment pendant les périodes pluviales ;

- La responsabilisation progressive des partenaires locaux et l'intégration des outils qui promeuvent leur autonomie sont des démarches qui renforcent tant la durabilité que l'efficacité du programme dans la mesure où les ressources locales et endogènes s'associent aux ressources propres au programme et renforcent ainsi leur efficacité ;
- Quelques aspects qui relèvent de l'administration méritent d'être revus et pris en considération :
 - L'achat des timbres de l'affiliation se fait à partir de la Belgique et le reste est brûlé à la fin de chaque campagne. Nous recommandons de trouver des meilleurs devis pour l'achat de timbres et l'approvisionnement périodique (chaque trimestre) à partir de Kinshasa selon la demande basée sur l'estimation précise des besoins en timbres qui permettra de réduire le nombre de timbres brûlés à la fin de l'année et réduira, ainsi, le coût écologique de l'opération ;
 - Opter vers la désignation d'un prestataire de service chargé de réviser l'état d'entretien du matériel roulant et véhicules et doter le chef du parc et le mécanicien/chauffeur de la compétence de suivi de l'opérationnalité du parc ;
 - Pour le matériel didactique, s'assurer d'un approvisionnement par étape des documents, des guides et de quelques matériaux en fonction des besoins. Par exemple, les manuels des séances d'alphabétisation ont été achetés pour couvrir les besoins des 3 années sans tenir compte de potentiels changements de leur contenu (manque à gagner dans l'aspect calcul) après une évaluation de la première année de leur utilisation. Le même constat s'applique à quelques matériaux achetés et stockés dans les bureaux.

4. Durabilité du programme en RDC :

7. Durabilité liée à la logique d'intervention

La logique d'intervention du programme se réfère à l'appui à l'autonomisation des communautés et l'amélioration de leurs fonctions de base qui promeuvent la mobilisation communautaire et le contrôle social des communautés aux services économiques, sociaux et environnementaux.

L'accompagnement des chaînes de valeur agricoles, notamment, café nécessite la mise en place des services pérennes qui améliorent la productivité et contribuent à l'amélioration des revenus durables grâce à une approche chaîne des valeurs et leur restauration à travers l'intégration de la dimension entrepreneuriale qui pérennise les petites entreprises locales. Les autres services sociaux de santé et d'éducation intègrent les trois dimensions :

- **Opérationnelle** qui contribue à l'amélioration de l'accès aux services de santé et d'éducation à travers des mP ;
- **Institutionnelle** qui vise à renforcer la fonctionnalité des OSC et leurs capacités à gérer de façon autonome et à développer les services au profit de leurs communautés de la façon la plus inclusive et durable ;
- **Mobilisatrice** à travers la mise en place des liens bidirectionnels qui favorisent le leadership gouvernemental et renforce le contrôle social des communautés sur les services sociaux à travers le plaidoyer.

Aussi, l'approche du programme, axée sur la facilitation régionale et le renforcement des capacités du PL et, à travers lui, toutes les autres parties prenantes (CLD, CODESA, COPA, MS et PEL), semble être très favorable à la durabilité des services octroyés et des résultats atteints à la fin du programme. Il s'agit d'une approche nécessaire mais non suffisante pour garantir une durabilité et une mise à échelle des résultats qui dépend de la volonté du PL et son appropriation du processus et des résultats.

Si, les OSC ont été, généralement, très satisfaites des activités des formations, les fiches et rapports d'activités ne permettent pas de ressortir et mettre en valeur les performances acquises suite aux connaissances et pratiques apprises. Pour le reste du programme, nous recommandons de réviser l'approche actuelle et opter pour une approche de renforcement des capacités communautaire qui associe davantage les OSC et les communautés dans la mobilisation, les engage dans le suivi du degré d'assimilation des connaissances et pratiques acquises par leurs membres et puis aussi dans les changements qui y sont associés (**approches d'apprentissage inclusives et orientées vers des changements durables**).

1. Par rapport à l'institutionnalisation du processus

Partant du principe que le renforcement des capacités des partenaires locaux a eu des effets directs intermédiaires sur la dynamique communautaire et entrepreneuriale, il existe plusieurs acquis qui doivent être consolidés à travers l'appui à l'institutionnalisation et à l'appropriation des initiatives par les membres grâce à :

- La capitalisation sur les outils pédagogiques testés, la vulgarisation et l'adaptation de leurs contenus pour la veille sur leur assimilation par l'ensemble des OSC associées au processus (**transfert des connaissances et des outils de travail**) ;
- La durabilité du processus est associée à la révision des plans d'action économiques, sociaux et environnementaux avec chaque air de santé, la réalisation d'un exercice d'évaluation de ses effets directs et de capitalisation sur les ressources et l'appui à une planification qui associe et responsabilise les OSC qui les dotent des outils simples de suivi et de mesure des résultats y associés (**appropriation des mP et des résultats y associées**) ;
- La durabilité du processus est associée à l'élargissement progressif de la sphère de contribution des OSC qui capitalise les acquis (identification des mP, signature de PV de réception de matériel, contribution bénévole à l'organisation des campagnes, mains d'œuvre pour la construction, etc.) et s'élargit sur tout le cycle de projet des initiatives économiques et sociales (Ex: planification périodique, partage des rôles et des responsabilités entre PL et OSC, tenue des réunions de suivi des activités, élaboration des fiches de suivi, liens directs établis avec les acteurs clés, etc.) ;
- Nous avons évoqué auparavant l'absence d'indicateurs associés à quelques actions de renforcement des capacités et des campagnes de sensibilisation à cause de la faible capacité de suivi des performances y associés (fonctionnalité issue du RC, changement des connaissances et attitudes et pratiques suite aux campagnes de sensibilisation, etc.) . Ces missions peuvent être attribués aux CLD et à ses OSC membres ;
- Suite à l'ensemble des réajustements (transfert et vulgarisation, association à la planification et à la mise en œuvre selon une logique de résultats), le processus d'apprentissage par la pratique prendra effet et permettra progressivement une opérationnalisation des fonctions déjà existantes (par exemple le comité de contrôle ayant une mission assez élargie, pourra s'occuper du suivi et évaluation des résultats des mP), la création d'autres nouvelles fonctions

au sein des structures grâce à la mobilisation des ressources internes et externes **(appropriation des activités et mobilisation des ressources internes)**.

2. Par rapport à l'adaptation des règles avec les principes de l'inclusion et l'intégration

Les CLD en tant qu'organes qui coiffent et représentent toutes les OSC membres disposent d'un statut et d'un règlement intérieur qui régissent les systèmes de règles et la relation avec toutes les parties prenantes (AG, Comité Directeur, Comité de contrôle). Ce cadre d'organisation a été d'un grand apport sur le renforcement de l'identité des CLD et de la relation avec leurs membres qui méritent d'être réajustés aux moments opportuns à travers :

- L'intégration des mécanismes de promotion de la participation des femmes, des jeunes et des minorités marginalisées dans le processus de gestion à travers des amendements d'articles qui encouragent un seuil minimum d'inclusion dans les instances décisionnelles (AG, Comité directeur, Comité de contrôle) à travers des quotas qui garantissent un minimum de représentativité comme préalable à l'empowerment des femmes ;
- L'élargissement des instances qui renforcent la redevabilité de chaque OSC et qui favorisent à la fois la coordination et la mise en commun/consolidation des objectifs (par exemple les missions des membres des deux instances ne sont pas assez précises dans les statuts) ;
- L'intégration des mécanismes qui encouragent une meilleure représentativité des villages au sein de l'AG.

3. Par rapport à la relation avec les acteurs clés :

Nous soutenons l'idée que la durabilité des institutions et du processus est fortement liée à l'engagement des acteurs publics et du secteur privé (dans le cas des PEL). Nous avons relevé et pu observer concrètement que malgré qu'elles soient mobilisées pour le programme, les institutions étatiques ne disposent pas de moyens suffisants qui leur permettent de faire profiter pleinement les OSC de la synergie. Encore plus, les agents de l'Etat déclarent non seulement un grand manque de moyens, des déficiences en infrastructures et moyens de travail et intrants mais aussi des difficultés financières relatives aux retards de leur indemnisation.

Aussi, les partenaires locaux, les équipes du programme et aussi le BL attirent l'attention sur les risques qui peuvent émaner de quelques programmes de l'Etat à savoir principalement "145 territoires " qui est en train de se réaliser sans concertation avec le programme « Ensemble, Agissons 22-26 ». La CDI Bwamanda peut réagir dans ce sens et plaider de la façon qui permettra non seulement de gagner en valeur ajoutée grâce à la synergie mais aussi éviter de nuire à la dynamique communautaire. Les communautés auront du mal à contribuer à la construction des centres de santé, à réhabiliter les écoles alors que d'autres structures avoisinantes sont construites entièrement et principalement par les entrepreneurs désignés par l'Etat.

4. Par rapport à la relation avec le PL et la pérennité des mP

Il existe un risque à la durabilité du programme lié principalement aux attentes des parties prenantes de la CDI Bwamanda. L'institution a œuvré depuis des dizaines d'années pour résoudre les problématiques liées à l'agriculture, à l'alimentation et les services de santé. Elle dispose d'un historique très important et riche en réalisations en faveur du développement local et intégré, non

seulement à Bwamanda mais dans toute la province du Sud Ubangui. Lors de nos entretiens et focus groupes avec les CLD et ses institutions membres, nous avons soulevé beaucoup d'attentes vis-à-vis la structure de la part des communautés. En plus, la CDI Bwamanda semble disposer d'une stratégie qui ancre sa dépendance aux bailleurs de fonds et des financements extérieurs pour prendre en charge toutes les priorités des communautés. Ainsi, il est primordial de s'assurer de la vision du PL dans ce sens pour pouvoir anticiper les meilleures stratégies de sortie (avec ou sans engagements du PL) et de mener une communication sincère avec les OSC pour encourager leur propre autonomisation et inclusion indépendamment de toute autre structure extérieure.

Nous croyons que l'intégration du secteur privé selon une démarche Win-Win pourra améliorer la durabilité du processus garantie par un équilibre qui concrétise un engagement axé sur des intérêts et acquis réciproques.

Le fonds de roulement médicament et la lutte contre la malnutrition doivent impliquer les CODESA en tant que garant de la bonne gestion des approvisionnements. Les centres de santé réhabilités doivent être les premiers à servir afin d'appuyer la durabilité et une meilleure fonctionnalité des services. Nous soutenons aussi l'idée de confier aux CODESA la gestion du fonds de roulement médicament et aussi quelques micro-projets économiques qui contribuent à la réduction de la malnutrition à travers des activités qui génèrent des recettes supplémentaires aux CODESA et améliorent ses capacités financières.

5. Les critères transversaux de l'évaluation du programme en RDC

5.1. L'inclusion sociale, du genre et environnementale :

Les indicateurs relatifs à la représentativité sociale des femmes aux sein des structures communautaires, les fiches de suivi des activités de renforcement des capacités, du taux d'adhésion aux MS et les contraintes à la mise en œuvre des activités ne sont pas systématiquement ventilés par sexe. Quand ils existent, ils indiquent seulement le nombre des participantes et des bénéficiaires sans illustrer clairement les résultats et performances spécifiques associés aux femmes indépendamment des hommes.

Néanmoins, nous estimons que les taux de représentativité des femmes sont assez encourageants au sein des structures communautaires et l'existence des thématiques spécifiques aux femmes (malnutrition des enfants et de leurs mamans, alphabétisation, éducation de la fille rurale). Cette prise en compte des femmes mérite d'être associée à des mesures spécifiques qui encouragent leur implication effective, empowerment et leur pleine autonomisation. Ceci, à notre sens, sera possible grâce à :

- L'inclusion des femmes au cœur du processus de changement des connaissances et attitudes à travers des outils pédagogiques axés sur les CAP³⁸ qui intègrent des démarches participatives d'inclusion des femmes dans le processus de changement et de recherche de solutions adaptées à leurs contraintes spécifiques;
- Quelques mesures doivent être clairement intégrées avant la conception des initiatives et des micro-projets à savoir l'identification des femmes pionnières notamment celles ayant bénéficié initialement du programme (bénéficiaires des séances d'alphabétisation, femmes PEL, etc.), l'analyse des blocages individuels et institutionnels qui empêchent leurs accès aux

³⁸ Connaissances Attitudes et Pratiques

opportunités économiques et sociales, leurs perceptions de leurs potentiels rôles aux changements afin de comprendre leurs besoins en accompagnement ;

- Agir positivement sur leur intégration institutionnelle dans le processus de décision (**agir sur les règles**) au sein des structures ; et à partir de là :
- Intégration des femmes dans le processus de changement des comportements et des pratiques.

Par rapport à la thématique de lutte contre la malnutrition, les femmes, notamment les plus vulnérables, et les leaders communautaires peuvent être appuyées, à travers des méthodes communautaires (écoles aux champs, démonstration des pratiques agricoles et culinaires) et accompagnées, au fur et à mesure, pour qu'elles puissent être chargées de l'assimilation des changements simples et progressifs des systèmes productifs et modes culinaires capables de réduire la malnutrition (les PEL femmes peuvent être des actrices de changement dans ce sens!).

Quant aux campagnes de sensibilisation et d'affiliation aux MS, elles doivent être associées à des démarches qui intègrent des messages spécifiques au genre. Nous appuyons la nécessité de l'intégration des femmes au tout début du programme (motivation et acceptabilité sociale) ce qui permettra d'adapter les objectifs d'affiliation avec le langage local, au masculin et au féminin, de la façon qui permet de cerner tous les points et éléments de réticence et renforcer l'acceptabilité sociale et l'adhésion aux mutuelles de santé. Si les hommes maîtrisent la trésorerie, contrôlent les ressources économiques et prennent les décisions à caractère commercial au sein des ménages, nous estimons que les femmes disposent toujours d'une grande marge de manœuvre dans la prise de décision quand il s'agit des préoccupations d'éducation, de nutrition ou de santé. Encore plus, l'acceptabilité sociale aura plus de possibilité à être gagnée quand les initiatives émanent des spécialistes et des femmes qui partagent les mêmes préoccupations, contraintes et conditions spécifiques aux femmes dans les villages.

Finalement, les PEL sont les entités qui ont eu la moindre considération du genre. Le choix a été basé sur la filière du café traditionnellement masculine (presque 95%) des PEL portés par les hommes. Ci-après quelques recommandations :

- Etablir, au départ, un mécanisme institutionnel du genre qui favorise la pleine participation et représentativité des femmes dans la prise de décision au sein des organisations collectives **des PEL** à créer. Il s'agit d'une porte d'entrée qui encourage un possible élargissement et adhésion basés sur les critères de genre de ce noyau dur de producteurs/productrices (Ici **paraît clairement la pertinence des formations et sensibilisation en masculinité positive**) ;
- Au cœur du processus d'appui à la transformation et la commercialisation du café, la réalisation d'une étude pratique sur l'intégration des femmes tout au long de la chaîne des valeurs du café donnera lieu à des nouvelles fonctions, tâches et activités qui impliquent les femmes et qui les intègrent tout au long du processus (une opérationnalisation gendérisée du projet café) ;
- Appliquer une veille particulière au suivi des performances techniques et économiques au sein des PEL café dirigés par les femmes. Ceci permettra de tirer les leçons et de diffuser des informations précises qui encouragent les femmes à adhérer à la filière (**lessons learned spécifiques aux femmes**).

5.2. L'attitude communautaire :

L'attitude communautaire existe et développe une forme plus améliorée chez quelques CLD précis. Or, dans les quelques cas contraires (ex: Bosenduni et Bolumba II), l'attitude communautaire se trouve confrontée, toujours, à plusieurs obstacles à savoir :

- Le faible niveau de scolarisation de la majorité des membres ;
- L'existence des manques en matière de normes d'engagement communautaire ;
- La tenue irrégulière des réunions des instances ;
- L'existence de quelques conflits ;
- La dépendance vis-à-vis le programme.

Nous proposons la mise en place des outils de suivi adaptés et développés et puis capitaliser sur les "lessons learns" développés, à mi-parcours, avant de mener les rencontres d'échange entre les CLD. Ceci les aidera à se positionner et à avoir un repère qui leur permettra de s'identifier par rapport aux normes communautaires qu'ils ont pu acquérir et les autres à conquérir.

Par rapport au principe de l'inclusion, nous n'avons pas eu d'indication claire sur les mécanismes d'intégration des femmes, des jeunes et des personnes à besoins spécifiques dans les instances décisionnelles et aussi dans le processus de planification, de mise en œuvre et de suivi des initiatives émanant du programme. Partant de la forme juridique assez avancée des CLD, nous recommandons l'intégration des quotas en termes de représentativité des femmes et l'intégration des mécanismes institutionnels favorables à l'émancipation des femmes (voir section genre et inclusion sociale).

Quant aux mécanismes de suivi de fonctionnalité des structures communautaires, le processus actuel intègre seulement les critères liés à la compréhension des rôles et responsabilités des membres et la capacité de prendre des décisions. Nous estimons qu'il s'agit des critères moins adaptés à la réalité des OSC et ne permettent pas d'avoir une image réelle des niveaux de performances souhaités suite aux différentes actions d'appui déployées par le programme. Nous recommandons d'élargir la base d'implication des structures communautaires et de leur engagement envers les actions et les résultats et d'établir un dispositif de suivi de ces engagements qui permet d'avoir un scoring réel et "relatif" qui évalue les performances des fonctions suivantes :

- Fonctions administratives et **managériales** de mobilisation des ressources autour des mP et MP ;
- Fonctions de répartition formelle des tâches et des missions entre les différentes instances (santé, éducation, environnement, genre, PEL, plaidoyer, leçons learns) ;
- Fonctions de base de planification, de mise en œuvre et de suivi et évaluation des résultats.

Il faut, aussi, revoir les modalités de participation des PEL au sein des CLD. Si les CODESA, COPA et COGECO et MS sont des OSC bien ancrées et focalisées sur leurs thématiques, dans un moyen terme les PEL peuvent être représentées par plusieurs filières à titre individuel ou collectif (arachide, café, pisciculture). Une représentation par groupement de PEL dans chaque village ou autre forme d'adhésion évitera le risque de bouleverser l'orientation et l'identité du CLD.

