

# Rapport final d'évaluation finale du programme DGD 2017-2021 UNI4COOP au Sénégal

Références IATI :

Objectif Spécifique 1: SN-BE-BCE\_KBO-0415627875-PROG2017-2021-OS1-

Objectif Spécifique 2: BE-BCE\_KBO-0432503697-PROG2017-2021\_senegalOS2\_PS\_



# Janvier 2022

## Préambule

Ce rapport est composé de deux parties :

Partie 1 : Le rapport issu des processus d'autoévaluation et d'évaluation par les pairs, corédigé par Clémence Vanommeslaeghe et Anne Depret pour le compte du comité de pilotage de cette évaluation.

Partie 2 : Le rapport complémentaire de l'évaluateur externe, Jean-Paul Ledant, qui a accompagné l'ensemble du processus.

Photo de famille UNI4COOP



## Partie 1 du rapport évaluation programme Sénégal : synthèse des ateliers d'autoévaluation et d'évaluation par les pairs.

### Table des matières

Préambule .....	1
Partie 1 du rapport évaluation programme Sénégal : synthèse des ateliers d'autoévaluation et d'évaluation par les pairs. ....	2
1. Résumé des principales conclusions et recommandations.....	4
2. Objectif, champ de l'évaluation et contexte .....	5
2.1. Objectifs.....	5
2.2. Champ de l'évaluation.....	5
2.3. Contexte : .....	6
3. Approche méthodologique, justification et contraintes rencontrées. ....	8
3.1. Parties prenantes impliquées pour mener à bien l'exercice.....	8
3.2. Aperçu des différentes phases : .....	10
4. Réponse aux questions d'évaluation : analyse des constats - conclusions et recommandations. 17	
4.1. Réponse à la question 1 : <b>Efficacité</b> : .....	17
4.2. Réponse à la question 2 : <b>Pertinence-Impact</b> : .....	24
4.3. Réponse à la question 3 : <b>Efficacité-Pertinence-Impact</b> : .....	31
4.4. Réponse à la question 4 : <b>Efficacité-impact- durabilité-Impact</b> .....	35
4.5. Réponse à la question 5 : <b>Durabilité</b> .....	40
4.6. Réponse à la question 6 : <b>Impact</b> .....	44
5. Evaluation du processus et du dispositif .....	46
6. Synthèse des recommandations .....	53
7. Liste des annexes.....	57
Partie 2 du rapport évaluation programme Sénégal : rapport complémentaire de l'évaluateur externe. ....	58
1. Introduction.....	58
2. Rôles et contributions de l'évaluateur externe.....	58
3. Evaluation du programme du point de vue de l'évaluateur externe .....	59
3.1. Réponse aux questions d'évaluation.....	59
3.2. Appréciation selon les critères CAD .....	61

4.	Identification de facteurs de bonnes ou mauvaises performances .....	65
5.	Commentaires sur le processus et la méthode d'évaluation .....	66
5.1.	Le questionnement évaluatif.....	67
	La disponibilité et la collecte des données.....	67
5.2.	Le traitement des données vers les conclusions d'évaluation .....	68
5.3.	Suggestions.....	68
5.4.	Pour le prochain programme .....	69
5.5.	Pour les prochaines évaluations.....	70

## 1. Résumé des principales conclusions et recommandations

Références IATI :

OS 1: **SN-BE-BCE\_KBO-0415627875-PROG2017-2021-OS1-**

OS 2: **BE-BCE\_KBO-0432503697-PROG2017-2021\_senegalOS2\_PS\_**

De manière générale, les indicateurs des deux objectifs spécifiques ont été atteints. Néanmoins, des observations ont régulièrement été émises lors des ateliers d'évaluation quant à la pertinence des indicateurs choisis permettant d'attester que les stratégies mises en œuvre ont été **efficaces** pour atteindre les objectifs spécifiques visés ou encore pour mesurer les changements attestant d'une transition vers des systèmes alimentaires plus durables. Ainsi, de nombreuses recommandations visent à renforcer le système de suivi actuel pour y intégrer des informations et indicateurs permettant de mesurer des changements vers des systèmes alimentaires plus durables et prendre les décisions de réorientations stratégiques qui s'avèreraient nécessaires pour y parvenir.