Finalement, à partir des discussions avec l'équipe, l'identité des CLD peut être promue grâce à ses trois dimensions : **communautaire**, **entrepreneuriale** et de **plaidoyer**. Aussi, En relation avec les critères de fonctionnalité, tenant compte de la complexité des enjeux et des défis auxquels sont confrontés les acteurs communautaires, nous proposons de se focaliser sur les CLD, d'associer la stratégie de sortie à des critères plus développés qui leur permettent de prendre en charge le processus de changement en interne. Ci-après un tableau dressant les points de force de la dynamique communautaire et les points à améliorer :

Points de force	Points à améliorer
<p>-- Les micro-projets sociaux et économiques s'alignent avec les priorités régionales et nationales sectorielles</p> <p>-- Les plans d'actions communautaire indiquent les intérêts de chaque composante, Les activités d'engagement communautaire et les micro-projets ont été exécutés ;</p> <p>-- Les membres de la communauté sont satisfaits des résultats et effets générés des projets communautaires entrepris ;</p> <p>-- Les membres de la communauté possèdent un sentiment d'appropriation des objectifs assignés à la communauté</p>	<p>--Définir davantage les rôles, les responsabilités des membres de la communauté et les acteurs clés,</p> <p>--la communication et le feedback avec les intervenants clés pour la prise de décision relatives aux micro-projets</p> <p>-- La mobilisation des ressources et capacités locales lors de la conception et la réalisation des activités communautaires ;</p> <p>-- La transparence et la redevabilité avec les communautés à travers l'élaboration d'un plan d'action communautaire incluant les démarches d'initiation des micro-projets sociaux et économiques</p> <p>--Les plans d'action communautaires qui disposent d'un plan de suivi et des indicateurs de progrès issus des mP</p> <p>-- Les organisations communautaires et notamment les CLD doivent disposer d'une stratégie de sortie (après retrait du programme)</p>

5.3. L'attitude entrepreneuriale

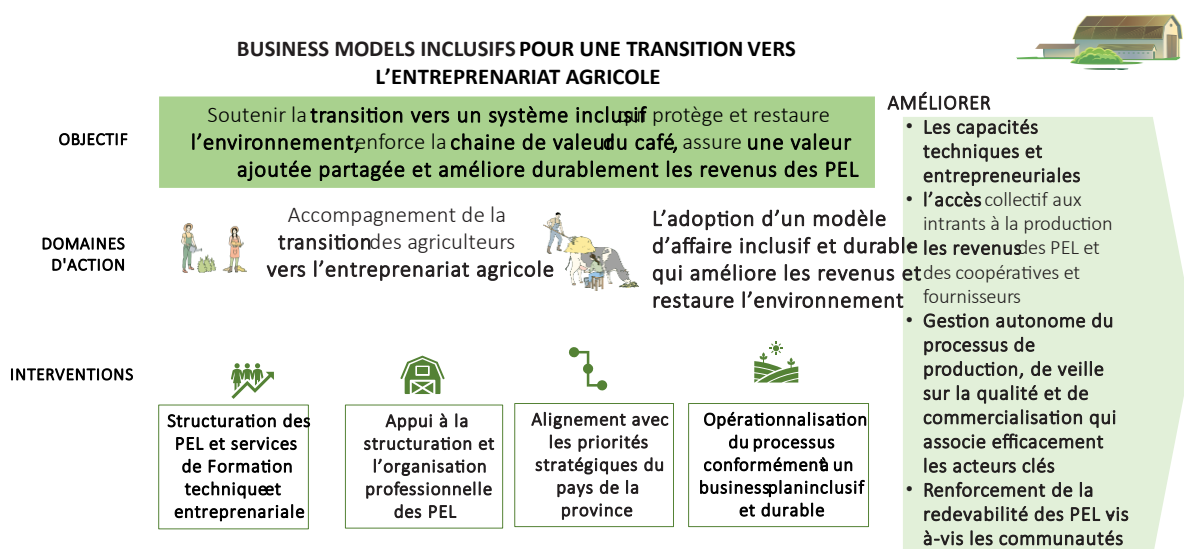
Les PEL ont été identifiés sur la base des critères concis et clairs avec l'implication des CLD. Il s'agit au total de 315 PEL structurés, formés et équipés en 2022 et 2023. En relation avec le choix du café, une étude préalable a été réalisée aboutissant à plusieurs autres cultures (Ex : cannabis, arachide). Le choix du café nous semble émaner de plusieurs critères « pragmatiques » à savoir l'orientation de l'Etat, l'avantage commercial et les infrastructures de commercialisation existantes au niveau de CDI Bwamanda. Il semble clairement la primauté des critères économiques au dépend des préoccupations sociales ce qui explique une très faible représentativité des femmes, la création d'emploi (café en tant que culture arboricole n'est pas une filière créatrice de l'emploi permanent et moins générateur de services économiques connexes en comparaison avec les cultures annuelles). Les PEL déclarent ; à l'unanimité ; être satisfaits du choix du café comme étant la filière qui correspond à leurs aspirations. Ils sont à 67% très satisfaits de l'accompagnement technique et des pratiques issus des formations et se voient positifs et optimistes par rapport à la capacité de la filière à améliorer leurs revenus.

Le grand avantage du programme est sa capacité à répondre d'une manière intégrée à toutes ces contraintes (distribution de semence et de petit matériel, amélioration des points chaud et infrastructures routières, formation, accompagnement) et son intention à améliorer l'infrastructure de transformation et de commercialisation à travers un grand chantier "projet café".

Par rapport au renforcement des capacités, les PEL déclarent être très satisfaits de leur accompagnement technique, et moins satisfaits des formations en entrepreneuriat manifestant des difficultés à assimiler les contenus et modules dispensés. Les échanges avec les PEL nous ont conduit vers des modules simples et basés sur la pratique qui émanent de leurs besoins, à savoir :

- Notions de base de l'entrepreneuriat, facteurs de succès et risques associés à l'entrepreneuriat, caractéristiques d'un entrepreneur ;
- Gestion financière d'une microentreprise et outils de comptabilité (calcul et prévision des dépenses et des recettes, gestion de la trésorerie)
- Gestion des relations avec les fournisseurs et les acteurs du marché d'intrants, de services et de produits ;
- Réseautage et capital social en entrepreneuriat.

Il est bien évident que l'intention de formalisation de leurs activités (aspect essentiel et initial de la pratique entrepreneuriale) est davantage liée à l'amélioration de la transformation et la commercialisation de la chaîne de valeur. Les PEL s'identifient comme des potentiels bons producteurs ce qui rend l'entrepreneuriat, à ce stade, un défi collectif qui peut les aider à résoudre collectivement les contraintes structurelles liées à la filière.



22

Schéma N°2 : les améliorations intégrées du programme tout au long de la chaîne des valeurs du café

Quant aux fonctions de base de la chaîne des valeurs du café, actuellement le projet agit pour combler un vide énorme et une absence quasi-total des fonctions approvisionnement en intrants, matériel, conseil technique et commercialisation. Le même ressenti s'applique au niveau des fonctions régulatrices (infrastructures dégradées, structures de prix inexistante, subventions et accès aux crédits, foncier instable, etc.). Les capacités institutionnelles des ministères sont faibles et plusieurs d'entre eux ne disposent pas de programme opérationnel et sont peu actifs sur le terrain. Les services techniques publics manquent de moyens de travail et d'appui financier de la part de la centrale conduisant à une déperdition du personnel qualifié et, par la suite, à une situation d'abandon total par l'Etat de ses fonctions de régulation, d'orientation et de contrôle.

D'après les échanges avec les PEL et les réflexions menées avec les équipes du programme, une démarche inclusive et durable et à la fois entrepreneuriale et axée sur l'approche de chaîne des valeurs est fortement liée à plusieurs dimensions et portes d'entrée, à savoir :

→ Les PEL sont focalisés davantage sur le maillon de la production qui correspond à ce qu'ils savent faire. A notre sens, les organisations professionnelles doivent être structurées selon un modèle d'affaire bien précis qui assure des fonctions de base essentielles aux PEL :

- Approvisionnement collectif en intrants, formation/conseil pratique, respect du protocole technique qui standardise la qualité en amont, etc.);
- Grâce aux fonds octroyés par le projet pour l'initiation du processus, la coopérative sera appuyée en matière de gestion des opérations de collecte auprès des PEL de lavage, de séchage du café en contrepartie d'un prélèvement qui générera automatiquement un fond de roulement ;
- La coopérative sera appuyée en matière de négociation et fixation du prix de vente à ZONGO, Kinshasa ou chez CDI Bwamanda et devra aussi assurer des prélèvements à la vente groupée (deuxième source de financement) ;
- Une veille et prise en considération des itinéraires de transit du café comme critère essentiel qui permettra aux CLD de décider sur les points chauds, ponts et routes dégradées à maintenir. Ceci renforcera l'apport communautaire aux PEL ;
- Les membres de la coopérative doivent être accompagnés en matière de gestion des approvisionnement, tenue des caisses, comptabilité et gestion des achats et des recouvrements. Les deux animateurs auront la charge d'accompagner le processus tout en s'assurant de la pleine participation des membres au processus et doivent, à notre sens, être accompagnés pour mieux gérer la charge du travail y consécutive.

→ Le Business plan doit prendre en considération la capacité de la coopérative à gérer les fonds de roulement pour assurer d'une manière autonome l'ensemble des missions qui lui sont attribuées. En plus des mesures citées ci-haut, un accompagnement de proximité de la gouvernance est très hautement recommandé ;

→ Un programme annuel de conception et de mise en œuvre des écoles aux champs ou toute forme d'apprentissage sur les champs est important, à notre sens, et pourrait intégrer à la fois les composantes techniques et économiques de la production (désignation des exploitations hôtes, assistance en matériel de formation, sensibilisation à l'approche, identification des thématiques, mobilisation des experts matières, calendrier, indicateurs de performances associés aux FFS).

Finalement, nous nous demandons dans quelle mesure, quelques CLD pourront être soutenus, directement ou à travers les CODESA, en matière de production, de distribution/vente des aliments nutritifs au niveau des centres de santé au profit des mamans allaitantes à travers des mécanismes qui contribuent à la réduction de ce problème **et aussi à générer des recettes supplémentaires aux dites structures.**

5.4. Priorités en termes de plaidoyer

Premièrement nous recommandons d'identifier sur la base des critères précis les différentes natures de leaders officiels et communautaires y compris les jeunes et les femmes et de les associer à l'équipe du programme dans un programme de renforcement de leurs capacités en matière de stratégies et techniques de plaidoyer.

Le tableau ci-dessous, résume les principales thématiques de plaidoyer ressorties à partir des rencontres avec les membres de l'équipe de CDI Bwamanda, du BL de Congodorpen et des acteurs clés rencontrés :

Thématiques de plaidoyer	Cibles	Concernés par le plaidoyer	Objectifs du plaidoyer
Plaidoyer pour une gestion efficace des médicaments et d'appui à l'amélioration de l'accès aux services de la santé.	Usagers de santé CODESA	Ministère de la santé BCZS	Gestion efficace et rationnelle du fond de roulement médicament Appliquer une gestion rigoureuse des médicaments distribuées aux CS à travers la veille des BCZS et les CODESA (fiches de suivi, bons de commandes, bons de livraison, fiches d'entrée et de sortie...)
Plaidoyer pour l'amélioration de l'accès aux services agricoles (formation, intrants, infrastructures agricoles)	PEL	Ministère de l'agriculture	Accroître le financement du secteur agricole, en se conformant aux prescrits de la déclaration de MAPUTO Allouer 10 % des ressources budgétaires au secteur agricole ; Rendre opérationnel le Fonds National de Développement Agricole (FONADA) ; <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place des mesures de financement adéquats et décentralisés - Mettre en place des mécanismes pour accéder aux fonds innovants et les orienter vers le secteur agricole (ex : crédit carbone).
Plaidoyer pour l'accès égal au foncier	PEL Femmes /communautés	Ministère de l'agriculture	Rendre véritablement opérationnelle l'intégration du genre dans le processus de développement agricole et rural en référence aux orientations nationales et engagements internationaux du pays
Décentralisation du système de la santé et délégation des pouvoirs	CS CODESA BCZS Divisions provinciales de la santé (DPS).	Ministère de la santé Gouvernement	En province, sous l'autorité de la DPS, c'est le Bureau de coordination de la zone de santé (BCZ) qui supervise directement les formations sanitaires. Alors que la santé est un secteur à compétence exclusive des provinces depuis la Constitution de 2006, le transfert des charges et des ressources par le pouvoir central aux gouvernements provinciaux n'a cependant toujours pas commencé, et en province on parle de services déconcentrés de l'Etat.
Plaidoyer auprès du programme 145 territoires et autres programmes pour une synergie avec le projet	Toutes les parties prenantes Communautés	Gouvernement Gouvernement provincial	Le programme 145 territoires s'est réalisé indépendamment des structures communautaires. Le document stratégique n'a pas cité aucun appui ou concertation avec les représentants des communautés ce qui peut nuire à la démarche communautaire.

Plaidoyer pour une meilleure mutualisation des ressources allouées au financement de la santé dans la province sud ubangui	Toutes les parties prenantes Communautés	Gouvernement	Plaider pour une reprise de la responsabilité de l'Etat vis-à-vis les services publics de santé. Avec une contribution très faible aux dépenses de la santé (16%), les usagers supportent des prix excessifs pour les soins de santé qui représente qui contribuent à 43% aux dépenses générales relatives à la santé selon les données de 2022. Opérationnalisation des engagements internationaux du pays en matière d'accès universel aux soins de santé

Tableau N°5 : axes de plaidoyer pertinents au regard des priorités du programme

Ce sont des pistes de plaidoyer proposés seulement pour initier les parties prenantes à l'élaboration des démarches qui leur permettent d'attirer l'attention de l'acteur public par rapport aux différentes thématiques du programme. Le PL, le BL de CD doivent lancer une réflexion collective menant à une priorisation des thématiques de plaidoyer selon deux critères à savoir l'urgence et la pertinence.

VI. Renforcement des capacités et de l'auto-évaluation de l'équipe du programme au Maroc et en RDC :

1. Par rapport au renforcement des capacités de l'équipe du programme

Les axes du renforcement des capacités de l'équipe émanent des priorités tels qu'énoncées par chaque membre interviewé, de l'avis du PL, du gestionnaire du PL et de nos propres constats et analyses. Tant au Maroc qu'en RDC, les équipes du projet semblent, sans exception, adhérer aux valeurs du projet et assimilent les objectifs qui y sont assignés. En référence aux PME et cadre logique, ils ont pu développer et utiliser l'outil pratique de suivi des actions et de collecte et centralisation des pièces qui justifient leur réalisation via une plateforme de partage en ligne.

Le plan d'action intègre, clairement, les activités à mettre en place et les indicateurs associés aux résultats escomptés du projet. A ce stade, les mécanismes de suivi indiquent seulement la réalisation des activités et notamment les actions de renforcement des capacités, les mP et MP sans indication sur les mécanismes de leur mise en œuvre et quelques fois sans se référer à la chaîne des résultats qui indique clairement le chemin qui mène vers les performances et fonctionnalités souhaitées.

Nous proposons la reconstruction d'un plan de suivi-évaluation qui permet aux équipes du projet de mesurer et évaluer non seulement les performances associées aux activités mais aussi de se situer par rapport à leurs compétences et connaissances acquises ou développées. Les outils de suivi et d'évaluation selon la logique d'impact qui intègre aussi profondément la logique d'intervention et la théorie du changement sont les meilleures démarches à suivre dans le cadre du programme.

La structuration des CLD et de ses OSC membres a amené l'équipe à faire recours à des approches et des techniques d'animation qui favorisent l'organisation, se basent sur un leadership centré sur les équipes d'animation et qui nécessitent d'apporter du contenu pédagogique, technique et institutionnel. A ce stade, le programme a pu générer des effets intermédiaires intéressants. La deuxième phase du programme doit capitaliser sur les effets générés et acquis et adopter, à notre sens, une transition du mode de management basé plutôt sur **la facilitation communautaire**. Au dépend de la posture d'animation, la facilitation communautaire permettra de transférer le leadership

aux communautés, de veiller à leur pleine intégration dans le processus de changement souhaité et de favoriser leur autonomie grâce aux leçons apprises et les retours d'expériences générés par l'autonomisation des OSC conformément à la logique d'intervention du programme.

Quelques axes de renforcement des capacités proposés par l'équipe et d'autres qui nécessitent d'être mis à niveau/ évalués sont restitués dans le tableau suivant :

Compétences à renforcer	Axe de renforcement	Constats motivant le besoin de renforcement	Cibles	Approches de mise en œuvre
Techniques d'apprentissage communautaire et de formation pratique de proximité	<ul style="list-style-type: none"> -- guider un mécanisme d'apprentissage qui favorise les changements de CAP -- comment stimuler le changement des Connaissances, Attitudes et Pratiques grâce aux renforcements des capacités -- approches de formation pratique favorisant l'échange entre les communautés et qui améliorent la dynamique communautaire 	<ul style="list-style-type: none"> --Des actions de renforcement des capacités standards et classiques --Des actions de RC peu associées aux résultats --Démarches post-formation (suivi, engagement des parties prenantes, etc.) peu existantes --Démarches entreprises des mP collectifs (campagnes, caravanes, sensibilisation) et outils de suivi peu favorables au retour d'expériences et à la capitalisation --Potentiels mentor (PEL) et leaders communautaire peu identifiés et cartographiés 	<ul style="list-style-type: none"> Animateurs --Entreprenariat --Services sociaux --Communautaires 	<ul style="list-style-type: none"> Outils d'auto-évaluation Outils pédagogiques Formation en présentiel ou en ligne
Cartographie des opportunités et risques communautaires	<ul style="list-style-type: none"> --Comment analyser les potentialités et opportunités communautaire ? --Comment analyser et anticiper les risques communautaires --Comment la cartographie peut aider à la prise de décision 	<p>En dehors du cas du Maroc ou le nombre de CLD est moins nombreux, nous avons eu des difficultés à cartographier les risques et les opportunités au sein de chaque air de santé à l'exception de Kondonga qui mérite d'être capitalisée et perçue comme zone pilote du projet.</p> <p>Les PME et rapports contiennent des constats d'ordre général et</p>	<ul style="list-style-type: none"> Animateurs (forte importance pour RDC) --Entreprenariat --Services sociaux --Communautaires 	<ul style="list-style-type: none"> Outils d'auto-évaluation Outils pédagogiques Formation par le BL
Techniques de facilitation communautaire	<ul style="list-style-type: none"> --Outils de facilitation --Favorisation du leadership communautaire --De la co-construction à l'autonomisation des partenaires communautaires 66Guider les acteurs vers les résultats et en tirer les leçons 	<p>Les structures sont, à plus ou moins degré, dotées des fonctions de base mais qui restent toujours dépendant au PL pour son fonctionnement et activités</p>	<ul style="list-style-type: none"> Toute l'équipe (les deux pays) 	<ul style="list-style-type: none"> Outils pédagogiques Formation Partage d'expérience /Appui du BL

Analyse, appui et suivi des performances et fonctions clés des structures communautaires	<p>--les fonctions clés des organisations communautaires</p> <p>--Adapter et prioriser les fonctions clés en fonctions du contexte dans lequel opèrent les structures</p> <p>--Élaborer une grille d'analyse des performances clés des organisations communautaires</p>	<p>--L'analyse des taux de fonctionnalité des CLD et autres structures membres n'est pas basé sur des critères et moins claires et générales</p> <p>--En dehors des actions de RC, les mécanismes de renforcement de la fonctionnalité des structures communautaires sont moins clairs</p>	Tous les animateurs	<p>Outils pédagogiques</p> <p>Analyse documentaire</p> <p>Références scientifiques</p> <p>Formation</p>
Médiation et gestion des conflits	<p>--Techniques de communication communautaire</p> <p>--Anticiper toutes les formes de conflits</p> <p>--Comment le conflit peut être une opportunité pour stimuler le changement</p> <p>--Techniques de médiation</p>	Existence de plusieurs formes de conflits	Tous les animateurs (forte importance pour l'équipe Maroc)	<p>Outils pédagogiques</p> <p>Analyse documentaire</p> <p>Références scientifiques</p> <p>Formation</p>
Techniques d'apprentissage communautaire et de formation pratique de proximité	<p>--Guider un mécanisme d'apprentissage qui favorise les changements de CAP</p> <p>--Comment stimuler le changement des Connaissances, Attitudes et Pratiques grâce aux renforcements des capacités</p> <p>--Approches de formation pratique favorisant l'échange entre les communautés et qui améliorent la dynamique communautaire</p>	<p>--Des actions de renforcement des capacités standards et classiques</p> <p>Des actions de RC peu associées aux résultats</p> <p>--Démarches post-formation (suivi, engagement des parties prenantes, etc.) peu existantes</p> <p>--Démarches entreprises des mP collectifs (campagnes, caravanes, sensibilisation) et outils de suivi peu favorable au retour d'expériences et à la capitalisation</p> <p>--Potentiels mentor (PEL) et leaders communautaire peu identifiés et cartographiés</p>	<p>Animateurs</p> <p>--Entreprenariat</p> <p>--Services sociaux</p> <p>--Communautaires</p>	<p>Outils d'auto-évaluation</p> <p>Outils pédagogiques</p>
Gestion du parc	<ul style="list-style-type: none"> - Gérer l'entretien du parc ; - Etablir un inventaire de l'état - Gérer les achats relatifs au parc 		Gestionnaire du parc	

Tableau N°6 : les principaux axes de renforcement des capacités des membres de l'équipe du programme au Maroc et en RDC.