Il est à noter que la **pertinence** des activités mises en œuvre au cours du programme ont été largement appréciées de manière positive par les bénéficiaires du programme et tout particulièrement les processus d'accompagnement de proximité (sensibilisation, visites d'échanges, formation, coaching, ...); les activités de recherche-action les incluant; la facilitation dans l'accès aux facteurs de production (intrants, eau de production et sécurisation du foncier, ...).

Les **effets** les plus cités par les bénéficiaires ont été l'amélioration de la qualité de leurs sols, de leurs revenus, l'amélioration de leurs productions, la diversification des productions, les connaissances acquises, la diminution de l'utilisation d'intrants chimiques, l'amélioration de leur bien-être, de la scolarité des enfants, de leur alimentation, .... Leurs témoignages suggèrent que les objectifs spécifiques poursuivis ont bien été atteints. Sur cette base, on peut affirmer que le programme a contribué aux **cibles du CSC**. Cependant, comme explicité plus avant, le système de suivi n'a pas permis de valider les changements mentionnés (qualité des sols, réduction de l'utilisation d'intrants chimiques, augmentation de la productivité, ...) de manière objective.

Les analyses réalisées pendant les ateliers d'évaluation ont pu mettre en exergue des bonnes pratiques qui permettraient d'améliorer encore l'**efficacité** et assurer une meilleure **durabilité** des changements observés. A titre d'exemple: le travail en synergie dans une approche pluridisciplinaire, l'utilisation des NTIC, le renforcement du dispositif de formation et de suivi rapproché, la capitalisation des bonnes pratiques et des résultats des recherches-action participatives.

Enfin, le **processus d'évaluation horizontale** accompagné par un expert externe a également fait l'objet d'une appréciation. Les objectifs poursuivis de favoriser un rapprochement des équipes et de leur renforcement en matière de méthodologies d'évaluation ou encore d'utilisation de cadre de référence communs ont pleinement été atteints. Une adaptation du processus devrait pouvoir le rendre moins chronophage lors d'évaluations ultérieures du futur programme.

Les principales **recommandations** portent sur une réflexion en profondeur du système de suivi-évaluation du programme suivant, sur la mise en place de modalités renforcées de collaboration entre les équipes d'ULB-C et Eclasio notamment en termes de capitalisation, de recherches-action, d'adoption d'outils de référence communs,....).

## 2. Objectif, champ de l'évaluation et contexte

### 2.1. Objectifs

Outre le devoir de redevabilité vis-à-vis du bailleur principal, la DGD, qui exige que l'ensemble des critères CAD soient évalués en fin de programme, les objectifs sous-jacents relatifs à cet exercice évaluatif pour UNI4COOP étaient de :

- Favoriser un rapprochement des équipes pour une meilleure connaissance réciproque des projets et parties prenantes impliquées.
- Renforcer les équipes en matière de méthodologies d'évaluation.
- Utiliser un cadre de référence commun permettant de comprendre les choix stratégiques, les chemins de changement, de questionner l'efficacité et l'efficience des systèmes de suivi actuel.
- Apporter des éléments de réflexion dans le processus de formulations des TOC du prochain programme DGD.
- Identifier des sujets relatifs à la gestion des savoirs.
- Capitaliser sur le processus évaluatif.

L'ensemble des objectifs consignés dans les termes de référence relatifs à cette évaluation (annexe 1) a fait l'objet d'un accord de la DGD.

### 2.2. Champ de l'évaluation

L'évaluation a pris en compte toute la durée du programme. Les critères CAD suivants ont été analysés : efficacité, pertinence, durabilité, efficience et impact, ainsi que la contribution aux cibles des cadres stratégiques communs (CSC). La carte ci-après reprend les zones couvertes par le programme :