2. Par rapport au renforcement des capacités d'auto-évaluation des équipes du programme :

La gestion axée sur les résultats/ chaîne des résultats est une approche très sollicitée par l'équipe du programme. La revue du système de monitoring du projet est principalement focalisé sur les outils PME qui ingèrent toutes les informations relatives à chaque nature d'intervention (RC, mP, MP) .

Ces outils ont été très importants pour assurer le processus de redevabilité et d'information sur l'état d'avancement du programme vis-à-vis le BL et puis CD. Or, ils sont davantage focalisés sur les informations relatives aux actions de renforcement des capacités et aux mP et MP du projet (date, nombre de participants, thématiques, équipements, PV, etc.) et ne permettent pas d'explicitier le lien logique entre les effets directs générés par chaque action/mP et les changements intermédiaires qui y sont associés. L'alignement exclusif des indicateurs sur les activités, donc, sur le processus, offre très peu de possibilités d'analyse des changements réels obtenus grâce au programme.

De là, émane la proposition des équipes qui vise à développer, collectivement, **un outil de suivi simple, pratique et qui explicite le lien logique des activités** avec chaque résultat et aussi les liens horizontaux entre les différents résultats qui répondent au principe de l'interdépendance entre les thématiques au sein de la même communauté. Par exemple, les informations remontées sur l'outil PME et le rapport annuel ne décrivent pas les liens logiques qui expliquent l'effet de l'ensemble des activités du résultat N°3 (formation, équipement, accompagnement) sur l'amélioration de leur productivité et puis comment ce dernier changement mène vers l'amélioration des revenus.

La pertinence du programme, son caractère pluri-acteurs et multisectoriels impose aux équipes de développer, collectivement, un plan de suivi opérationnel qui s'aligne avec le PME et qui intègre les outils d'auto-évaluation, les principes de redevabilité réciproque entre les partenaires et les structures communautaires. Il permettra non seulement une meilleure collecte et analyse des résultats intermédiaires selon un passage logique entre les différents niveaux de changement mais aussi d'associer les partenaires locaux dans l'engagement envers les résultats (outils favorisant l'autonomisation).

Parmi plusieurs outils possibles d'appui à la transition vers l'auto-évaluation , à savoir des outils axés d'analyse des performances organisationnelles, outils d'auto-évaluation de l'impact collectif, outils d'auto-évaluation des performances issues des actions de renforcement des capacités communautaires, etc.), nous pensons que l'outil d'auto-évaluation basé sur les chaînes de résultats bidirectionnelles est le plus adapté à la nature multisectorielle et multi-acteurs du programme, à sa capacité à associer les actions de RC, de structuration/mobilisation et les mP à un enchaînement logique de résultats et à visualiser et mettre en valeur la dimension de "l'interdépendance" des résultats. L'outil lèvera aussi le biais/risque d'un mécanisme de suivi focalisé sur les micro-projets au dépend des changements qui y sont associés.

Pour avoir une idée sur le dispositif d'appui à l'auto-évaluation, nous allons le présenter en 4 étapes en s'inspirant, à titre seulement d'exemple, de l'étude de cas du projet café (résultat N°3 de l'outcome RDC) afin de donner une idée précise sur sa conception, ses avantages et ses outils de mise en œuvre.

Le dispositif permettra à chaque animateur thématique (ou groupes d'animateurs) de se repérer et de s'auto-évaluer à chaque étape du processus en prenant en considération un passage vers la chaîne d'impact établi selon cinq échelons de la chaîne des résultats :

- **Les résultats des interventions** : représentent l'output direct issu de chaque intervention ou nature d'activités à savoir le renforcement des capacités, les microprojets, la mobilisation, etc. Ils en ressortent des indicateurs d'effets mesurés directement après achèvement des activités (ex : nombre de participants, nombre de formation, fond de roulement octroyé, point chaud réhabilité, etc.) ;
- **L'opportunité créée grâce aux résultats des interventions** : l'association des résultats d'une ou de plusieurs interventions homogènes (ex: **la structuration des agriculteurs autour d'un PEL comme association** des résultats de la formation, l'équipement et la structuration) permet de créer une opportunité. Cette opportunité peut être décrite comme un nouveau service créé avec les communautés ou le réajustement d'un service déjà existant qui présente une opportunité à saisir par les bénéficiaires ;
- **L'assimilation de l'opportunité créée** : elle indique comment les partenaires locaux et les bénéficiaires assimilent l'opportunité créée. Cette échelle de logique d'impact présente les premiers effets qui montrent l'accès des parties prenantes aux opportunités/ou nouveaux services créés. L'énoncé commence souvent par « accéder », « utiliser » ou « intégrer » et renvoie à l'acceptabilité de l'opportunité créée, à sa pertinence au regard des bénéficiaires et son assimilation en tant que première étape intermédiaire qui renvoie vers les performances ;
- **Les performances du groupe cible** : décrit et résume les performances acquises grâce à l'assimilation de/des opportunité/s (ex : satisfaction des usagers et des usagères grâce à leur assimilation (utilisation) des 3 opportunités : CS accessibles+ médicament à prix convenable+ aliments nutritifs). Cet échelon met le point fidèlement sur les premiers résultats issus de l'assimilation d'une ou de plusieurs opportunités (utilisation/intégration/accès...). Par exemple l'assimilation des bonnes pratiques issues des formations par 100 agriculteurs nous renvoie directement et logiquement vers l'application d'au moins 70% des bonnes pratiques appliquées dans les champs de café ;
- **Le groupe cible se développe** : cette échelle permet de préciser et d'expliquer clairement le lien causal entre les performances des groupes cibles et les aspects de développement qui y sont associées. Par exemple le développement des groupes cibles à travers l'amélioration des revenus peut émaner soit de l'optimisation des charges et l'amélioration des performances techniques issues de l'application des bonnes pratiques (performances générés au niveau production), soit tout simplement à travers l'amélioration de la qualité des produits grâce au séchage et des contrats durables de ventes (performances au niveau commercialisation) ;
- **L'impact généré** : souvent lié à l'objectif général de l'intervention et intègre les dimensions liées à la durabilité d'accès aux revenus, aux services sociaux ou un changement ultime sous forme d'impact durable.

Le schéma ci-dessous, permet de visualiser clairement la logique d'ascension de la chaîne des résultats (lien causal des effets et résultats) et comment elles associent les acteurs (redevabilité) et le principe d'interdépendance entre les différents échelons de la chaîne des résultats. Elle permet de simplifier l'assimilation des changements à chaque étape de mise en œuvre du programme, de rendre compte aux différentes parties prenantes et aussi de valoriser les résultats attribuables et exclusivement générés des actions du programme.

Le dispositif nécessite le passage par plusieurs étapes afin d'aboutir à une chaîne des résultats bidirectionnel, un cadre de mesure des résultats qui s'inspire du PME et du cadre logique. Lors de l'atelier de partage des résultats de l'évaluation, l'équipe de l'évaluation s'est engagée à appuyer les deux équipes, au Maroc et en RDC, à travers des ateliers d'élaboration des outils qui renforcent leurs capacités d'auto-évaluation à travers leur implication dans la conception du dispositif qui passera nécessairement par 3 étapes clés suivantes :

Etape N°1 : Conception de la logique d'impact et visualisation de la chaîne des résultats

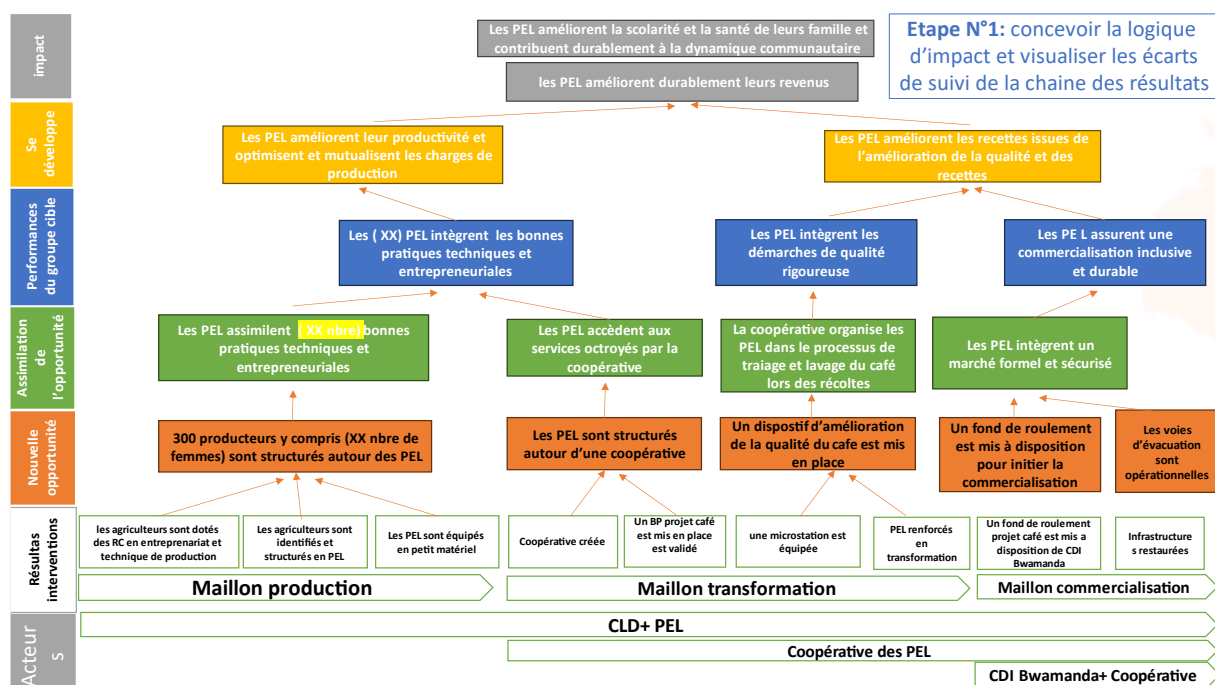


Schéma N°3 : visualisation de la chaîne des résultats bidirectionnelle (exemple projet café)

Il s'agit d'une étape nécessaire pour la mise en commun de la maîtrise des concepts clés liés au dispositif et d'appui à l'élaboration des différentes échelles de résultats en se basant sur le principe de cause à effet. Chacun des 6 résultats du programme aura sa chaîne de résultat, les équipes seront appuyées dans la démarche de visualisation de chaque chaîne des 6 résultats à travers la réponse aux questions suivantes :

- Quelles sont les variables associées à l'énoncé de chaque résultat ? (Revenu, autonomie, contrôle social ; etc.) ?
- Quelles sont les activités programmées dans le PME afin d'atteindre chaque résultat ?
- Dans quelle mesure les activités, ou la compilation des activités programmées, contribuent-elles à l'atteinte des résultats ? quels sont les résultats intermédiaires nécessaires ?
- Quelles sont les conditions pour l'atteinte des résultats intermédiaires et puis du résultat final ?

Sur la base de la réponse à ces questions, l'équipe disposera des informations et des éléments clés qui leur permettront de mieux visualiser la chaîne des résultats et le passage logique d'un échelon à l'autre, de mettre à côté les indicateurs et les outils qui leur permettent de vérifier l'atteinte de chaque

niveau de résultat et puis finalement d'avoir une vision d'ensemble sur les principaux liens entre les différentes composantes de la chaîne d'impact (interventions, opportunités, assimilation, performances, développement et puis performances).

Lors du partage de la visualisation de chaque résultat, les équipes seront en mesure de :

- S'apercevoir de la position des mP et des activités de renforcement des capacités en bas d'échelles (au niveau des résultats des intervention) ;
- Seront ainsi conscientes du lien logique des résultats et les conditions de leur réalisation ;
- Seront capables d'organiser l'ensemble des recommandations issues de l'évaluation et les placer dans cette perspective de changement et finalement ;
- De mieux maîtriser et assimiler les liens logiques d'interdépendance entre les différents échelons au sein du même résultats voire même entre deux résultats différents.

Etape N°2 : Etablir un cadre de mesure de la chaine des chaque résultats qui suit toute la logique d'intervention :

Chaîne des résultats	Objet à mesurer	Indicateur	Méthode de calcul	Moyen de vérification	Baseline	Période de collecte	Lieu de collecte	Responsable	Document
Résultats des d'intervention Maillon production	Les agriculteurs sont dotés des RC en entrepreneuriat et technique de production	300 PEL accèdent à la formation Liste des bonnes pratiques apprises	Analyse des fiches de suivi des PEL Rapports des formations	Calcul nbre pratiques appliqués	0	Après formation		Equipe et CLD	
	Les agriculteurs sont identifiés et structurés en PEL	Les 300 PEL sont identifiés,			0	Après création PEL		Equipe et CLD	
	Les PEL sont équipés en petit matériel	Liste de matériel Les 300 PEL disposent du matériel		PV distribution materiel	0	Après distribution materiel		Equipe et CLD	
Opportunité	300 producteurs y compris (XX nbre de femmes) sont structurés autour des PEL	300 PEL créées et structurés	Document	PV mP	0	Après achèvement des intervention		Equipe et CLD Et PEL	
Assimilation de l'opportunité	Les PEL assimilent (XX nbre) bonnes pratiques techniques et entrepreneuriales	Taux de PEL ayant assimilé les bonnes pratiques après formation	Évaluation	Fiches d'évaluation sur le champs	0	Juste après formation		Equipe et CLD Et PEL	
Performance	Les PEL intègrent les bonnes pratiques techniques et entrepreneuriales	Au moins 75% des PEL intègrent au moins 3 pratiques résilientes	Fiches de suivi des performance/P EL	Fichesde suivi des performance/PEL	0	Fin récolte		Equipe et CLD Et PEL	

Tableau N°7 : cadre de mesure de résultat et d'auto-évaluation du programme

Sur la base des informations intégrées dans l'exercice de visualisation de la chaîne des résultats, nous allons intégrer, sous forme de tableau, le cadre de mesure des résultats qui associe chaque niveau de changement de la chaîne des résultats à un ou plusieurs objets à mesurer (2^{ème} colonne) et des indicateurs qui y sont liés.

Le cadre de mesure des résultats sera ressorti en deux moments clés :

- Un exercice d'élaboration des indicateurs de chaque objet mesuré pour chaque maillon de la chaîne des résultats. Afin que le processus puisse capitaliser sur le PME et le cadre logique du projet, l'équipe veillera à l'intégration des nouveaux indicateurs qui s'ajouteront aux indicateurs initialement intégrés dans le cadre logique ;
- Un deuxième exercice qui veille à chaque indicateur, les moyens de vérification, la Baseline, méthodes de collecte, et puis périodicité et lieu de collecte.

Un exercice de restitution permettra la présentation d'une première ébauche d'un cadre de mesure des résultats et l'élaboration des fiches de suivi pour chaque indicateur.

Etape N°3 : Elaboration du guide d'auto-évaluation

Cette étape consiste à élaborer et à développer des fiches très simplifiées de suivi et d'auto-évaluation en se basant sur :

- L'élaboration des moyens de collecte de chaque indicateur du CMR ;
- La consolidation de tous les moyens de collecte dans une seule fiche de suivi et d'auto-évaluation thématique par résultat ;
- Mise au point sur les responsabilités de chaque partie prenante dans la collecte et l'analyse des données relatives aux indicateurs y compris les animateurs, les CLD, OSC afin d'ancrer le principe d'élargissement des champs de responsabilité et d'expertise.

Etape N°4 : Opérationnalisation du processus d'auto-évaluation

L'opérationnalisation du processus permettra :

- De **faciliter le rôle de coordination et de consolidation du projet** au niveau de la coordination du PL et puis le BL de chaque programme pays ;
- De favoriser les fonctions de MOBILISATION et de SUIVI qui permettent aux mP et actions de Renforcement des Capacités **d'être associées aux résultats conformément à la théorie de changement** ;
- D'amorcer un apprentissage par la pratique et une meilleure adhésion aux résultats et à l'évaluation finale du programme ; et finalement ;
- De réajuster le PME ou le cadre logique en cas d'incohérence entre la chaîne des résultats et des effets.

Annexes

- **Annexe N°1** : Cadre logique du programme “ensemble, agissons 2022-2026”, Outcome Maroc revu à mi-parcours
- **Annexe N°2** : Cadre logique du programme “ensemble, agissons 2022-2026”, Outcome RDC revu à mi-parcours
- **Annexe N°3** : Calendrier de la mission de collecte des informations auprès des acteurs clés du projet du 15 au 28 Juillet 2024
- **Annexe N°4** : Calendrier de la mission de collecte des informations pour l'évaluation mi-chemin du projet à la RDC du 11 au 24 Aout 2024
- **Annexe N°5** : Note de cadrage définitive de l'évaluation mi-parcours du programme “ensemble, agissons, 2022-2026” au Maroc et en RDC
- **Annexe N°6** : Outils de collecte des informations sur le terrain
- **Annexe N°7** : photos des activités et MP du programme au Maroc et en RDC

Annexe N°1 : Cadre logique du programme "ensemble, agissonsagissons 2022-2026", Outcome Maroc revu à mi-parcours

Résultat	Indicateur Objectivement Vérifiable	Baseline 2022	Valeur cible 2024	Valeur réelle 2024	Valeur cible 2026	Valeur cible consolidée 2026	Appréciation	Commentaire
R1 : A l'échelle locale, la concertation sociale permet la coordination, la mobilisation et le suivi des initiatives de la société civile et des PEL dans une approche communautaire, intégrée, de développement durable et de la	Somme cumulée des Scores obtenus par les CLD (*) telle que calculée avec : (*) organes de concertation sociale intégrés comme public cible dans le programme 22/26		41	53	52	130	Très satisfaisant	Le chiffre 53 est le résultat de la somme des 3 scores relatifs aux plans d'action des CLD (53=6+38+9)
	*1 point x Nombre Plans d'action de CLD quinquennaux produits sur les enjeux sociaux (Santé, Education + No one leave behind) et économiques (par filière agricole et non agricole) de leur commune rurale- en ce compris les questions d'égalité entre hommes-femmes			6		6		
	*2 points x Nombre d'Appels à MP sociaux ou économiques dans lesquels les CLD sont parties prenantes de la sélection des MP			38		88		Rectifier dans le CL Maroc, il s'agit de 44 Appels à micro et Macro-projet au total. Au total 10 Appels à MP : <ul style="list-style-type: none"> - Campagnes - Ambulance - Alphabétisation - Equipement des écoles - PEL tourisme - Matériel agricole - Prunier - Elevage D'man - Safran - Pont a Bertat

pleine participation des femmes	*3 points x Nombre de CLD qui se réunissent et produisent une liste de lesson learn des initiatives sociales ou économiques de leur localités			9		36		Proposition d'intégrer le taux d'intégration des lessons learns dans les plans quinquennaux des CLD
	Somme cumulée des Scores obtenus par les CLD (*), telle que calculée avec : (*) organes de concertation sociale intégrés comme public cible dans le programme 22/26		12	3	12	14	Insatisfaisant	Facultatif : Intégrer l'indicateur des CLD qui améliorent leurs recettes grâce aux profits générés des MP environnement (indicateur qui peut intégrer un meilleur intérêt des CLD à la dimension environnementale)
	1 point x Nombre Plans d'action de CLD quinquennaux produits sur les enjeux environnementaux de leur commune rurale- en ce compris les questions d'égalité entre hommes-femmes			3		3		
	*2 points x Nombre d'Appels à MP en faveur de la protection de l'environnement dans lesquels les CLD sont parties prenantes de la sélection des MP			0		2		
	*3 points x Nombre de CLD qui se réunissent et produisent une liste de lesson learn des initiatives protection de l'environnement de leur Air de santé			0		9		
R2 : Le Partenaire Local renforcé, développe son champ d'expertises en tant qu'acteur de développement spécialisé dans une approche communautaire et intégrée dans les domaines sociaux et/ou économiques, de développement durable et de la	Taux de satisfaction (*) des OSC bénéficiaires du programme 22/26 par rapport à la qualité de la participation communautaire (c'est à dire qui valorise les priorités et initiatives de la SC) mise en œuvre par le PL dans leurs zones d'action du programme (*) % évalué par une Enquête indépendante en 2024, 2026 réalisée sur base d'un questionnaire uniformisé en programme commun		45%	67,8	90%	90%	Très satisfaisant	Ce taux intègre 3 niveaux avec des pondérations différentes : <ul style="list-style-type: none"> - Satisfactions quant aux résultats atteints (50%) - Satisfaction quant au niveau de prise en compte de leurs priorités - Satisfactions quant au renforcement de leurs capacités
	Nombre (et liste annexée) d'outils pédagogiques et d'études de capitalisation sur les champs d'expertises produits par les acteurs (*) et ayant pour but de renforcer les compétences des PL et - en cascade- des		18	16	28		Très satisfaisant	Caractère cumulatif de l'IOV. Le niveau de satisfaction "satisfaisant" reflète le volet quantitatif à savoir 34

pleine participation des femmes	bénéficiaires cibles (*) acteurs du programme 22/26 = CONGODOPREN + KARAMA SOLIDARITY + Partenaires Locaux						outils/47 prévus (cf rapport un niveau très satisfaisant de l'apport du programme. Proposition d'intégrer indicateur taux d'intégration des outils pédagogiques au sein des instances des partenaires locaux y compris le PL.
R3 : Des agriculteurs/trices améliorent leur productivité dans des filières ciblées- par une amélioration des chaînes de valeurs, leur structuration et dans des perspectives de développement durable et de pleine participation des femmes	Nombre cumulatif d'Agriculteurs/trices (*) - qui- ayant intégré une activité entrepreneuriale (**) - estiment qu'ils ont amélioré efficacement (***) leur situation économique (*) TOTAL + désagrégué Nbr de Femmes et Nbr d'Hommes (**) durant le programme 22/26, dans les zones d'action du programme et dans les filières ciblées (**) Evalué par une Enquête indépendante en 2024, 2026 réalisée sur base d'un questionnaire uniformisé en programme commun, "Amélioré" = Résultat de au moins 75%						Très satisfaisant En pourcentage Cette donnée émane de 3 niveaux qui vérifient sa validité : 1. Estimation des PEL relative à l'amélioration 2. Niveaux d'amélioration qui suscitent l'augmentation des revenus (aspect qui renforcent l'amélioration des revenus à savoir les performances acquises, l'optimisation de la production, l'amélioration des recettes...etc) 3. Leurs motivations à adhérer toujours au projet et à s'insérer dans la dimension transformation/commercialisation
	Total		75	36	115		Satisfaisant Les PEL viennent de démarrer leurs cultures
	Nbr Hommes		50	27	76		Satisfaisant Les PEL prunier n'ont pas été comptabilisé étant donné qu'ils viennent d'initier leurs activités.
	Nbr Femmes		25	9	39		Insatisfaisant
	Pourcentage d'Agriculteurs/trices (*) ayant participé à au moins un atelier de renforcement de capacités (**) qui estiment avoir renforcé leurs pratiques (***) (*) Moyenne et désagrégué % pour les Femmes et % pour		35%	64%	80%	80%	Très satisfaisante

	les Hommes (**) Durant le programme 22/26 et dans les filières ciblées) (***) Evalué par une Enquête indépendante en 2024, 2026 réalisée sur base d'un questionnaire "Renforcé" = Résultat de au moins 75%						
	% pour les Femmes		35%	53%	80%	80%	
	% pour les Hommes		35%	72%	80%	80%	
R4 : Des Petits Entrepreneurs/euses Locaux/ales (hors agriculture) améliorent leurs revenus dans des filières ciblées- par une amélioration des chaînes de valeurs, leur structuration et dans des perspectives de développement durable et de pleine participation des femmes	Nombre cumulatif de Petits Entrepreneurs/euses Locaux hors agriculture (*) - qui ayant intégré une activité entrepreneuriale (**) - estiment qu'ils ont amélioré efficacement (***) leur situation économique (*)		28	3	57		Très insatisfaisant
	Totale		28	3	57		
	Nbr Hommes		18	2	38		Très insatisfaisant
	Nbr Femmes		10	1	19		Très insatisfaisant
	Pourcentage de PEL (*) ayant participé à au moins un atelier de renforcement de capacités (**) qui estiment avoir renforcé leurs pratiques		35%	80%	80%		Très satisfaisant
	% pour les hommes		35	60%	80	80	Très satisfaisant
	% pour les femmes		35	100%	80	80	Très satisfaisant
R5 : Des organisations de la Société Civile actives dans le secteur de la	Taux de satisfaction (*) des usagers du services de proximité en Santé (**)(*) Moyenne + désagrégé : % de satisfaction des Femmes et % de satisfaction des Hommes séparément (**) Evalué par une Enquête		35%	41%	80%	80%	Très satisfaisant Principales maladies dont la couverture génère des insatisfactions - Articulations

santé à l'échelle locale sont reconnues et agissent en faveur de l'amélioration de l'offre et de l'accès à des soins de santé de qualité, en ce compris un environnement sain et l'intégration des besoins et accès spécifiques aux femmes	indépendante en 2024, 2026 réalisée sur base d'un questionnaire uniformisé en programme commun							<ul style="list-style-type: none"> - Hypertension - Santé maternelle - Problèmes de visions
	% de satisfaction des Hommes			46%			Satisfaisant	
	% de satisfaction des Femmes			33%			Satisfaisant	
	Nombre (et liste) de recommandations (à vocation de plaidoyer) proposées par les Organisations de la société Civile Santé (*)		3	1	9	9	Insatisfaisant	<p>Le plaidoyer est prévu pour le reste du programme</p> <p>Le PME a inséré les campagnes médicales, l'aménagement de l'ambulance et autre MP comme actions de plaidoyer proprement dites. Il s'agit plutôt de la mobilisation et la synergie avec les acteurs qui a été très satisfaisantes à ce niveau</p>
R6 : La société civile active localement en matière d'éducation (primaire, professionnelle et alphabétisation fonctionnelle et conscientisante), renforce sa structuration et agit en faveur de l'amélioration de l'accès à l'éducation, dans des perspectives de développement durable et inclusif	Nombre d'initiatives prises par les Comités de parents (*) en faveur de l'amélioration de l'accès à l'éducation, dans des perspectives de développement durable et inclusif (**)(*) groupes-cibles du programme 22/26 et dans les zones d'actions de CONGODORPEN (**)	0	31	22	81	99	Plutôt satisfaisant	<p>8 écoles aménagées et équipées</p> <p>3 initiatives de sensibilisation à la scolarisation de la femme à Bertat</p> <p>11 centres d'alphabétisation équipés et fonctionnels.</p>
	% de filles scolarisées en fin de cycle primaire (*) (*) calculé sur les groupes-cibles du programme 22/26 et dans les zones d'actions de CONGODORPEN	15%	15%	18%	25%	25%	Très satisfaisant	

Annexe N°2 : Cadre logique du programme "ensemble, agissonsagissons 2022-2026", Outcome RDC revu à mi-parcours

Résultat	Indicateur Objectivement Vérifiable	Baseline 2022	Valeur cible 2024	Valeur réelle 2024	Valeur cible 2026	Valeur cible consolidée 2026	Appréciation	Commentaire
R1 : A l'échelle locale, la concertation sociale permet la coordination, la mobilisation et le suivi des initiatives de la société civile et des PEL dans une approche communautaire, intégrée, de développement durable et de la pleine participation des femmes	Somme cumulée des Scores obtenus par les CLD (*) telle que calculée avec : (*) organes de concertation sociale intégrés comme public cible dans le programme 22/26		50	<u>50</u>	30	80	Très satisfaisant	
	*1 point x Nombre Plans d'action de CLD quinquennaux produits sur les enjeux sociaux (Santé, Education + No one leave behind) et économiques (par filière agricole et non agricole) de leur commune rurale- en ce compris les questions d'égalité entre hommes-femmes		20	20	0	20		
	*2 points x Nombre d'Appels à MP sociaux ou économiques dans lesquels les CLD sont parties prenantes de la sélection des MP		19	16	19	--		
	*3 points x Nombre de CLD qui se réunissent et produisent une liste de lesson learn des initiatives sociales ou économiques de leur Air de santé		30	30	30	60		Proposition d'intégrer le taux d'intégration des lessons learns dans les plans quinquennaux des CLD
	Somme cumulée des Scores obtenus par les CLD (*) , telle que calculée avec : (*) organes de concertation sociale intégrés comme public cible dans le programme 22/26		41	<u>30</u>	34	75	Satisfaisant	Facultatif : Intégrer l'indicateur des CLD qui améliorent leurs recettes grâce aux profits générés des MP environnement (indicateur qui peut intégrer un meilleur intérêt des CLD à la dimension environnementale)

	1 point x Nombre Plans d'action de CLD quinquénaux produits sur les enjeux environnementaux de leur commune rurale- en ce compris les questions d'égalité entre hommes-femmes		5	5	0	5		
	*2 points x Nombre d'Appels à MP en faveur de la protection de l'environnement dans lesquels les CLD sont parties prenantes de la sélection des MP		6	10	4	10		
	*3 points x Nombre de CLD qui se réunissent et produisent une liste de lesson learn des initiatives protection de l'environnement de leur Air de santé		30	15	30	60		
R2 : Le Partenaire Local renforcé, développe son champ d'expertises en tant qu'acteur de développement spécialisé dans une approche communautaire et intégrée dans les domaines sociaux et/ou économiques, de développement durable et de la pleine participation des femmes	Taux de satisfaction (*) des OSC bénéficiaires du programme 22/26 par rapport à la qualité de la participation communautaire (c'est à dire qui valorise les priorités et initiatives de la SC) mise en œuvre par le PL dans leurs zones d'action du programme (*) % évalué par une Enquête indépendante en 2024, 2026 réalisée sur base d'un questionnaire uniformisé en programme commun		40%	68%	70%		Très satisfaisant	ce taux intègre 3 niveaux avec des pondérations différentes : - Satisfactions quant aux résultats atteints (50%) - Satisfaction quant au niveau de prose en compte de leurs priorités - Satisfactions quant au renforcement de leurs capacités
	Nombre (et liste annexée) d'outils pédagogiques et d'études de capitalisation sur les champs d'expertises produits par les acteurs (*) et ayant pour but de renforcer les compétences des PL et - en cascade- des bénéficiaires cibles (*) acteurs du programme 22/26 = CONGODOPREN + KARAMA SOLIDARITY + Partenaires Locaux	0	47	34	65		Satisfaisant	Caractère cumulatif de l'IOV. Le niveau de satisfaction "satisfaisant" reflète le volet quantitatif à savoir 34 outils/47 prévus (cf rapport un niveau très satisfaisant de l'apport du programme. Proposition d'intégrer indicateur taux d'intégration des outils pédagogiques au sein des instances des partenaires locaux y compris le PL.
R3 : Des agriculteurs/trices améliorent leur productivité dans	Nombre cumulatif d'Agriculteurs/trices (*) - qui- ayant intégré une activité entrepreneuriale (**) - estiment qu'ils ont amélioré efficacement (***) leur situation économique (*) TOTAL + désagrégé Nbr de Femmes et		50%	41%	95%		Très satisfaisant	En pourcentage Cette donnée émane de 3 niveaux qui vérifient sa validité :

des filières ciblées- par une amélioration des chaînes de valeurs, leur structuration et dans des perspectives de développement durable et de pleine participation des femmes	Nbr d'Hommes (**) durant le programme 22/26, dans les zones d'action du programme et dans les filières ciblées (**). Evalué par une Enquête indépendante en 2024, 2026 réalisée sur base d'un questionnaire uniformisé en programme commun, "Amélioré" = Résultat de au moins 75%						<ul style="list-style-type: none"> 4. Estimation des PEL café relative à l'amélioration 5. Niveaux d'amélioration des revenus (aspect qui renforcent l'amélioration des revenus) 6. Leurs motivations à adhérer au projet et à s'insérer dans la dimension transformation/commercialisation 	
	Total		150	129	475		Très satisfaisant	
	Nbr Hommes		75	122	238		Très satisfaisant	
	Nbr Femmes		75	7	237		Très insatisfaisant	
	Pourcentage d'Agriculteurs/trices (*) ayant participé à au moins un atelier de renforcement de capacités (**) qui estiment avoir renforcé leurs pratiques (***) (*) Moyenne et désagrégé % pour les Femmes et % pour les Hommes (**) Durant le programme 22/26 et dans les filières ciblées) (***) Evalué par une Enquête indépendante en 2024, 2026 réalisée sur base d'un questionnaire "Renforcé" = Résultat de au moins 75%		-	67%				Cet indicateur n'a pas été intégré dans le cadre logique de l'outcome RDC et mérite d'être réintégré (déjà intégré dans le CL Maroc).
	% pour les Femmes							
	% pour les Hommes							
	Nombre d'adhérents/tes recensés qui alimentent la base sociétale des Fédérations Provinciales d'agriculteurs du Nord et du Sud Ubangi (membre de la CONAPAC) pour défendre leurs intérêts collectifs dans le secteur agricole		2000	???	6500			Indicateur non mesuré (se référer à la liste des membres de la fédération)

R4 : Des Petits Entrepreneurs/euses Locaux/ales (hors agriculture) améliorent leurs revenus dans des filières ciblées- par une amélioration des chaînes de valeurs, leur structuration et dans des perspectives de développement durable et de pleine participation des femmes	Nombre cumulatif de Petits Entrepreneurs/euses Locaux hors agriculture (*) - qui ayant intégré une activité entrepreneuriale (**) - estiment qu'ils ont amélioré efficacement (***) leur situation économique (*)							Résultat non intégré dans le programme en RDC
	Totale							
	Nbr Hommes							
	Nbr Femmes							
	Pourcentage de PEL (*) ayant participé à au moins un atelier de renforcement de capacités (**) qui estiment avoir renforcé leurs pratiques							
R5 : Des organisations de la Société Civile actives dans le secteur de la santé à l'échelle locale sont reconnues et agissent en faveur de l'amélioration de l'offre et de l'accès à des soins de santé de qualité, en ce compris un environnement sain et l'intégration des besoins et accès	Taux de satisfaction (*) des usagers du services de proximité en Santé (**) (*) Moyenne + désagrégé : % de satisfaction des Femmes et % de satisfaction des Hommes séparément (**) Evalué par une Enquête indépendante en 2024, 2026 réalisée sur base d'un questionnaire uniformisé en programme commun	44%	90%	47.4%	93%		Insatisfaisant	Proposition d'intégrer un indicateur reflétant le caractère attribuable du résultat en parallèle avec celui-là. " taux de satisfaction des usagers et usagères des services créés ou améliorée par le programme"
	Moyenne	43%	88%	54.2%	90%		Insatisfaisant	
	% de satisfaction des Hommes							
	% de satisfaction des Femmes	45%	92%	38.2%	95%		Insatisfaisant	
	Taux de pénétration (*) des mutuelles de santé (**) (*) définition RDC : % adhérent à la mutuelle dans la population d'une zone (**) % Total+ désagrégé % de	12%	28%	11%	32%		Très insatisfaisant	Nécessité de réviser cet indicateur sinon de le relativiser

spécifiques aux femmes	femmes parmi les adhérents et % d'homme parmi les adhérents							Ex : “% des populations sensibilisées qui adhèrent aux MS ” La ventilation par sexe du taux de pénétration est tributaire à l’achèvement de l’informatisation des données sur les affilié.e.s.
	% des femmes parmi les adhérents	38%	45%	Non indiqué	45%			
	% des hommes parmi les adhérents	62%	55%	Non indiqué	55%			
R6 : La société civile active localement en matière d'éducation (primaire, professionnelle et alphabétisation fonctionnelle et conscientisante), renforce sa structuration et agit en faveur de l'amélioration de l'accès à l'éducation, dans des perspectives de développement durable et inclusif	Nombre d'initiatives prises par les Comités de parents (*) en faveur de l'amélioration de l'accès à l'éducation, dans des perspectives de développement durable et inclusif (**) (*) groupes-cibles du programme 22/26 et dans les zones d'actions de CONGODORPEN (**) Débiton développement durable et inclusif < charte commune identifiée et mise en œuvre par le Programme commun. On considère qu'une initiative intègre "suffisamment" cette perspective car elle est appréciée conjointement par les PL et les CLD sur base de questions objectives et quantifiées et comme critères de sélection des initiatives/MP soutenus par le programme	--	40	40	102		Très satisfaisant	
	% de filles scolarisées en fin de cycle primaire (*) (*) calculé sur les groupes-cibles du programme 22/26 et dans les zones d'actions de CONGODORPEN	41%	45%	52.5%	48%		Très satisfaisant	

**Annexe N°3 : Calendrier de la mission de collecte des informations auprès des acteurs clés
du projet du 15 au 28 Juillet 2024**