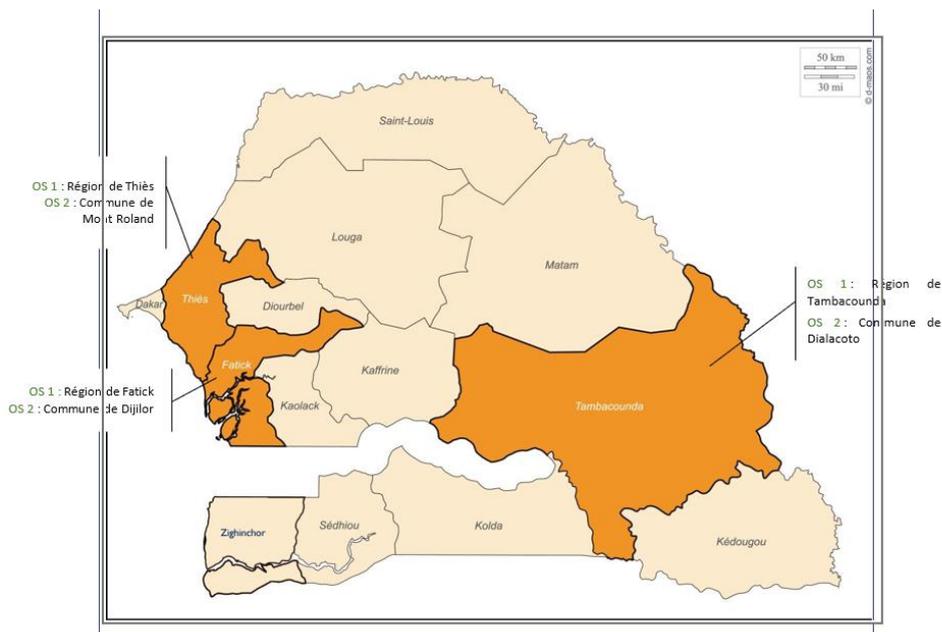


Figure 1 : carte des zones d'intervention du programme.

Pour Eclasio, Objectif Spécifique 2: Régions de Thiès (Mont Rolland), Fatick (Diossong) et Tambacounda (Dialakoto). Le nombre de bénéficiaires touchés par le programme s'élève à 1.040 familles bénéficiaires réparties équitablement dans les 3 zones (347 dans chaque zone).

Pour ULB-Coopération, Objectif Spécifique 1: Régions de Tambacouda (partenaire AM BE KOUN) et de Mbour (partenaire APAF). Le nombre de bénéficiaires directs concernés était de 799 exploitants familiaux.

### 2.3. Contexte :

#### *Institutionnel :*

En 2016, 4 ONG universitaires francophones belges : Eclasio (anciennement nommé Aide au Développement Gembloux), la FUCID, Louvain Coopération et ULB Coopération) ont décidé d'unir leurs forces. Une entité baptisée « Uni4Coop » s'est progressivement concrétisée, dans une volonté partagée de travailler en synergie, de se renforcer, d'agrandir les réseaux et de favoriser les pratiques prônées et expérimentées par chacune.

Au Sénégal, deux des quatre ONG sont présentes : Eclasio et ULB-Coopération. Une première évaluation, à mi-terme, confiée à un évaluateur externe, avait conclu à la nécessité d'organiser un atelier de réflexion commun pour donner l'occasion aux équipes de progresser vers une vision partagée de l'agroécologie. Depuis lors, UNI4COOP a mandaté un groupe de travail interne afin d'harmoniser les réflexions du consortium autour des conditions d'une **transition vers des systèmes alimentaires durables**, la question d'une vision commune s'étant également posée lors des évaluations intermédiaires d'autres programmes. La transition vers des systèmes alimentaires durables (SAD) est dès lors un point central de cette évaluation finale, la majorité des questions évaluatives s'y réfèrent. En aval de cette évaluation, un atelier autour de la thématique plus spécifique de l'agroforesterie a également été organisé.

Pour cette évaluation finale, le COPIL (Comité de pilotage d'UNI4COOP) a mandaté le COMEV (Comité suivi-évaluation d'UNI4COOP) pour tester une approche innovante, permettant un rapprochement entre les équipes et un renforcement des compétences en matière d'évaluation.

Le COMEV a proposé un dispositif réalisé en partie sur base d'une autoévaluation (par les équipes de terrain) et d'un exercice accompagné de critique constructive par les pairs, complété par un exercice de mesure d'impact non encore pratiquée dans le cadre de notre programme (l'utilisation d'une grille d'impact pour interroger les bénéficiaires-acteurs de première ligne). L'ensemble du processus devant être validé par un-e évaluateur-riche externe et avoir reçu l'accord préalable de la DGD. Le dispositif est décrit plus en détail au chapitre approche méthodologique.