Lundi 15 juillet 2024		Lieu
Matinée	Réunion de briefing avec Karama Solidarity Maroc Entretien avec le chargé du programme	Siège de Karama Solidarity
Après midi	Entretien avec la responsable administrative et financière	Siège de Karama Solidarity
Mardi 16 juillet 2024		
Matinée	Entretien membres du CLD Oumjniba	Oumjniba
	Entretien PEL agricole « filière Safran »	Oumjniba
Après midi	Entretiens et visualisation de 2 PEL agricoles « Filière élevage ovin »	Oumjniba
Mercredi 17 juillet 2024		
Matinée	Entretiens et visualisation de 2 PEL hors agriculture « filière tourisme »	Oumjniba
Après midi	Entretiens avec 1 OSC éducation Entretien avec 2 OSC santé /visites des mP et MP	Oumjniba
Jeudi 18 juillet 2024		
Matinée	Focus groups PEL : Attitude communautaire et entrepreneuriale (SWOT) Opportunités, limites et défis d'Intégration des jeunes et des femmes dans les CDV promues par le programme Opportunités, limites et défis d'Intégration de la résilience économique et environnementale dans les CDV promues par le programme.	Oumjniba
Après midi	Focus group CLD/ jeunes et femmes Attitude communautaire Opportunités, limites et défis d'Intégration des jeunes et femmes dans les micro-projets sociaux Opportunités, limites et défis d'Intégration de la dimension environnementale dans les mP et MP sociaux	Oumjniba
Vendredi 19 juillet 2024		

Matinée	Entretien membres du CLD Zaouia Sidi Hamza Entretien et visualisation avec 2 PEL agricoles « filière pommier »	Zaouia Sidi Hamza	
Après midi	Entretien et visualisation avec 1 PEL agricole « filière pommier »	Zaouia Hamza	Sidi
	Entretiens et visualisation de 2 PEL hors agriculture « filière tourisme »	Zaouia Hamza	Sidi
Samedi 20 juillet 2024			
Matinée	Entretien avec 2 OSC santé Entretien avec 1 OSC éducation et réalisation	Zaouia Hamza	Sidi
Après midi	Focus groups PEL : Attitude communautaire et entrepreneuriale (SWOT) Opportunités, limites et défis d'Intégration des jeunes et des femmes dans les CDV promues par le programme Opportunités, limites et défis d'Intégration de la résilience économique et environnementale dans les CDV promues par le programme	Zaouia Hamza	Sidi
Dimanche 21 juillet 2024			
Matinée	Focus group CLD/ jeunes et femmes Attitude communautaire Opportunités, limites et défis d'Intégration des jeunes et femmes dans les micro-projets sociaux Opportunités, limites et défis d'Intégration de la dimension environnementale dans les mP et MP sociaux	Zaouia Sidi Hamza	
Après midi	Départ à Bertat	Bertat	
	Entretiens et visualisation de 2 PEL agricoles « filière olivier »	bertat	
Lundi 22 juillet 2024			
Matinée	Entretiens et visualisation de 2 PEL hors agricoles « filière Tourisme »	Bertat	
Après midi	Entretiens avec 2 OSC santé Entretiens avec 1 OSC éducation	Bertat	
Mardi 23 juillet 2024			
Matinée	Focus groups PEL : Attitude communautaire et entrepreneuriale (SWOT)	Bertat	

	<p>Opportunités, limites et défis d'Intégration des jeunes et des femmes dans les CDV promues par le programme</p> <p>Opportunités, limites et défis d'Intégration de la résilience économique et environnementale dans les CDV promues par le programme.</p>	
Après midi	<p>Focus group CLD/ jeunes et femmes</p> <p>Attitude communautaire</p> <p>Opportunités, limites et défis d'Intégration des jeunes et femmes dans les micro-projets sociaux</p> <p>Opportunités, limites et défis d'Intégration de la dimension environnementale dans les mP et MP sociaux</p>	Bertat
Mercredi 24 juillet 2024		
Matinée	<p>Entretien avec les membres du bureau du partenaire local</p> <p>Entretien avec le staff technique du bureau local</p>	Midelt
Après midi	Débriefing sur les résultats préliminaires de la mission de collecte des informations, ébauches de constats, conclusions et recommandations	Midelt
Jeudi 25 juillet 2024		
Matinée	Entretien avec la direction provinciale de la santé	Midelt
	Entretien avec l'Office nationale de conseil agricole	Midelt
Après midi	<p>Entretien avec la direction provinciale de l'agriculture</p> <p>Entretien avec l'ANAPEC</p>	Midelt
Vendredi 26 juillet 2024		
Matinée	Entretien avec la délégation provinciale du tourisme	Midelt
	Entretien avec la direction provinciale de l'AREF Draa Tafilalet	
Après midi	<p>Débriefing général avec le PL et KS</p> <p>Mise au point sur les informations collecter, à rattraper et valider</p>	Midelt
	Complément d'enquêtes auprès des acteurs clés ou autres acteurs pertinents ressortis par l'enquête	Midelt
Samedi 28 juillet 2024		
Matinée	Complément d'enquêtes auprès des acteurs clés ou autres acteurs pertinents ressortis par l'enquête	Midelt
Après midi	Complément d'enquêtes auprès des acteurs clés ou autres acteurs pertinents ressortis par l'enquête	Midelt
	Fin de mission	

**Annexe N°4 : Calendrier de la mission de collecte des informations pour
l'évaluation mi-chemin du projet à la RDC du 11 au 24 Aout 2024**

Dimanche 11 Aout 2024		Lieu
Matinée	Rencontre avec le représentant CD à RDC et départ à Bwamanda	Port de Bangui
Après midi	Briefing général du représentant CD à Kishasa Rencontre de bienvenue avec l'équipe du programme « ensemble, agissons 2022,2024 » au siège de CDI Bwamanda	Siège de CDI Bwamanda
Lundi 12 Aout 2024		
Matinée	Atelier de planification participative de la mission d'évaluation mi-chemin avec le représentant de CD et toute l'équipe du programme de CDI Bwamanda	CDI Bwamanda
	Visite de visualisation des différents départements de CDI Bwamanda	CDI Bwamanda
Après midi	Entretien avec les deux animateurs «de mobilisation communautaire» du projet (Trésor et Placide)	CDI Bwamanda
	Entretien avec les animateurs de l'offre de santé (Théo et Casiano)	CDI Bwamanda
	Entretien avec les animateurs de la demande de santé et chargés d'opérationnalisation des Mutuelles de santé	CDI Bwamanda
	Entretien avec les animateurs de l'éducation formelle, scolarisation de la fille rurale et alphabétisation (Trésor et Placide) Panel spécial réservé à l'appui aux mP environnement avec Placide	CDI Bwamanda
Mardi 13 Aout 2024		
Matinée	Entretien avec les animateurs chargés des projets d'entrepreneuriat agricole (Richard et Trésor)	CDI Bwamanda
	Entretien avec le gestionnaire du programme (Héritier)	CDI Bwamanda
	Entretien avec le coordinateur et administratif de la MS (Modeste Mbea)	Local de la MS
Après midi	Entretien avec la responsable administrative et financière du programme	CDI Bwamanda
Mercredi 14 Aout 2024		
Matinée	Entretien avec le médecin chef de zone de santé Boto	Boto
	5 ateliers collectifs avec les parties prenantes et organisations relevant de 7 airs de santé : - Atelier avec les membres des CLD	Boto

	<ul style="list-style-type: none"> - Atelier avec les membres des CODESA - Atelier d'échange avec les membres des COPA et responsables de centres d'alphabétisation 	
Après midi	<ul style="list-style-type: none"> - Atelier avec les PEL - Atelier avec les membres des SM <p>(les 7 CLD ciblés et leurs organismes par atelier sont: Boto Bolumba, Bombese, Bobandu, Isabe, Kasongo, Bombili)</p> <p>Pour chaque groupe thématique, les ateliers ont été réalisés en deux moments :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Présentation de l'objectif de l'atelier et le partage des questions évaluatives 2. Groupes de travail sur les questions évaluatives 3. Échange issu de la stimulation de la réflexion collective autour du projet pour chaque groupe thématique 	Boto
	Enquête rapide satisfaction des usagers des services de santé (38 enquêtes)	Boto
Jeudi 15 Aout 2024		
Matinée	<p>5 ateliers collectifs avec les parties prenantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atelier avec les membres des CLD - Atelier avec les membres des CODESA <p>Atelier d'échange avec les membres des COPA et responsables de centres d'alphabétisation</p>	Kundunga
Après midi	<ul style="list-style-type: none"> - Atelier avec les PEL - Atelier avec les membres des SM <p>(Les 3 CLD ciblés par atelier sont : Kundunga, Bonwabili, Bosenduni)</p>	Kundunga
	Enquête rapide satisfaction des usagers des services de santé (41 enquêtes)	Kundunga
	Visite de visualisation des MP (micro-station du café et Centre de santé à Bosenduni)	Kundunga
Vendredi 16 Aout 2024		
Matinée	Débriefing des premières réflexions issues de la gestion générale du projet et entretiens approfondis/compléments d'informations avec le gestionnaire du programme (Héritier)	CDI Bwamanda
	Débriefing des premières réflexions issues des entretiens avec les CODESA et les SM et entretien approfondi/complément d'informations (Casiano et puis Théo)	CDI Bwamanda

Après midi	Débriefing des premières réflexions issues des entretiens avec les COPA les centre d'alphabétisation et entretien approfondi/complément d'informations (Placide)	CDI Bwamanda
Samedi 17 juillet 2024		
	Débriefing des premières réflexions issues des entretiens avec les CLD et entretien approfondi/complément d'informations (Placide)	CDI Bwamanda
	Débriefing des premières réflexions issues des entretiens avec les PEL et entretien approfondi/complément d'informations (Trésor)	CDI Bwamanda
	Réunion de restitution et mise au point sur les informations et documents à partager avec l'équipe de l'évaluation	CDI Bwamanda
	Départ à Gemena	Gemena
Dimanche 18 juillet 2024		
Matinée	Entretien avec le président de la fédération des producteurs	Gemena
Après midi	Débriefing général avec le représentant de CD Kinshasa	Gemena
Lundi 19 Aout 2024		
Matinée	Visite de visualisation du local de la fédération et rencontre avec quelques membres de la fédération	Gemena
Après midi	Organisation et saisie des informations collectées	Gemena
Mardi 20 Aout 2024		
	Départ à Kinshasa	Midelt
Vendredi 23 Aout 2024		
Matinée	Visite du siège de CD à Kinshasa et entretien avec la conseillère du projet (Veronica)	Kinshasa
Après midi	Restitution finale des constats clés et compléments d'informations avec le représentant de CD à Kinshasa	Kinshasa
Samedi 24 Aout 2024		
	Retour à Casablanca	Casablanca

Annexe N°5 : Note de cadrage définitive de l'évaluation mi-parcours du programme "ensemble, agissons, 2022-2026" au Maroc et en RDC

Introduction :

La présente note de cadrage méthodologique, rédigée avant la mission de terrain vient en complément de l'approche présentée par la proposition technique à compléter et à préciser.

Elle présente successivement :

- Un rappel sur le contexte et l'objet de la mission ;
- Les premiers éléments de l'analyse bibliographique ;
- Les principes généraux adoptés pour la réalisation de l'étude et la démarche qui sera adoptée, avec notamment la logique d'ensemble, le mode de recueil des différentes informations ;
- L'organisation et le calendrier de réalisation proposé ;
- Le plan du rapport de l'évaluation.

Rappel du contexte et de l'objet de l'étude :

L'évaluation mi-parcours a pour thème la confirmation et l'appréciation — qualitativement et quantitativement — des changements réalisés et mesurés à mi-parcours du programme quinquennal et sur la base des indicateurs du Cadre Logique du programme commun organisés dans le cadre de mesure des résultats spécifique à chaque pays à savoir les PME Maroc et RDC.

Cette évaluation couvrira assurément :

- En termes de parties de programme : Les 2 Objectifs Spécifiques du programme commun ;
- En termes de consultation directe sur le terrain : Les deux partenaires locaux au Maroc et en République Démocratique du Congo à savoir, respectivement, Karama Solidarity et son partenaire local, Associations Attawassoul pour le développement communautaire et puis Congodorpen RDC en remplacement de l'ASBL BAC afin d'assurer une meilleure image de la diversité des appuis fournis et du fonctionnement des relations de partenariat.

Le programme de développement communautaire au Maroc et en RDC est mis en œuvre par CONGODORPEN en partenariat avec des acteurs locaux et internationaux avec le cofinancement de la coopération belge au développement (DGD) pour soutenir l'autonomisation sociale et économique des populations locales. Le programme utilise une approche intégrée qui combine l'amélioration de la productivité agricole et non agricole, l'accès aux services de santé et d'éducation, et le renforcement des initiatives communautaires à travers la création et le renforcement des capacités managériales, de planification et d'intervention des Comités Locaux de Développement, entités de base de la dynamique communautaire au regard du projet. Il s'étend sur la période de 2022 à 2026 et intervient principalement dans les domaines de la santé, du développement rural, de l'agriculture, et de l'éducation de base.

Les tableaux ci-dessus résument les principaux outcomes, produits et activités du projet « Ensemble, agissons ! » au Maroc et en RDC. Le programme met en avant une approche communautaire et

entrepreneuriale pour améliorer les conditions de vie des populations rurales, avec un accent particulier sur la participation des femmes et le renforcement des OSC. L'évaluation à mi-parcours permettra de mesurer les progrès réalisés et d'ajuster les stratégies pour atteindre les objectifs fixés pour 2026.

Outcome, Produits et Activités :

Pays	Outcome	Indicateur Principal	Baseline	Cible 2024	Cible 2026
Maroc	Autonomisation sociale et économique des populations rurales	Nombre cumulé d'initiatives sociales et/ou économiques réalisées par et avec des OSC et des PEL	-	150 initiatives	429 initiatives
	Renforcement des OSC dans les domaines sociaux	Taux de fonctionnalité des OSC actives dans la concertation sociale, la santé et l'éducation	0%	30%	65%
	Participation des femmes dans la représentation sociale et l'entrepreneuriat	Pourcentage de femmes accédant à la représentation sociale au sein des OSC ou comme entrepreneuses parmi les PEL	0%	35%	80%

	Outcome	Indicateur Principal	Baseline	Cible 2024	Cible 2026
Pays					
RDC	Autonomisation sociale et économique des populations des zones d'action	Nombre cumulé d'initiatives sociales et/ou économiques réalisées par et avec des OSC et des PEL	0	461 initiatives	707 initiatives ³⁹
	Renforcement des OSC dans les domaines sociaux	Taux de fonctionnalité des OSC actives dans la concertation sociale, la santé et l'éducation	70%	77%	83%
	Participation des femmes dans la représentation sociale et l'entrepreneuriat	Pourcentage de femmes accédant à la représentation sociale au sein des OSC ou comme entrepreneuses parmi les PEL	0%	35%	80%

³⁹ Les 707 initiatives ciblées intègrent à la fois les micro-initiatives économiques portées par les PEL, les micro-projets sociaux, environnementaux, de santé et puis aussi les Macroprojet qui renforcent l'infrastructure de santé et éducative.

Pays	Produits	Activités
RDC / Maroc	Initiatives sociales et économiques intégrées	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation et information des jeunes et femmes sur l'entrepreneuriat - Accès au crédit et renforcement des capacités organisationnelles des PEL - Mise en réseau des acteurs de l'écosystème entrepreneurial - Renforcement des compétences techniques et entrepreneuriales des bénéficiaires
	OSC fonctionnelles et efficaces	<ul style="list-style-type: none"> - Formations sur la gouvernance et les responsabilités sociétales - Développement de modules pédagogiques pour les OSC - Suivi et évaluation des performances des OSC
	Participation accrue des femmes	<ul style="list-style-type: none"> - Ateliers de renforcement de capacités pour les femmes - Initiatives pour encourager l'entrepreneuriat féminin - Représentation des femmes dans les structures de décision

Critères d'évaluation :

La pertinence du programme se mesure par sa capacité à répondre aux priorités de développement locales identifiées. Nous devons évaluer si les microprojets actuels répondent efficacement aux besoins initiaux tels qu'identifiés dans les phases de conception du programme. Cela inclut l'analyse des domaines clés tels que la sécurité alimentaire, l'accès aux services de base (éducation, santé), et l'autonomisation économique. Une réévaluation continue des priorités locales permettrait de proposer des ajustements nécessaires pour renforcer la pertinence et l'impact du programme. La pertinence de la démarche communautaire et entrepreneuriale sera au centre des préoccupations au niveau de ce critère et nous permettra d'évaluer l'alignement des méthodes communautaires et entrepreneuriales avec les priorités économiques, sociales et environnementales des régions d'implémentation du programme, leur correspondance avec les préoccupations des populations, notamment les jeunes et les femmes, leur prise en compte des spécificités et traditions locales et aussi du degré d'inclusion et d'adaptabilité des instances communautaires (CLD) et entrepreneuriales (PEL) en se basant sur les outils d'analyse de l'engagement communautaire.

- *Question générale : L'intervention dans son ensemble et son principal outil de mise en œuvre (les microprojets et autres initiatives communautaires ciblées) sont-ils une réponse adéquate aux priorités de développement des zones rurales en RDC et au Maroc ?*
- *Questions spécifiques : (i) Comment les microprojets et micro-projets sont-ils en train de répondre aux priorités identifiées lors de l'élaboration du programme « Ensemble, agissons ! » ? dans quelle mesure l'approche communautaire est adaptée aux besoins et préoccupations des populations et converge avec les priorités des acteurs clés (OSC, Etat, services techniques...etc.) ? Quels sont les facteurs favorables et limitants relatives à la fois à*

l'environnement et aussi aux attitudes et comportements des communautés et des instances qui les représentent ? (ii) Quels ajustements semblent nécessaires pour mieux y répondre ?

L'efficacité du programme sera évaluée en mesurant les résultats obtenus par rapport aux objectifs définis. Cela implique de collecter des données sur les impacts immédiats du programme, notamment sur les bénéficiaires et les organisations partenaires. Il est essentiel d'identifier les facteurs qui ont facilité ou entravé la mise en œuvre des activités du projet pour pouvoir ajuster les stratégies en conséquence. Une évaluation régulière de ces éléments permettra d'optimiser les interventions pour une efficacité accrue.

- Question générale : Les réalisations des microprojets et les macro-projets en RDC et au Maroc ont-elles atteint les objectifs planifiés ?
- Questions spécifiques : (i) *Quels sont les premiers effets du projet sur les groupes cibles, organisations de la société civile et bénéficiaires d'activités relatives aux microprojets sociaux et économiques et les macro-projets ?* (ii) *quels effets des instances communautaires créées sur l'efficacité des initiatives promues par le programme et ses résultats en général ? Quels sont les facteurs favorisant ou contraignant la mise en œuvre des activités et l'atteinte des résultats ?*

L'efficience se focalise sur l'utilisation judicieuse des ressources disponibles pour maximiser les résultats. Une analyse approfondie de la gestion des ressources humaines et financières du partage des rôles, et des processus de sélection et de financement des microprojets et macro-projets permettra de déterminer si les ressources sont allouées de manière optimale. Cela inclut également l'évaluation des arbitrages financiers en lien avec les choix stratégiques pour assurer une utilisation efficace des fonds disponibles.

- *Question générale : Les ressources allouées à sont-elles suffisantes et utilisées de manière optimale ?*
- *Questions Spécifiques : La gestion du projet (ressources humaines et financières, partage des rôles et responsabilités, processus d'identification et de sélection des microprojets et MP, arbitrages financiers) a-t-elle été optimale pour atteindre les résultats ? au niveau de l'outcome RDC, quelle valeur ajoutée générée après retrait du BAC de la gestion du projet ? dans quelle mesure le programme a pu adapter ses ressources avec la réalité du terrain ?*

La durabilité des résultats est cruciale pour s'assurer si les instances communautaires et entrepreneuriales, ainsi que les initiatives qui en découlent, perdurent après la fin du programme. Nous devons évaluer le niveau d'engagement des parties prenantes locales et identifier des actions pour renforcer cet engagement. La mise en place de stratégies de sortie et de plans de continuité pour les initiatives lancées est essentielle pour garantir que les acquis du programme soient maintenus et développés de manière autonome par les communautés locales. L'analyse de la durabilité visera à s'assurer premièrement, en se référant à la liste de contrôle des normes communautaires, si les CLD et les OSC sont bien dotés des conditions organisationnelles, managériales et de synergie qui leur permettent d'assurer la durabilité des initiatives promues par le programme et puis, deuxièmement, de mettre en avant les éléments de forces et les manque à gagner d'ici la fin du programme en 2026 qui renforcent leur inclusion, autonomisation, la planification, les mécanismes de coordination et de

synergie et puis la mobilisation des ressources locales endogènes et externes des communautés en fonction des priorités.

- *Question générale : Les résultats l'intervention via les microprojets perdureront-ils après celle-ci ?*
- *Questions spécifiques : (i) Quel est le niveau d'engagement des parties prenantes dans les initiatives promues (microprojets économiques et sociales et macro-projets), et comment l'améliorer ? (ii) Le programme prévoit-il des actions pour assurer la continuité de ses acquis à la sortie ? quelle stratégie de sorties et quelles sont les acquis et les besoins en matière de renforcement du rôle des CLD et des partenaires locaux favorables favorable à la durabilité des initiatives économiques et sociales promues par le projet.*

Tenant compte du rôle central attribué aux CLD, nous allons analyser le processus menant aux micro et macro-projets et évaluer dans quel mesure ces entités ont pris part aux appels à projet des MP économiques et sociaux et dans quelle mesure les structures actuelles des CLD et le renforcement des capacités de leurs membres renforcent l'engagement des communautés envers les activités du projet au regard des deux critères de pertinence et d'efficience (capacité de gestion des activités du projet et d'appui au Partenaire local).

Nous analyserons les documents de programme, les rapports et les données disponibles pour identifier les aspects de genre et environnementaux déjà abordés et les lacunes à combler. Nous collecterons des données désagrégées par sexe et inclurons des informations sur les impacts environnementaux des microprojets, notamment sur l'utilisation des ressources naturelles et les pratiques agricoles. Lors de l'enquête terrain, nous nous assurerons que les méthodes participatives impliqueront équitablement les femmes et les hommes dans les groupes de discussion et les entretiens individuels. Nous observerons et documenterons les pratiques environnementales actuelles des microprojets et impliquerons les bénéficiaires dans l'identification des impacts environnementaux et des pratiques durables à promouvoir.

Nous analyserons les résultats en intégrant une évaluation spécifique des impacts différenciés selon les critères CAD, en mettant l'accent sur les inégalités de genre et la durabilité écologique. Nous proposerons des actions spécifiques pour améliorer l'égalité de genre et réduire l'impact environnemental des microprojets. Pour renforcer les capacités locales, nous développerons des outils d'évaluation incluant des indicateurs de genre et d'environnement, et formerons les équipes locales sur ces méthodes d'évaluation. Ces outils et méthodologies seront validés par le Comité de Direction et les partenaires de mise en œuvre pour assurer leur pertinence et leur applicabilité.

Nous inclurons dans les rapports d'évaluation provisoires et finaux des sections spécifiques sur les résultats et les recommandations liés au genre et à l'environnement. Enfin, nous organiserons des réunions de restitution avec toutes les parties prenantes, en mettant l'accent sur les résultats de genre et d'environnement et en facilitant la discussion pour intégrer leurs feedbacks dans le rapport final. Cette approche structurée et inclusive garantira que les questions de genre et d'environnement seront abordées de manière transversale et intégrée tout au long du processus d'évaluation.

Le tableau fournit des indicateurs pour évaluer des initiatives de développement de 2022 à 2026. Il inclut des mesures de satisfaction des usagers de services de santé et des OSC, ainsi que l'amélioration économique perçue par des entrepreneurs et agriculteurs hors agriculture. Les objectifs sont quantifiés pour 2024 et 2026, avec des enquêtes intégrées dans l'évaluation planifiées pour garantir l'objectivité des résultats. L'accent est mis sur l'équité entre les genres et la qualité de la participation communautaire. Les augmentations projetées des indicateurs reflètent les ambitions du programme pour améliorer les conditions économiques et sociales des bénéficiaires. L'utilisation d'un questionnaire uniformisé assure la comparabilité des données sur le temps, essentielle pour l'évaluation de l'impact du programme.

N°	INDICATEURS	2024	2026
1	<p>Taux de satisfaction (*) des usagers du services de proximité en Santé (**)</p> <p>(*) Moyenne + désagrégé : % de satisfaction des Femmes et % de satisfaction des Hommes séparément</p> <p>(**) Evalué par une Enquête indépendante en 2024, 2026 réalisée sur base d'un questionnaire</p>		
2	<p>Nombre cumulatif de Petits Entrepreneurs/euses Locaux hors agriculture (*) - qui ayant intégré une activité entrepreneuriale (**) - estiment qu'ils ont amélioré efficacement (***) leur situation économique</p> <p>(*) TOTAL + désagrégé Nbr de Femmes et Nbr d'Hommes</p> <p>(**) calculé durant le programme 22/26 et dans les filières ciblées et zones d'action couvertes par CONGODORPEN et BAC</p> <p>(***) Evalué par une Enquête indépendante en 2024, 2026 réalisée sur base d'un questionnaire, "Amélioré" = Résultat de au moins 75%</p>	37	50
3	<p>Taux de satisfaction (*) des OSC bénéficiaires du programme 22/26 par rapport à la qualité de la participation communautaire (c'est qui à dire qui valorise les priorités et initiatives de la SC) mise en œuvre par les PL dans leurs zones d'action du programme</p> <p>(*) % évalué par une Enquête indépendante en 2024, 2026 réalisée sur base d'un questionnaire uniformisé en programme commun</p>	40	70
4	<p>Nombre cumulatif d'Agriculteurs/trices (*) - qui- ayant intégré une activité entrepreneuriale (**) - estiment qu'ils ont amélioré efficacement (***) leur situation économique</p> <p>(*) TOTAL + désagrégé Nbr de Femmes et Nbr d'Hommes</p> <p>(**) durant le programme 22/26, dans les zones d'action de CONGODOPREN et dans les filières ciblées</p> <p>(***) Evalué par une Enquête indépendante en 2024, 2026 réalisée sur base d'un, "Amélioré" = Résultat de au moins 75%</p>	50	95

Modalités de mise en œuvre de la mission d'évaluation :

Rappel des responsabilités du consultant :

- Rédiger le rapport de la réunion de cadrage ;
- Mener l'analyse documentaire ;
- Développer la méthodologie et les outils d'évaluation ;
- Mener l'évaluation sur le terrain et analyser les informations récoltées auprès des partenaires ;
- Proposer un rapport intermédiaire à discuter ;
- Finaliser le rapport définitif de l'évaluation.

La première étape consiste à élaborer une note de cadrage qui détaillera les questions spécifiques à vérifier, compléter ou aborder sur le terrain. Ce document servira de guide pour orienter la collecte d'informations et s'assurer que toutes les données critiques sont recueillies efficacement pour répondre aux objectifs de l'évaluation.

Des réunions de briefing seront organisées avec le comité de direction de CONGODORPEN, KS en Belgique, Karama Solidarity au Maroc, et le siège local de CONGODORPEN en RDC. Ces réunions visent à clarifier les attentes, synchroniser les efforts, et établir une compréhension commune des objectifs et méthodologies de l'évaluation qui tient compte de la diversité des rôles de chaque partenaire à différents échelons de responsabilités et de redevabilité vis-à-vis les bénéficiaires (composante essentielle dans l'analyse des dynamiques communautaires)

L'élaboration du présent document de démarrage et qui sert d'orientation méthodologique : il est développé pour préciser les démarches à suivre, les outils à utiliser, le planning détaillé des activités, et les acteurs clés à rencontrer. Ce document sera essentiel pour garantir une approche structurée et cohérente durant toute la mission d'évaluation.

La mission de terrain est structurée comme suit :

- **Durée** : La mission de terrain s'étendra sur environ 30 jours. Cette période est jugée adéquate pour permettre une collecte de données exhaustive et approfondie, tout en facilitant l'observation directe des microprojets et des interactions avec les bénéficiaires.
- **Collecte de données primaires** : La collecte de données primaires sera effectuée à travers des réunions, des questionnaires, et des entretiens semi-structurés avec les acteurs institutionnels, les leaders communautaires, les porteurs des micro-projets et les organisations de la société civile locales. Ces méthodes permettront de recueillir des informations qualitatives et quantitatives sur l'impact et l'efficacité des microprojets.

Une fois les données collectées, nous procéderons à leur analyse approfondie et à la documentation des résultats. Une présentation sera préparée pour un atelier de restitution, où les résultats préliminaires seront partagés avec les parties prenantes pour recueillir leurs commentaires et ajuster les conclusions si nécessaire.

Après le débriefing avec les responsables du programme, nous intégrerons les feedbacks dans le rapport provisoire. La version finale du rapport sera ensuite produite, validée par les parties prenantes, et diffusée auprès de tous les acteurs concernés pour assurer une large compréhension et adoption des recommandations.

Evaluation participative

Renforcement des capacités des équipes locales

L'un des principaux avantages de l'évaluation participative est le renforcement des capacités locales. En impliquant les acteurs locaux dans le processus d'évaluation, ils acquièrent des compétences et des connaissances qui peuvent être appliquées pour le reste du programme et à d'autres projets futurs. Cette approche contribue également à la durabilité des initiatives locales en renforçant les institutions locales et en leur donnant les moyens de surveiller et d'évaluer leurs propres progrès. Par équipes locales, nous entendons les équipes de gestion du programme dans les deux pays et tout autre instance communautaire initiée grâce au projet pour accomplir les objectifs qui leur sont attribuées. L'évaluation participative permet aux équipes d'être dotées de connaissances et d'outils simples et pratiques pour développer l'auto-évaluation continue de leur apports managérial, administratif et de mobilisation des acteurs et partenaires.

Appropriation locale et durabilité

Les recommandations issues de l'évaluation sont plus susceptibles d'être mises en œuvre, car elles sont perçues comme étant légitimes et pertinentes par les communautés locales. Cette appropriation locale est essentielle pour la durabilité des interventions, car elle assure que les changements induits par le projet sont maintenus et adaptés par les bénéficiaires eux-mêmes et principalement les CLD et les recommandations sont bien prises en compte par les OSC et les partenaires locaux et institutionnels.

Amélioration de la qualité des données

L'implication des équipes-projet et des acteurs locaux dans la collecte des données peut améliorer la qualité et la pertinence des informations recueillies. Les acteurs locaux ont une meilleure compréhension du contexte et des dynamiques locales, ce qui leur permet de poser les bonnes questions et d'obtenir des réponses plus précises et nuancées. De plus, leur participation peut augmenter la confiance des répondants, ce qui réduit les biais de non-réponse et améliore la fiabilité des données.

Mise en œuvre de l'évaluation participative :

Étapes clés	Activités	Tâches
1. Planification	Cartographie des parties prenantes	- Identifier toutes les parties prenantes locales (CLD, ONG, gouvernements locaux, leaders communautaires, bénéficiaires directs, etc.)
	Consultations initiales	- Organiser des réunions avec les équipes-projet pour discuter des objectifs de l'évaluation et recueillir leurs perspectives

		- Tenir des ateliers de brainstorming pour définir les questions d'évaluation prioritaires conformément au cadre logique du programme de chaque pays.
2. Collecte des données	Formation des équipes locales	- Former les enquêteurs locaux sur les techniques de collecte de données participatives ⁴⁰ - Assurer des formations sur les outils spécifiques tels que les entretiens semi-structurés, les discussions de groupe et les méthodes visuelles comme la cartographie des effets en chaîne
	Pilotage des outils de collecte	- Concevoir et tester les outils de collecte de données en collaboration avec les parties prenantes locales - Ajuster les outils en fonction des retours d'expérience du pilotage
3. Analyse des données	Ateliers d'Interprétation des données	- Tenir des ateliers avec les parties prenantes locales pour interpréter les données collectées - Utiliser des techniques participatives comme les sets de données pour faciliter la discussion et l'analyse collective des microprojets, des filières, de l'écosystème socio-économique, etc.
	Validation des résultats	- Présenter les résultats préliminaires aux parties prenantes pour validation - Recueillir des commentaires et ajuster les conclusions en conséquence
4. Diffusion et utilisation des résultats	Rapportage collaboratif	- Impliquer les parties prenantes locales dans la rédaction des rapports d'évaluation - Traduire les rapports et résumés exécutifs dans les langues locales
	Ateliers de recommandations	- Organiser des ateliers pour développer des recommandations basées sur les résultats de l'évaluation
	Communication des résultats	- - Utiliser des canaux de communication adaptés (réunions communautaires, médias locaux, plateformes en ligne, etc.)
5. Suivi et évaluation continue	Suivi de la mise en oeuvre des recommandations	- Mettre en place un système de suivi pour vérifier la mise en œuvre des recommandations
	Évaluation de l'impact de l'évaluation participative	- Évaluer comment l'évaluation participative a contribué à l'atteinte des objectifs du projet - Documenter les leçons apprises et les bonnes pratiques pour les futures évaluations

Démarche de recueil d'informations / données

Filières et microprojets

Pour comprendre le fonctionnement des filières, diverses techniques d'investigation relatives aux filières seront mises en œuvre :

- Entretiens et questionnaires : Des entretiens individuels et des questionnaires structurés seront réalisés avec les acteurs clés des filières, tels que les agriculteurs, les transformateurs, les commerçants, les transporteurs, les institutions publiques et les organisations de

⁴⁰ L'équipe du projet déploiera ces ressources internes pour la réalisation des enquêtes de terrain et fera recours à des enquêteurs en cas de forte nécessité imposée par le terrain.

producteurs. Ces entretiens permettront de recueillir des informations détaillées sur les pratiques, les processus, les relations et les enjeux spécifiques à chaque filière.

- Observation et analyse de l'ensemble des activités agricoles, des processus de production et de transformation (si existe), les modes de commercialisation ainsi que les interactions entre les acteurs de la filière à fin de visualiser les flux , les points de force et les goulots d'étranglement de chaque filière promue dans le cadre du programme. Ici, en adoptant les mêmes approches axées sur les chaînes des valeurs, nous allons être en mesure de focaliser l'intérêt sur les maillons qui représentent mieux chaque filière et pouvoir se projeter par rapport aux défis et perspectives des autres maillons notamment la commercialisation ;
- Analyses documentaires : Une revue documentaire approfondie sera réalisée pour collecter des données et des informations existantes sur les filières étudiées. Cela peut inclure des rapports précédents, des études sectorielles, des documents réglementaires, des données statistiques, des publications scientifiques, etc. L'analyse de ces documents permettra de compléter les informations recueillies sur le terrain et de fournir une perspective plus large sur les filières.
- Cartographie des acteurs et des flux : Une cartographie des acteurs sera réalisée pour comprendre les relations et les interactions entre les différents acteurs impliqués dans les filières. Cela permettra de visualiser les flux de produits, d'informations, de financements et de connaissances entre les acteurs, et d'identifier les points de friction ou de collaboration potentiels. Pour ceci, l'équipe optera vers les approches déjà testés et qui permettront de mieux visualiser les résultats et redessiner les nouveaux business models à savoir ValueLink selon une perspective à trois niveaux et l'approche M4P en tant que démarche de développement des systèmes de marchés afin qu'ils fonctionnent mieux au bénéfice des pauvres et leur offrent des capacités et des opportunités d'améliorer leurs conditions de vie.



Schéma N°1 : Approche ValueLinks schématisé selon une perspective sur 3 niveaux

Principaux acteurs à rencontrer :

Nos experts mèneront des interviews avec les acteurs suivants :

- Les CLD et les OSC impliqués dans le processus du programme ;

- Autorités locales et les élus : Les représentants des autorités administratives et locales, tels que les chefs de village ou les maires, qui peuvent influencer les activités économiques et sociales et aussi les politiques de développement.
- Producteurs et productrices agricoles : Les agriculteurs et les agricultrices qui cultivent les terres et produisent les filières promues par le projet ;
- Organisations de producteurs (OP) : Les coopératives, les groupements de producteurs/trices ou les associations d'agriculteurs/trices qui regroupent les producteur/trices pour défendre leurs intérêts et faciliter leur accès aux marchés.
- Services Techniques Déconcentrés (STD)
- Opérateurs économiques privés : Les entreprises privées impliquées dans les activités agricoles, telles que les transformateurs, les distributeurs, les commerçants/négociants ou les exportateurs.
- ONG et projets partenaires : Les organisations non gouvernementales et les projets de développement qui travaillent dans le domaine agricole et fournissent un soutien aux agriculteurs

En référence aux étapes de mise en œuvre de l'évaluation, nous allons procéder à une cartographie des différentes typologies des parties prenantes en fonction de la répartition et l'importance des activités économiques et sociales promues dans chaque localité/douar au niveau des deux pays. La visualisation de la répartition des activités du projet dans les différentes localités permettra à la fois de couvrir et évaluer l'ensemble des outcomes et résultats tout en prenant en considération une meilleure couverture géographique des résultats projet. à titre d'illustration, par rapport aux activités d'appui économique au Maroc, l'équipe optera davantage vers l'évaluation des activités d'appui à l'écotourisme à Zaouiat Sidi Hamza et Bertat (études de réorientation des activités touristiques, appui en matière de qualité des services touristiques, mise à disposition des équipements pour les gites..etc.) et puis des activités agricoles et d'élevage ovin apicole à OumJniba (accompagnement des éleveurs, intrant à l'élevage de la race D'man...etc). la cartographie des projets permettra de lever le biais de la limite géographique et de temps et de couvrir de la façon la plus optimale l'ensemble des composantes du projet.

Restitution au projet et ses partenaires :

Il s'agit d'une étape essentielle pour partager les résultats, les conclusions et les recommandations de l'étude avec les partenaires concernés.

Son objectif principal est de communiquer efficacement les résultats de l'étude, de susciter la compréhension et l'engagement des partenaires, et de favoriser la prise de décision informée pour les actions futures.

Organisation et calendrier provisoire :

Le calendrier sera à affiner /adapter en fonction des réalités locales, en concertation avec le SCF et les équipes locales. Il sera construit sur la base des réunions avec les responsables du projet dans les deux pays représentés bien avant le démarrage effectif des missions de terrain.