Les termes de référence de cette évaluation ont été soumis le 12 mars 2021 à la DGD. La DGD a réagi de manière positive une première fois le 1<sup>er</sup> juin 2021 et une seconde fois le 2 juin 2021.

L'évaluateur externe a été recruté, sur base d'un appel à manifestation d'intérêt, le 6 juin 2021.

## Impact recherché :

Les 2 Objectifs Spécifiques, inscrits dans une théorie du changement "TOC" commune, visaient à améliorer durablement les conditions de vie des populations rurales en développant deux leviers complémentaires : la diffusion d'un modèle d'agriculture familiale performante, résiliente et durable ainsi que la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes. Ces modèles mettent au premier plan les organisations paysannes et les groupements féminins et les appuient à fournir des services de qualité aux populations.

La promotion de l'agroécologie, l'agroforesterie, et autres techniques agro-durables devaient permettre d'améliorer le rendement des productions vivrières, tandis que la transformation et la commercialisation de ces productions par des organisations paysannes, bien gouvernées et outillées (NTIC), devaient permettre à leurs membres de dégager un revenu décent, assurant ainsi une plus grande sécurité nutritionnelle, en particulier, du couple mère-enfant. Les divers résultats obtenus, évalués et analysés devaient être partagés et diffusés, notamment au sein des synergies prévues et à construire.

L'impact visé s'inscrivait donc déjà dans le cadre d'une transition vers un système alimentaire durable<sup>1</sup>(SAD), même s'il n'y était pas fait référence explicitement lors de la formulation du programme. Entretemps, comme expliqué plus avant, un groupe de réflexion conduit par UNI4COOP a proposé ce cadre de référence et notamment l'utilisation d'outils d'évaluation appropriés pour mesurer cette transition tel que TAPE<sup>2</sup> développé par la FAO. L'exercice d'évaluation est une opportunité, tout comme l'a été la rédaction du futur programme, de familiariser les équipes avec cette approche.

## Rappel des objectifs des programmes :

**Objectif Spécifique 1 ULB-C :** Les populations rurales améliorent leur sécurité économique, alimentaire et nutritionnelle, en particulier les femmes et les plus vulnérables, par une gestion durable des ressources naturelles. (Résilience accrue face aux aléas climatiques et à la dégradation des sols).

Cet OS consiste à mettre en place des modèles d'exploitation durable des productions agrosylvo-pastorales. Il s'agit (R1) de diversifier les sources de revenus issus de périmètres maraichers et d'exploitations paysannes vivrières. Un accent particulier (R2) est mis sur la sécurité nutritionnelle (en priorité du couple mère-enfant). Les capacités techniques et organisationnelles des OSC concernées, (R3) et des partenaires (R4) seront renforcées. Les liens entre la recherche, les partenaires, les acteurs bénéficiaires et le secteur privé seront consolidés et les expériences capitalisées et ce au profit des innovations (R5).

**Objectif Spécifique 2 Eclasio :** Les ménages ruraux des zones de Dialakoto, Diossong et Mont Rolland développent des modèles d'exploitations familiales durables (économiquement, socialement, écologiquement) intégrant les initiatives économiques des jeunes et des femmes.

Cet OS vise à améliorer durablement les conditions de vie des populations rurales dans 3 zones du Sénégal à travers une action articulée sur deux leviers complémentaires : la diffusion d'un modèle d'agriculture familiale performante et durable et la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes. Pour ce faire, il met en premier plan les organisations paysannes et les appuie à fournir des services de qualité aux populations.

---

<sup>1</sup> Système alimentaire durable, Steve Gliessman (2016) Transforming food systems with agroecology, *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 40:3, 187-189,

<sup>2</sup> TAPE : A Tool for Agroecology Performance Evaluation, *Frontiers in Sustainable Food Systems*, December 2020

### 3. Approche méthodologique, justification et contraintes rencontrées.

L'originalité de cette évaluation tient à son dispositif. En effet, il a été de type **horizontal**<sup>3</sup>, associant auto-évaluation et évaluation par les pairs dont le processus et les résultats ont été validés par un expert externe.