Points d'attention :

Point d'attention, données à prendre en compte	Conséquences pour le recueil des informations
Saison des pluies	Risque d'inaccessibilité même temporaire de certains sites en cas de fortes pluies
Nécessité d'avoir des moments de consolidation des données collectées au propre, prendre du recul, mener les premières réflexions	<p>Il sera nécessaire d'avoir des moments de consolidation des informations recueillies pour pouvoir consacrer une demi-journée tous les trois jours à la mise en ordre des données collectées, prendre du recul et engager les premières réflexions.</p> <p>Cela permettra aux équipes locales de traiter les informations recueillies, de les analyser de manière approfondie et de commencer à élaborer des conclusions et des recommandations.</p> <p>Ces moments de travail réguliers seront essentiels pour assurer la qualité des analyses et favoriser une réflexion approfondie tout au long de la mission.</p>
La durée de la mission relative à l'amplitude de la zone	<p>En raison des distances et du nombre de jours de terrain limités certains sites ne pourront pas être investigués.</p> <p>Il y a lieu de définir un plan d'échantillonnage conjointement avec les équipes du projet au Maroc et à la RDC sur la base des sites des bénéficiaires et de la nature des initiatives mises en place par le projet pour être le plus représentatif possible.</p>

Règles à adopter :

- Maximiser le temps de collecte de données par rapport au temps de transport ;
- Ménager des temps de réflexion/synthèse permettant de procéder (i) à une analyse partielle des premières informations/données collectées, (ii) à un retour « à chaud » sur la méthodologie appliquée et l'ajuster le cas échéant aux réalités de terrain, (iii) à une capitalisation progressive et des validations partielles en cours d'investigations : Il s'agit de combiner de façon optimale les trois activités complémentaires dévolues à l'équipe :
 - o Collecte de données / investigation terrain ;
 - o Concertation pluri acteurs (consolidation, confrontation et validation des données) lors de l'animation des ateliers participatif / hotspot ;
 - o Synthèse entre experts, analyse et rédaction des premiers éléments du rapport provisoire (support power point).

Il est primordial de veiller à mobiliser les enquêteurs localement afin de garantir leur connaissance de la langue et de la culture locale. Cela permettra une meilleure communication avec les personnes interrogées et favorisera une plus grande acceptation sociale lorsqu'ils mèneront les enquêtes. Les enquêteurs locaux sont généralement mieux familiarisés avec les normes et les pratiques culturelles, ce qui facilite l'établissement de relations de confiance avec les participants. Leur présence contribue également à réduire les barrières linguistiques et culturelles, ce qui facilite la collecte de données précises et complètes. En engageant des enquêteurs locaux, on s'assure d'avoir une équipe qui est

ancrée dans la communauté et capable de créer un environnement favorable à la collecte d'informations de qualité

Il est essentiel d'intégrer de manière significative la préoccupation environnementale et la préservation des ressources naturelles et foncières dans les questionnaires utilisés pour comprendre les filières. Cela permettra de collecter des informations pertinentes sur les pratiques agricoles durables, la gestion des ressources naturelles, l'impact environnemental des activités agricoles, ainsi que les défis et les opportunités liés à la préservation des terres et des ressources.

Le consultant propose une équipe disposant d'une large expérience en matière d'évaluation des projets de développement. Cette équipe, appuyée par un backstopping, se compose des spécialistes dans plusieurs domaines et sont en mesure de fournir un travail de qualité répondant aux attentes du maître d'ouvrage.

Appui et backstopping :

L'appui continu au projet est une tâche essentielle du Consultant, laquelle sera assurée principalement par une équipe sous la tutelle directe du Gérant de EBL Consulting. Nous offrons un service complet d'appui technique et de gestion pour toutes les phases de l'étude objet du marché.

Les services d'appui technique et de gestion concerneront :

Domaine	Responsabilité	Expert	Coordonnées
L'appui technique	- Préparation professionnelle des membres de l'équipe de projet ;	M. Hassan KAMIL	Email : h.kamil.mission@gmail.com Tél/WhatsApp : +212680775358
	- Traitement des requêtes techniques de l'équipe de projet ;		
	- Formation des collaborateurs ;		
	- Cadrage « inclusion sociale et genre »	Mme Zoubida REGHAY	Email : zreghay@gmail.com Tél/WhatsApp : +212662640899
	- Information du client.	M. Kamal MOUIDI	Email : eb1.acquisition@gmail.com Tél/WhatsApp : +212639 39 80 36
L'appui administratif et de gestion	- Gestion financière contractuelle ;		
	- Traitement de requêtes du projet et la fourniture d'informations financières ;		
	- L'organisation matérielle des missions relatives à l'assistance technique		

Assurance qualité :

La qualité est déterminée par le niveau de satisfaction du client vis-à-vis d'un produit, d'un service ou d'une prestation. Pour notre bureau d'études, la recherche de la qualité est une priorité essentielle, se concentrant sur trois aspects majeurs :

- La satisfaction de nos clients
- Le bien-être et la qualité de vie de nos collaborateurs
- La performance globale de notre organisation

Pour garantir cette qualité, deux stratégies principales peuvent être adoptées :

- **Conformité** : multiplication des contrôles pour s'assurer que les standards sont respectés.
- **Confiance** : mise en place d'une organisation visant à éviter la production de défauts, les découvrir à temps et éliminer leurs causes.

Plan d'assurance qualité :

L'assurance qualité d'EBL repose sur cinq instruments de gestion principaux :

1. Documentation structurée et adaptée aux besoins

- Gestion des documents : tous les documents informatiques, quel que soit leur support, sont imprimés et soumis aux mêmes règles de gestion que les autres documents.
- Archivage : la durée d'archivage des documents est déterminée selon leur type, les contraintes légales et les exigences du client.

2. Organisation des réunions régulières d'ajustement du travail sur le terrain : Nous organiserons des réunions régulières pour vérifier que notre travail est de bonne qualité et répond bien aux besoins du client. Ces réunions nous permettront de vérifier que l'organisation est correcte, les données sont justes, les tâches correspondent aux objectifs du client, les méthodes utilisées sont appropriées, et de trouver des solutions pour des problèmes spécifiques.

-

4. Mise en place d'un système de vérification et de contrôle de la qualité des données sur le terrain
Nous mettrons en place des systèmes pour détecter les problèmes et prendre les mesures nécessaires pour les corriger et les prévenir. Les superviseurs des enquêtes joueront un rôle central dans la vérification des questionnaires avant leur saisie.

5. Maintien d'une culture d'entreprise basée sur la qualité

Les collaborateurs sont chargés de mettre en œuvre la qualité au quotidien et de participer activement à son amélioration continue. EBL mettra en place un système d'assurance qualité spécifique, basé sur les éléments suivants :

- Définition des besoins et exigences du client
- Indicateurs de mesure de la qualité
- Maîtrise des délais : à tous les niveaux et à toutes les phases du projet
- Organisation et coordination
- Gestion de la documentation

Notre cabinet attache une importance cruciale à la confidentialité des données, en respectant les réglementations en vigueur. Étant donné que cette enquête requiert des informations à caractère personnel, nous garantissons le respect de la confidentialité par les mesures suivantes :

- Engagement de confidentialité : chaque enquêteur signe un engagement de respect de la confidentialité et de la sécurité des données.
- Consentement : chaque questionnaire commence par une demande explicite de consentement de l'interviewé.
- Qualité et conformité : chaque enquêteur s'engage à veiller à la meilleure qualité et conformité des informations collectées.
- Participation volontaire : les enquêteurs expliquent aux participants que leur participation est entièrement volontaire et que leurs informations seront utilisées de manière confidentielle uniquement pour les besoins de l'étude.

Canevas du rapport d'évaluation :

1. PAGE DE GARDE

- *Titre de l'évaluation (doit identifier l'évaluation comme impact ou performance)*
- *Mois/Année*
- *Numéro de contrat/attribué*

2. TABLE DES MATIÈRES

- *Résumé*
- *Acronymes*
- *Résumé exécutif*
- *Objectif de l'évaluation et questions d'évaluation*
- *Contexte*
- *Questions d'évaluation, conception, méthodes et limitations*
- *Résultats, conclusions et recommandations (si applicable)*

3. RÉSUMÉ

- *Abstract de 500 mots maximum décrivant brièvement les questions d'évaluation, l'intervention évaluée, les méthodes et les principaux résultats*

4. ACRONYMES

- *Liste des acronymes utilisés dans le rapport*

5. RÉSUMÉ EXÉCUTIF

- *Résumé des sections clés du rapport sans ajouter de nouvelles informations*
- *Doit être de 2 à 5 pages et inclure : objectif de l'évaluation, questions d'évaluation, intervention évaluée, méthodes, résultats, conclusions et recommandations (si applicable)*

6. OBJECTIF DE L'ÉVALUATION ET QUESTIONS D'ÉVALUATION

- *Objectif de l'évaluation : Description de pourquoi l'évaluation est menée, l'unité commanditaire, l'audience ciblée, et les utilisations prévues des résultats*

- Questions d'évaluation : Énumération des questions d'évaluation principales (les matrices d'évaluation renvoyées en annexe), incluant celles nécessitant des données ventilées par sexe et des méthodes de collecte de données sensibles au genre.

7. CONTEXTE

- Description du contexte et du projet.
- Description des problèmes adressés, de la logique d'intervention, des principaux événements affectant l'implémentation, des dates de mise en œuvre, des niveaux de financement et des partenaires d'exécution

8. MÉTHODES D'ÉVALUATION

- Description des méthodes : description détaillée des méthodes d'évaluation, pourquoi elles ont été choisies, leurs forces et leurs limites
- Identification des documents stratégiques : Il s'agit de lister les documents stratégiques, les sources d'information et les données de performance utilisés
- Stratégie d'échantillonnage : détailler la stratégie d'échantillonnage, la durée des travaux sur le terrain, et la composition de l'équipe d'évaluation, y compris les équipes du projet « Agissons ensemble » en RDC et au Maroc.

9. RÉSULTATS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS (PAR PAYS)

- Résultats : sont des faits empiriques basés sur les données collectées pendant l'évaluation par questionnaire, entretiens, et par l'analyse des documnts.
- Conclusions : Synthèse et interprétation des résultats, supportées par les données
- Recommandations : Actions spécifiques proposées par l'équipe d'évaluation basées sur les résultats et conclusions

10. ANNEXES

- Annexe I : Chronogramme de la mission tel qu'elle a été déployée sur le terrain.
- Annexe II : TdR
- Annexe III : Outils de collecte et d'analyse de données
- Annexe V : Liste des personnes et des structures rencontrées + Liste de présence
- Annexe VI : Bibliographie

Annexe N°6 : Outils de collecte des informations sur le terrain

Entretien avec le chargé du programme KS/ CD

1. Comment a été déclinée la planification du projet ?
2. Comment avez-vous procédé à la sélection du partenaire local ? y avait-elle une collaboration antérieure ? ou pour donner suite à un appel à projets ?
3. En termes d'approche globale, est ce qu'il y avait des études de capitalisation ou des retours d'expériences en matière de mobilisation communautaire relatives à des expériences, méthodes, approches...etc. quels partenaires, organisations ciblées ou approches/programmes capitalisés ?
4. Dans quelle mesure le programme s'aligne avec les priorités stratégiques de KS, les politiques publiques ? ce principe d'alignement a été intégré dans le projet ? quels effets directs générés lors de l'exécution du programme ?
5. Quelles étaient les motivations du départ ? les raisons de choix des localités ? y avait-elle des critères ? un processus de choix des régions parmi plusieurs d'autres ?
6. Est-ce que KS s'est appuyée sur un antécédant géographique et/ou thématique (ex : projets ou partenariats antérieures) dans les mêmes ZI ?
7. Est-ce que les hypothèses de changement ont été suffisamment prises en compte ? est ce qu'elles y avaient quelques hypothèses réajustées ? lesquelles et pour quelle raison ?
8. Est-ce que les activités ont été clairement définies ou bien conçues de telle façon à s'adapter au contexte et aux changements des spécificités ?
9. En dehors du consortium composée de CD.KS. ATDC, est ce qu'il y a un comité de pilotage régional ou provincial qui gère le projet ? si existe comment fonctionne-il (mission, tâches, périodicité des réunions...etc) ?
10. Existe-il un manuel de gestion relatif au projet qui définit les missions de chacun ? Si oui, pouvez-vous nous l'envoyer ?
11. Mise au point sur l'état d'avancement du programme jusqu'à la fin du premier semestre 2024
12. Analyse des raisons d'avancement et de retard ou non-exécution de chaque activité prévue.
13. En termes de changements et en relation avec chaque résultat, quels sont les changements immédiats associés à chaque groupe de bénéficiaire/ Résultat ?
14. Quels sont les grands changements perçus/mesurés par l'équipe ? Raisons ?
15. Pouvez-vous nous indiquez sur quelques aspects du programme qui recourent quelques difficultés à générer des changements immédiats ? ca peut etre liés à des résultats ou zones d'interventions ou bien l'intersection entre les deux composantes (ex : PEL) ?
16. A partir de votre niveau d'intervention, qu'il est votre appréciation globale sur
 - Le renforcement de l'expertise du PL du projet

- Les attitudes communautaires dans les 3 Zones d'intervention ;
- Les attitudes entrepreneuriales dans les 3 zones d'intervention ;
- Les micro-projets sociaux et les performances des OSC intégrées ;

17. Quels types de formations/accompagnement destinés aux équipes ? et relèvent des aspects suivants ?

- Managériale
- Administratif et financier
- Thématique (agriculture, santé, éducation) ou (sensibilisation, plaidoyer, partenariat et gestion de conflits.etc)

18. Quels sont les points à améliorer ou d'amélioration proposées par l'équipe ?

- Planification technique et financière
- Mobilisation des partenaires
- Suivi évaluation du projet (système de reporting, outils de suivi technique et financier)
- Administration du projet et capitalisation des connaissances ;
- Mobilisation des parties prenantes
- Analyse des couts des changements obtenus

19. Est-ce que le projet dispose d'une stratégie de sortie du projet formellement et explicitement tracée ?

- Si oui ? laquelle ?
- Si non ? reprise de la question aux équipes (porte d'entrée principale pour le renforcement des capacités d'auto-évaluation des équipes)

20. En dehors des bénéficiaires finaux, quelles ont été les démarches entreprises visant la responsabilisation et une meilleure appropriation des partenaires locaux et alignement avec leurs priorités (OSC, collectivités, délégations provinciales d'agriculture, de santé et d'éducation, dispensaires, Centres de Conseil Agricole, écoles...etc) ;

21. A ce stade, quel impact senti de l'approche communautaire sur le capital humain ? sur la durabilité des actions des OSC, existe-t-il des indications claires liées à la durabilité des services octroyés aux membres ?

22. Quelles actions à proposer dans ce sens ?

23. Par rapport à l'existant des projets, est ce qu'il y avait des points spécifiques remontées par les femmes bénéficiaires pour être prises en compte dans le futur ?

Si oui, lesquels

Sinon, qu'est ce qui a empêché de le faire ?

24. Est-ce qu'il y avait des critères clairs sur les principes de la résilience des micro-projets et aussi sur les critères d'inclusion au sein des CLD et des micro-projets ?
25. D'une manière très opérationnelle, comment le projet tient compte de la pleine participation des femmes et de la résilience des écosystèmes de production ? Comment on peut voir ceci clairement dans le terrain ?
26. Quelles sont les limites, les points d'amélioration relatives au genre et à l'environnement ?
27. Est-ce qu'il y avait des analyses basées sur le genre et les filières avant de procéder à la planification des micro-projets sociaux et économiques ?
28. Dans quelle mesure le genre a été bien présents pour veiller à une meilleure représentativité des femmes dans les micro-projets sociaux et économiques ?
29. Qu'est ce qui n'a pas été fait et qui pourrait être rattrapé en terme d'inclusion des femmes et des jeunes ?

Entretiens avec les membres de bureau du PL

1. Est-ce que vous pouvez nous parler de l'association (date de création, instances, principaux projets élaborés, plan stratégique, axes d'intervention, grandes réalisations)
2. Quelles sont les antécédents de l'association en matière de projets communautaires ? Principaux partenaires et actions phares ?
3. Est-ce qu le projet s'insère dans un axe stratégique et fait partie d'un projet beaucoup plus large ou bien mené à part entier ?
4. Quelles ont été les acquis en matière d'engagement communautaire avant le projet ?
5. Quels sont les points forts de l'organisation et les motivations de départ qui vous en permis de faire partie du programme ? s'agit-il d'une continuité d'un programme ou après participation à un Appel à Projets ?
6. Les ressources humaines octroyées au projet ? mécanismes d'appui technique et financier ?
7. Quelle nature d'appui et d'accompagnement octroyé par KS aux équipes ?
8. Les membres bénévoles font partie de l'action quelle ampleur ?
9. Quels ont été les critères et raisons de choix des régions et des secteurs de l'engagement communautaire ?
10. Quelles sont les étapes de planification que vous avez parcourues pour la conception du projet ?
11. Est-ce que les objectifs ont été défini au départ par CD ou avez-vous intégré quelques axes stratégiques de l'association au programme ?
12. Lors de la conception du projet, dans quelle mesure et à travers quels mécanismes avez-vous pris en compte les éléments suivants :
 - La pleine participation des communautés
 - Appropriation des objectifs tracés
 - L'alignement avec les priorités locales, sectorielles et des OSC locales ;
13. Quelles sont vos attentes de l'évaluation ?

Entretien avec le staff technique du PL chargé du programme

1. Comment les OSC locales ont été sélectionnées ? sur quelle bases ou critères ?
2. Y'avaient-elles des contraintes liées à l'identification des OSC et des leaders et communautés locales autour du projet ? Si oui, lesquelles ?
3. Existe-il un mécanisme de suivi et d'évaluation des résultats et activités du projet ?
4. Exercice de mise au point finale sur l'état d'avancement des activités par résultat
 - Activités réalisés/activités prévues 2022
 - Activités réalisés/ activités prévues 202 » (en mentionnant les activités de 2022 reportés pour 2023
5. Activités réalisés/activités prévues en 2024 (en mentionnant les activités de 2023 reportés pour 2023. A ce stade, combien d'initiatives ont été mis en place par zone d'intervention et par axe d'intervention (éducation, santé, agriculture, PEL...etc.)
6. Quelles sont les facteurs liés à la conception du projet qui expliquent les avancées/retard ou non-exécution de quelques activités ?
7. Quelles sont les facteurs liés à l'exécution du projet qui expliquent les avancées/retards ou non-exécution de quelques activités ?
8. Quels sont les grands changements intermédiaires associés aux actions vis-à-vis = :
 - Les CLD
 - Les PEL
 - Les agriculteurs
 - Les OSC
 - La santé
 - L'éducation
 - Les acteurs institutionnels
9. Comment sont structurées les CLD ? composition ? instances de décision ? charte d'engagement ? feuille de route ? règlement intérieure ?
10. Comment ont été identifiés les besoins en renforcement des capacités des CLD ? comment ont été choisi les formateurs ?
11. Dans quelle mesure les actions de renforcement des capacités ont permis de renforcer les capacités de planification des CLD ?
12. Comment ont été mis en place le processus d'appui à la planification des CLD ?
13. Est-ce que les CLD disposaient d'une base solide et des démarches claires d'analyse du contexte de chaque aspect (analyse de la situation, analyse des risques, analyse basée sur le genre, PAC etc) qui aidaient à la prise de décision dans la planification ?
14. Dans quelle mesure le renforcement des capacités de gestion, entrepreneuriales, d'environnement et de genre ont permis d'assurer les principes suivants de la planification ?
 - La capacité des membres des communautés à identifier leurs problèmes et les priorités de tous les membres de la communauté ;
 - L'appropriation des problèmes et des priorités identifiées par la CLD et des plans d'actions ;
 - L'inclusion du processus de la planification et sa capacité à intégrer l'ensemble des membres de la communauté sans exclusion ;

- La communication bi-directionnelle entre les communautés et les acteurs clés ayant pour but de rassembler les informations nécessaires à la planification et puis assurer l'engagement des acteurs clés ;
 - La capacité des communautés à intégrer les ressources locales endogènes, les réseaux informels et formels et compétences individuelles et coutumes collectives dans la planification ?
15. Possible de voir le contenu des plans d'actions par CLD si existent ?
 16. Il existe un aspect spécifique au renforcement des capacités du partenaire local et des OSC, qui concernent l'appui au personnel, au fonctionnement et matériel, pouvez vous nous en parler par nature d'appui ? Budgets consacrés ? degré d'exécution ?
 - Actions de renforcement des capacités
 - Personnel mis à disposition entièrement pour le projet
 - Personnel mis à disposition à temps partiel pour le projet
 - Nature d'appui au fonctionnement
 17. Combien d'outils pédagogiques, de documents de capitalisation produits ? et champs d'expertises développés grâce à l'appui à l'expertise par KS/BL CD ?
 18. Est-ce que l'aspect de renforcement de l'expertise du PL concerne aussi les OSC ? lesquelles et sur quelle base ont été choisies ? quels effets immédiats générés selon vous ? quels autres besoins en accompagnement pour :
 - Une meilleure relance et renforcement de l'attitude communautaire
 - Une meilleure implication du PL et ses OSC locales dans la mise en œuvre et la planification du projet ?
 19. Par rapport à la durabilité des CLD, les membres doivent avoir des motivations à adhérer et à participer qui leurs permettent d'assurer leurs pleins engagements après retrait du projet. Pouvez-vous nous expliquer comment les CLD répondent ou répondront aux attentes réelles qui tiennent compte les conditions spécifiques des jeunes et femmes et qui s'adaptent aux changements des priorités de celles-ci ?
 20. Concernant le volet des PEL agricoles et non agricoles, comment avez-vous procédé à l'identification et ciblage des agriculteurs, entrepreneurs locaux et aux filières prioritaires agricoles et non agricoles? par quoi vous avez commencé au premier ? ciblage des bénéficiaires ou des filières clés ? et pourquoi ?
 21. Quelles actions de concertation entretenue avec les OSC et les acteurs clés ?
 22. Comment les CLD ont-ils contribué à cette étape ?
 23. Comment les modules de renforcement des capacités des PEL ont été identifiés ? ça a émané des besoins exprimés par les PEL ou bien tout simplement issus des recommandations externes/ induites naturellement ?
 24. Est-ce qu'il y a des intersections entre les PEL et les CLD ? existent-ils des PEL, agriculteurs et agricultrices membres des CLD ?
 25. Quels liens en termes de fonctionnement entre les CLD et les PEL ? dans quel mesure les performances de chaque composante agissent positivement sur l'autre composante ?
 26. Quels impacts immédiats des actions de renforcement des capacités avez-vous pu visualiser au niveau des PEL ? existe-il des indicateurs clés qui vous permettent de mesurer l'application des performances acquises par le RC ? si oui, lequel ? sinon, pourquoi ?
 27. Quels sont vos grandes réalisations mesurées ou senties à mi-chemin de l'exécution de l'axe entrepreneurial (attitude entrepreneuriale et performances acquises)

28. Quels sont les besoins en appui immédiat pour une meilleure relance des activités entrepreneuriales ?
29. Comment les OSC de santé ont été mobilisées ? s'agit-il des OSC spécialisées dans la santé ou simplement des OSC de développement local de douars ? la même question s'adresse aux acteurs institutionnels (services de santé, Collectivités et autres partenaires) ?
30. Qui a participé à la planification des activités de sensibilisation et au choix des thématiques ? dans quelle mesure les bénéficiaires finaux y compris les jeunes et les femmes ont été concertées ?
31. Quels niveaux de responsabilité des OSC et des CLD dans la mise en œuvre des actions de sensibilisation (organisation, logistique, bénévoles, ressources financières, contribution des communautés, participation des femmes) et les micro-projets et macro-projets?
32. Quels niveaux de mobilisation des acteurs institutionnels dans la mise en œuvre des actions de sensibilisation ?
33. Est-ce que vous avez initié des plans de suivi des progrès et performances acquises par les actions de sensibilisation et les MP générés par les organisations ?
34. En termes de coordination, est ce que les autorités locales et les acteurs institutionnels s'engagent réellement dans les activités réalisées ? si partiellement ou plus d'engagement quels mécanismes de coordination nécessaires à votre avis ?
35. Par rapport aux actions de sensibilisation, de RC et les MP, est ce que les profils du personnel mis en place et des bénévoles correspondent réellement aux priorités ou il existe des manques à gagner dans ce sens ?
36. Quels mécanismes de soutien technique et financier accordé aux CLD et OSC ? permanent ou ponctuel ?
37. Qu'est ce qu'il faut assurer en priorité au niveau tant organisationnel qu'au niveau de la mobilisation des ressources pérennes d'ici la fin du projet pour assurer une durabilité des CLD et des actions ;
38. Comment peut-on intégrer systématiquement les préoccupations des femmes et des jeunes dans le processus de planification, de mise en œuvre et de gestion des ressources des CLD et des OSC ?
39. Quel niveau d'appui à ATDC/CDI Bwamanda nécessaires, par ordre de priorité, d'ici la fin du programme ?
 - Capitalisation
 - Expertise thématique
 - Leadership
 - Partenariat et gestion des ressources (autonomisation)
 - Intégration de l'environnement et du genre

Questions spécifiques aux CLD⁴¹

1. Parlez-nous du CLD, sa mission, sa structuration, ses instances et ses mécanismes de gestion et gouvernance (composition, rôles des instances, moyens d'action..etc.) ;
2. Comment étiez vous impliquée dans la structuration du CLD de votre localité ?
 - Les étapes clés ;
 - Les instances concertées
 - Les approches et outils utilisés
 - Les expériences passées relatives à d'autres projets ayant inspiré la dynamique si existent ;
3. Dans quelle mesure tous les membres de la communauté disposaient de la possibilité d'orienter la planification des CLD ? quels mécanismes ?
4. Comment la planification des priorités des CLD a pris en considération l'ensemble des préoccupations des membres de la communauté sans exclusion notamment des femmes, des PSH et des jeunes défavorisés ? quels ont été les outils de leur implication dans le processus de planification ?
5. Parmi les instances dirigeantes au sein des CLD y a-t-elle des femmes, des jeunes et des PSH qui disposent d'un leadership et conduisent le processus de priorisation des objectifs des communautés ? combien ? quels sont leurs différents profils ?
6. Est-ce que vous avez ouvert des canaux de communication avec les acteurs gouvernements, des ONG, CL et autres acteurs pour faire partie de la planification ? comment ? sont-ils d'accord pour les plans ressortis ? quel niveau d'engagement formel ? informel ?
7. Y a-t-il des membres du CLD/ ou de la communauté qui disposent d'une crédibilité vis-à-vis les acteurs institutionnels ? quels étaient leurs missions ? quel est leur niveau de mobilisation ?
8. Avant de réaliser la planification ? est ce que vous avez sondé vos ressources locales, vos capacités d'actions, les savoirs faires locaux et traditionnel pertinents au regard des priorités des actions ?
9. Est-ce que vous avez sondé et testé le niveau d'appropriation et d'engagement communautaire des membres des CLD et les mécanismes de renforcement de l'attitude communautaire ?
10. L'engagement communautaire repose sur les motivations de chacun au sein de la communauté, sur l'alignement des priorités des acteurs institutionnels mais aussi sur une alchimie entre méthodes et coutumes communautaires et mécanismes institutionnels. Dans quelle mesure le système de gouvernance s'inspire des coutumes collectives et s'adapte avec le contexte institutionnel ? quel niveau d'amélioration dans ce sens ?
11. Est-ce que vous avez intégré formellement les aspects suivants dans la planification des CLD :
 - Le renforcement des capacités
 - L'inclusion des femmes et des jeunes et des PSH ?
 - L'environnement et la résilience
12. Combien de sessions de formations organisées en faveur des CLD et auxquelles vous avez pris part ?

⁴¹ Afin d'assurer le principe de la triangulation et de recoupement de l'information, plusieurs questions destinées au PL le seront aussi avec les CLD afin de croiser les avis et approfondir quelques hypothèses et questions de départ liés aux critères de l'évaluation.

13. Dans quel mesure ces modules reflètent les attentes et quel niveau de satisfaction ?
14. Quelles sont les compétences et bonnes pratiques issues de ces formations et comment peut-on les visualiser facilement ?
15. Dans quelle mesure les actions de RC ont influencé positivement sur la qualité de la planification et sur l'attitude entrepreneuriale et communautaire des membres ?
16. Est-ce que vous avez une situation de base pour chaque axe de planification avec des indicateurs initiaux ? Si oui, lesquels ? sinon pourquoi ?
17. En termes de gouvernance, est ce que vous avez une précision claire et concrète sur les responsabilités de chaque membre et ses engagements pour les communautés ?
18. En termes d'exécution des activités, disposez-vous d'un tableau de bord des activités à réaliser ? comment vous l'avez développé ?
19. Parlez nous de toutes les initiatives promues à ce jour par les CLD ?
20. Est-ce que le plan d'action des CLD a été respecté et exécuté comme prévu ? sinon pourquoi ?
21. Quelles sont les parties prenantes qui entretiennent des relations avec les CLD ? expliquez ?
 - Médiation des leaders
 - Facilitation et appui des CL
 - Leadership et engagement de l'acteur public en faveur des activités prioritaires des deux composantes ?
22. Comment les membres des communautés sont informés de l'état d'avancement des CLD ? à travers quels canaux d'information ?
23. Est-ce qu'il existe des instances dont les missions sont
 - D'orienter les acteurs institutionnels envers les priorités communes
 - La gestion et résolution des conflits internes et externes ?
 - Des leaders thématiques (santé, éducation, agriculture)
24. Quelles sont les ressources humaines mis à disposition ? reflètent elles un mélange entre savoir-faire local (leadership, connaissances, coutumes) et savoir-faire (recherche, transfert des technologies...etc) ?
25. Quels sont les différents soutiens aux CLD en dehors du projet ?
26. Quelles sont les avantages et les points d'amélioration en matière de :
 - Pilotage et leadership des CLD ?
 - Mise à disposition des ressources ?
27. Est-ce que le CLD disposent d'un plan de suivi évaluation et réalisent des réunions périodiques de planification et de suivi-évaluation ;
28. Parlez-nous des plans d'actions quinquennaux tracés par le CLD ?
29. Parmi les MP promues par le projet dans la ZI, lesquels le CLD a contribué et à fait partie dans le processus des Appels à MP ? comment s'est déroulé le processus des Appels à MP ?
30. Discussions finales sur les points de force de l'organisation et des manques à gagner en matière d'engagement communautaire au regard des aspects suivants :
 - Les normes de base communautaire
 - La planification et l'appropriation
 - Les normes de gestion communautaire
 - Les normes de coordination avec les acteurs clés
 - Les normes de mobilisation des ressources ?
31. Attentes immédiates pour une meilleure attitude communautaire des CLD ?

- 32. Attentes immédiates pour une meilleure attitude entrepreneuriale des CLD ?
- 33. Attentes pour une durabilité du processus et des microprojets économiques et sociaux ?
- 34. Attentes pour une meilleure inclusion et appropriation locale des CLD ?

Questions spécifiques aux PEL agricoles

1. Identification des PEL

2. Système de culture, système d'élevage et capital foncier

Culture	SAU	Mode d'acquisition	Rdt moyen	Rdt 2023/2024

3. Capital humain

Année	Main d'œuvre salariale	Main d'œuvre occasionnel	Main d'œuvre familiale	Y compris nbre de femmes
Juin 2024				
Juin 2022				

Qu'est ce qui explique les changements (si existent)

- 4. Calcul du taux de l'activité principale/ toutes les spéculations en SAU et/ou nbre de cheptel ovin, caprin ou bovin ?
- 5. En relation avec la filière promue par le projet, comment avez-vous été sélectionnés ? qui vous a contacté ? Comment vous avez initié le projet ?
- 6. S'agit-il d'un nouveau projet/nouvelle filière ou tout simplement d'une restructuration d'une filière déjà initiée avant au sein de votre entreprise ?
- 7. Quelles ont été vos motivations de départ ?
- 8. Sur quelle base et en se basant sur quels critères vous avez choisi d'investir dans les micro-projets relatifs à la filière promue.
- 9. Quelles sont les services octroyés par le projet à ce moment ?

Nature de micro-projet	Thématique de renforcement des capacités	Appui organisationnel	Accompagnement de la filière

10. Comment étiez-vous associés à la planification/conception de ces micro-projets à leur mise en œuvre en passant par l'élaboration des termes de références des Appels à micro-projet ? comment vous y étiez associés ?

11. En dehors des initiatives et des bénéfices tirés du projet, est-ce que la filière concernée bénéficie de quelques incitations étatiques ou émanant d'autres organismes en termes de :

- Subventions aux intrants et à la création du micro-projet ?
- De conseil agricole ou technique ?
- D'accès ou de mise à niveau du foncier
- Accès ou subventions aux intrants ?

Quelles sont les actions dont vous avez bénéficié de la part de ces organismes ? quelles attentes ?

12. Par rapport à la filière promue par le projet, merci de nous aider à dresser le tableau suivant (attribution du projet)

	SAU/nbr e de têtes	Grand matériel	Petit matériel	Intrants à la production 2023/2024	MO permanent e	Formations	Structures de transformation	Structures de commercialisation
Existant								
Propre de l'exploitation								
Appuyé par le projet								
Appuyé par d'autres structure								

13. En termes de bénéfices et de changements directs associés aux services octroyés par le projet, merci de répondre aux questions suivantes :

Liste de questions de suivi des connaissances et bonnes pratiques				
Présence aux séances de planification et RC		Connaissances, attitudes et Pratiques		
Thématique de RC	Présent ou non	Connaissances acquises	Pratiques améliorée	Degré de satisfaction⁴²

⁴² Echelle de 1 à 5 (1. Non satisfait, 2 peu satisfait, 3 moyennement satisfait, 4. Satisfait, 5 très satisfait

14. Par rapport aux connaissances et pratiques améliorées, comment vous les avez introduits et comment améliorent-elles vos performances techniques et/ou commerciales ?

15. Quelles sont les contraintes et difficultés liées à la non-application des pratiques issues des autres modules de formation ? comment peut-on les réintégrer ?

16. Est-ce que les revenus ont pu être améliorée en comparaison avec l'année 2022/2023 ?

Combien représente le CA agricole par rapport au CA global (CA global=CA agricole+ CA Activités hors ménage).

17. Si vous disposez d'épargne, combien représente-il ? comment vous l'utilisez et à quelles circonstances ?

18. Relations avec les acteurs clés de la chaîne des valeurs

Opérations a	Acteur clé	Localisation	Périodicité de transaction	Satisfaction ⁴³
Achat d'intrant à la production				
Usage du matériel agricole				
Intrants à la valorisation et transformation				
Transport				
Grossistes				
Détaillants				
Agents de conseil agricole				
Services financiers				

- Quels sont les acteurs avec lesquels vous avez des très bonnes relations ? expliquez
- Quels sont les acteurs avec lesquels vous avez des contraintes et des défaillances ? expliquez ?
- Quels sont vos attentes pour le reste du programme ? comment combiner entre performances techniques et résilience ?

⁴³ Sur une échelle de 1 à 5

Questions spécifiques aux OSC santé et éducation (COPA/CODESA/SM/Alphabétisation)

1 – gouvernance et régularité des instances

1. Quelle est la mission de l'association ?
2. Est-ce que vous disposez d'un organigramme ?
3. Disposez-vous d'un statut et d'un règlement intérieur ?
4. Un manuel de procédures ou document formel de répartition des tâches ?
5. Quelles sont les instances/comités au sein de votre association ? lesquelles ?
6. Comment fonctionnent les comités ? d'une manière autonome ou selon un plan stratégique/plan d'action annuel ?
7. Concrètement combien de membres actifs bénévoles de l'association (hommes et femmes) ?
8. Quelles sont les mécanismes d'implication des communautés par votre OSC ?
9. A quelle fréquence organisez-vous les réunions ? Comment se passe le processus de prise de décision stratégique et opérationnelle de votre OSC ?
10. Existe-il un système d'archivage et de gestion des dossiers et des projets de l'OSC,

2 – régularité des activités et des projets de l'OSC

11. Quels sont les services octroyés par l'OSC aux membres de la communauté ?
12. Sont-ils desservis d'une manière régulière et continue ?

Si, oui comment ?

Sinon, pourquoi ?

13. Disposez-vous d'un plan stratégique ? plan d'action ?

Si, oui, peut-on le consulter et comment vous l'avez élaboré (implication des instances, implication des jeunes et des femmes, existence ou non des outils de planification communautaires, degré d'intégration et d'implication des communautés) ?

Sinon, qu'est-ce qui vous empêche de l'établir ?

14. Quelles sont les ressources (humaines, matérielles, techniques) mis à la disposition de l'OSC (ressources internes et externes) ?
15. Est-ce que vous pouvez partager avec nous des rapports ou supports illustrant des cas concrets d'impacts générés par vos activités ?

3 – Partenariat, mobilisation des ressources et suivi-évaluation

16. Est-ce que vous disposez d'un plan de mobilisation des partenaires autour de vos projet ?
17. Quelles sont vos principales sources de financement ?
18. Quelles sont vos principales stratégies de mobilisation des ressources communautaires internes nécessaires pour le projet ?
19. Comment pouvez-vous décrire le niveau de mobilisation des communautés locales autour de vos projets ?
20. Comment pouvez-vous décrire le niveau de mobilisation des acteurs clés autour de vos projets ?
21. Disposez-vous d'un système de suivi évaluation et de capitalisation propre à l'association ? si oui lequel ?

Sinon, pourquoi ?

4– Processus de participation et résultats générés du programme=

22. Comment étiez-vous mobilisez autour du programme « ensemble, agissons ! » ?
23. Comment étiez-vous identifiés par le PL et sur quelle base ?
24. Comment étiez-vous associés à la planification des actions communautaires ?
25. Dans quelle mesure les besoins et priorités des jeunes, femmes et leurs enfants ont été prises en considération ? à travers quels mécanismes ?
26. Quelle nature de lien entrepris avec les CLD ?
27. Quelles sont les activités de renforcement des capacités auxquelles vous avez participé ? quel impact généré ou bonne pratique apprise de chaque module ?
28. Quelles sont les micro-projets auxquelles vous avez pris part ? nbre de bénéficiaire ? quel a été votre rôle ? échelle de satisfaction (de 1 à 5) ?
29. Quels sont les Macro-projets auxquelles vous avez pris part ? nbre de bénéficiaires ? quel a été votre rôle ? échelle de satisfaction (de 1 à 5) ?
30. Quels sont les points forts du projets (implication du PL, thématiques précises, capitalisation, mécanismes communautaires...etc) ;
31. Quels sont les points à améliorer du projet ?
32. Dans quelle mesure le projet améliore-elle l'attitude communautaire et l'engagement des communautés autour des projets de l'OS ? quels sont les points forts et points d'amélioration ?
33. Quels sont vos attentes du programme d'ici la fin du programme ?
34. Quels sont vos besoins et priorités en matière de sensibilisation des communautés et de plaidoyer ?
35. Quelles sont vos propositions pour une meilleure attitude communautaire dans votre localité ?