#### 3.1. Parties prenantes impliquées pour mener à bien l'exercice.

Le comité de pilotage : Le processus a été accompagné par un comité de pilotage constitué de deux membres du COMEV (Anne Depret, Cybill Prigent remplacée par Clémence Vanommeslaeghe) et de membres des équipes en charge du suivi du projet (dans un premier temps Thierry De Coster pour ULBC, remplacé par Ousmane Touré, ainsi que Ramata Seydou Sy et Simon Damien Ntab pour Eclasio).

Ce comité a finalisé les termes de références généraux (*Cf annexe 1*) et spécifiques à l'évaluateur externe (*Cf annexe 2*), sélectionné l'expert externe, défini et recruté les facilitateurs (focus group et atelier par les pairs), accompagné le bon déroulement de l'ensemble du processus. Il a compilé les divers éléments repris dans ce rapport d'évaluation, lesquels ont été soumis aux responsables locaux du suivi-évaluation ainsi qu'à l'évaluateur externe. Enfin, il a finalisé la réponse managériale, sur base des inputs des équipes évaluatives ; réponse qui a également été partagée avec l'évaluateur.

#### L'expert-évaluateur externe :

L'évaluateur externe, Monsieur Jean-Paul Ledant, a produit une note de cadrage (*cf annexe 3*). Il a guidé ou accompagné les sept phases du processus reprises plus loin, validé et/ou amendé le dispositif (choix des méthodes d'évaluation proposées dans les TDR, outils de récolte d'information, ...), ceci afin d'assurer la fiabilité et la validité de l'exercice évaluatif. Il a notamment veillé à la triangulation des informations se basant entre autres sur les critères de qualité d'une évaluation du certificat Evaluation Capacity Building<sup>4</sup>. Il a conforté et complété l'analyse réalisée par les équipes chargées de l'exercice évaluatif et a donné un avis sur les recommandations émises. Ses avis font l'objet de la partie 2 de ce rapport.

#### Les équipes chargées de l'exercice évaluatif :

Deux équipes ont été constituées, une par ONG. Leur composition et leur nombre étaient variable compte tenu des questions d'évaluation à traiter. Ces équipes ont participé en amont à la définition et au choix des questions d'évaluation traitées.

---

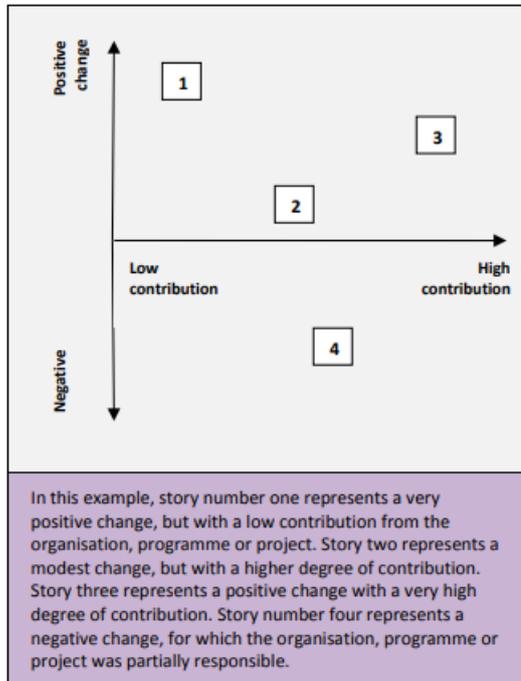
<sup>3</sup> Processus inspiré de "Horizontal evaluation: Stimulating social learning among peers » Graham Thiele, André Devaux, Claudio Velasco and Kurt Manrique.

[https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/ILAC\\_Brief13\\_Horizontal\\_Evaluation\\_0.pdf](https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/ILAC_Brief13_Horizontal_Evaluation_0.pdf)

<sup>4</sup> Certification Evaluation Capacity Building : Processus d'amélioration continue de la qualité des systèmes d'évaluation mis en place auprès des ONG belge par le service spécial de l'évaluation de la DGD, sanctionné par un certificat.

Elles ont procédé chacune à un exercice d'autoévaluation basé sur des données factuelles vérifiables (documentation, focus groups) et ont ensuite partagé leurs constats, analyse et conclusions avec les pairs et le comité de pilotage. De cette analyse conjointe, des conclusions et recommandations ont été émises. Elles ont également contribué à alimenter la réponse managériale, notamment la planification de mise en œuvre des recommandations.

Les facilitateurs des focus groups et de l'atelier par les pairs :



Les deux facilitateurs recrutés pour animer les focus groups ont été initiés à l'utilisation de la grille d'impact (Intrac 2017) (voir illustration ci-contre). Cette grille permet en principe d'identifier différents changements et de les positionner compte tenu de leur effet positif ou négatif et de la plus ou moins grande contribution du programme évalué.

Un facilitateur a également été recruté pour coanimer avec le COMEV les travaux de l'atelier d'évaluation par les pairs.

### 3.2. Aperçu des différentes phases :

Ces différentes phases ont fait l'objet d'un consensus entre l'évaluateur externe et le comité de pilotage.

Approche	Justification et commentaires	Contraintes
<p><u>Phase 1</u> : Composition des focus groups.</p>		
<p>Critère de choix :</p> <p><u>Partenaires ULB-C :</u>  <u>APAF</u> : il s'agissait de sélectionner parmi les 242 exploitations accompagnées, dispersées dans 30 villages et 3 zones d'intervention. Les focus groups ont été sélectionnés dans 2 zones à raison d'un village par zone.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus group Thiaye (6/10/2021) : 10 hommes.</li> <li>• Focus group Ngueniene (7/10/2021) : 10 hommes.</li> </ul> <p>Les participants ont été choisis par l'agent de terrain en fonction de leur disponibilité.</p> <p><u>AMBK</u> : Il s'agissait de sélectionner parmi les 14 exploitations familiales se situant dans deux zones et 12 villages ainsi que parmi les 6 GIE exploitant des périmètres maraîchers. Le choix a porté sur un village par zone dans lesquels une exploitation familiale et un GIE ont été sélectionnés par l'animateur de terrain.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus group Madinba Maboudé (27/09/2021) : 3 hommes+5 femmes+3 jeunes femmes. Exfam 1, GIE 1.</li> <li>• Focus group Diombodina (28/09/2021) : 1 homme+9 femmes+2 jeunes femmes. 1 exploitation familiale + 1 GIE.</li> </ul> <p><u>Focus group Eclasio</u> :  Trois zones d'intervention distinctes avec 3 partenaires différents : la COORDIM à Dialacoto, la COORDID à Diossong et l'UGPF à Mont Rolland.</p>	<p>En débutant par les focus groups, il s'agissait de reposer la suite des travaux d'évaluation sur les perceptions, ressentis, dire des bénéficiaires.</p> <p>L'objectif de ces focus group était d'évaluer la perception des bénéficiaires sur les changements (survenus depuis le début du programme), selon leur ampleur, leur sens (positif ou négatif), l'intensité du niveau de satisfaction ou d'insatisfaction et le rôle joué par le programme.</p> <p>Les participants devaient essentiellement être composés des représentants des GIE, des exploitations familiales et, des paysans relais, des micro-entrepreneurs, des membres des Organisations paysannes (OP). Chaque FG comptera maximum 12 personnes.</p> <p><i>Se rapporter à la note de cadrage (annexe 3) pour plus d'information.</i></p>	<p>Dispersion géographique des villages.  Lieu de rencontre parfois très éloigné des villages.  Délais très courts : Invitation envoyées très tard aux participants (pour certains le jour même).  Participants aux focus groups pas tous suivis depuis le début du programme.</p>

<p>Les villages ont été choisis au hasard avec l'appui des points focaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deux focus groups à Dialacoto : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Groupes 1 (30/09/21) : 02 hommes, 05 femmes, 03 jeunes hommes, 02 jeunes femmes (Entrepreneurs)</li> <li>- Groupe 2 (01/10/21) : 06 hommes, 03 femmes, 03 jeunes (Exploitations familiales, GIE)</li> </ul> </li> <li>• Deux focus groups à Diossong : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Groupe 1 (04/10/21) : 05 hommes, 05 femmes, 01 jeune femme (exploitations familiales, entrepreneurs embouche, maraichage et GIE).</li> <li>- Groupe 2 (05/10/21) : 04 hommes, 09 femmes, 01 jeune femme (exploitations familiales, entrepreneurs maraichage et GIE).</li> </ul> </li> <li>• Deux focus groups à Mont Rolland: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Groupe 1 (11/10/21) : 05 hommes, 07 femmes, 02 jeunes femmes (Exploitations familiales, entrepreneur avicole, paysans relais, GIE)</li> <li>- Groupe 2 (12/11/21) : 04 hommes, 07 femmes (Exploitations familiales, GIE)</li> </ul> </li> </ul>		
<p><u>Phase 2</u> : Focus groups- utilisation de la grille d'impact.</p>		
<p>Deux facilitateurs ont été engagés, l'un pour animer les focus groups des deux ONG dans la zone de Tambacounda et l'autre pour couvrir la zone de Mbour. Ils ont été initiés à la grille d'impact (cf ci-après). Ces facilitateurs étaient accompagnés par un collaborateur interne à l'une des deux ONG.</p> <p>Une composition mixte (collaborateur interne et facilitateur externe) a été proposée.</p> <p>Deux facilitateurs, un par zone, ont été engagés.</p>	<p>Le rôle du facilitateur était d'assurer l'animation des focus group dans 4 villages au niveau des zones d'intervention du programme. En se basant sur la note de cadrage produite par l'évaluateur externe. Ils devaient entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produire un guide d'entretien ;</li> <li>- Animer les différents FG avec prise de notes ;</li> <li>- Compléter la grille d'impact pour alimenter les phases suivantes de l'évaluation ;</li> <li>- Produire un rapport de synthèse pour chaque village.</li> <li>- Restituer les résultats au COMEV</li> </ul>	<p>Facilitateurs peu familiarisés avec l'outil grille d'impact</p>

	<p>Le fait que les deux facilitateurs réalisent des focus groups dans les deux organisations permettait déjà un premier croisement des regards lors des restitutions.</p>	
<p>Utilisation d'une grille d'impact</p>	<p>Utiliser une méthode simple qui soit la moins directive possible afin de recueillir les changements tels que vécus par les acteurs de première ligne (bénéficiaire). Le choix s'est porté sur une grille d'impact, alternative qui a semblé plus simple que celle consistant à faire émerger le « most significant change ».</p>	<p>La séance d'initiation a été insuffisante pour que les facilitateurs s'approprient la grille d'impact. Des exemples illustratifs donnés en termes d'impact tel que "bien être de la famille, scolarité des enfants, ..." ont été proposés aux membres des focus groups qui dès lors se sont positionnés par rapport à ceux-ci et n'ont pas eu l'occasion de s'exprimer en leurs termes. Ces propositions ont donc influencé les réponses alors qu'elles sont par ailleurs des concepts encore trop larges pour décrire précisément les changements vécus par les participants.</p> <p>Le fait de devoir passer par une traduction en langue locale a rendu l'exercice plus contraignant, certains concepts étant difficile à traduire, raison pour laquelle les facilitateurs se sont appuyé sur des mots clefs choisis parmi les exemples.</p> <p>D'autres contraintes non généralisées ont été évoquées par les facilitateurs : indisponibilité de certains membres des groupes (femmes devant préparer le repas), information tardive de l'organisation du focus group.</p>

Phase 3 : Partage de la synthèse des focus groups.		
<p>Les deux facilitateurs se sont concertés pour produire un rapport sous un format identique. Deux séances de restitution ont été organisées en octobre 2021. Le résultat des focus group est repris en <u>annexe 4</u>.</p>	<p>Les synthèses devaient fournir des informations quant aux différents changements observés par les bénéficiaires : dans leur situation économique, leur bien-être, la production, de capacités techniques et d'accès aux facteurs de production, de modes de production ou encore dans leur écosystème, attitudes et rapports sociaux.</p>	<p>L'approche un peu trop mécanique du questionnement (cf mé-utilisation de la grille d'impact) a laissé peu d'espace pour un approfondissement, notamment l'établissement de relation de cause à effet. Même compréhension des deux facilitateurs, pas de corrections d'une présentation à l'autre. limite : Aucun impact négatif n'a été relevé et tous ont été attribués au programme. De ce fait malaisé d'obtenir des informations fiables quant à l'efficacité/efficience des stratégies mises en œuvre.</p>
Phase 4 : Ateliers d'autoévaluation		
<p>Atelier autoévaluation ULB-C Il s'est tenu à Mbour, dans les locaux d'APAF, du 9 au 12 novembre 2021. Il a été animé pour un membre du Comev (Anne Depret) qui a garanti que l'autocritique constructive soit de mise dans un souci d'amélioration continue. Pour ce faire des chapeaux symboliques de couleur tantôt noire, tantôt rouge ont été attribués alternativement aux deux membres représentatifs par partenaire (AMBK et d'APAF). Jour 1 : appropriation des résultats de focus group, réflexion à propos des stratégies. jour 2 : système de suivi, analyse selon les critères de transition SAD jour 3 : efficience des stratégies pour lever les verrous de transition vers SAD, durabilité. jour 4 : synthèse</p>	<p>Il s'agissait de répondre aux 5 questions évaluatives en débutant par la 3ème contenant les inputs des Focus Group et en poursuivant par la 1 ère , la 2<sup>ème</sup>, la 4<sup>ème</sup> et la 5<sup>ème</sup>. La note de cadrage de l'évaluateur externe proposait une série de sous-questions à traiter.</p>	<p>La durée des ateliers tant en nombre de jours qu'en intensité de travail. Le cumul du travail d'animation et de prise de note.</p>

<p>Atelier autoévaluation Eclasio L'atelier d'auto-évaluation s'est tenu à Thiès dans les locaux d'Eclasio du 09 au 11 novembre 2021. Coordonné par la responsable du suivi-évaluation du bureau (Ramata Seydou Sy), il rassemblait l'équipe de projet et ses partenaires (COORDIM, COORDID – l'UGPF était représentée mais a dû s'absenter le deuxième jour pour cause de maladie). Jour 1 : Synthèse de résultats des focus groups et appréciation des stratégies (Q3) Jour 2 : évaluation des critères de transition SAD (Q2 et Q4) et changements attribués au programme (Q5) Jour 3 : Approfondissements des questions d'évaluation.</p>	<p>L'équipe a répondu aux différentes sous-questions pour ensuite composer les conclusions de chacune des 5 questions d'évaluation.</p>	<p>Programme des journées d'atelier très chargé. De nombreuses questions à traiter. Mobilisation de nombreux collaborateurs. Manque de temps pour le travail de synthèse et de présentation nécessaires à l'étape suivante.</p>
<p>Phase 5 : préparation de synthèses de présentation</p>		
<p>Synthèse ULB-C La dernière journée de l'atelier a été consacrée à la préparation des synthèses. Le travail a été articulé autour d'un tableau de synthèse croisant les critères SAD (santé des sols, réduction des intrants, ....) et les critères CAD en essayant de mettre en valeur les preuves attestant des résultats obtenus et les stratégies y ayant contribué. Le groupe s'est réparti le travail en trois présentations. En parallèle un rapport narratif des ateliers, validé par les participants a été produit par l'animateur (COMEV). <i>Cf annexe 5.</i></p>	<p>Chaque équipe devait venir aux ateliers par les pairs avec une présentation des ateliers d'autoévaluation.</p>	<p>La préparation des synthèses est un travail en soi qui demande un temps de concertation et de validation.</p>
<p>Synthèse Eclasio Les participants à l'atelier d'auto-évaluation ayant d'autres engagements au terme de celui-ci, le travail de synthèse a été réalisé la semaine qui a suivi, avant le lancement des ateliers d'évaluation par les pairs. La présentation des résultats a croisé critères CAD et SAD. Un rapport d'atelier a également été produit et commenté. <i>Cf annexe 6</i></p>	<p>Les éléments ressortis lors de l'auto-évaluation ont été retravaillés sur base des critères CAD et partagés aux équipes d'ULB-Coopération pour une mise en commun et critique.</p>	<p>Travail important et parfois fastidieux de croiser différents référentiels. A demandé plus de temps d'échange au sein de l'équipe d'évaluation.</p>

Phase 6 : atelier évaluation par les pairs (Eclasio-ULB-Coopération)

<p>L'atelier d'évaluation par les pairs s'est tenu à Fimela du 15 au 19 novembre 2021 il a regroupé +/- 20 participants (cf liste en <i>annexe 7</i>). Il a été animé conjointement par les deux membres du COMEV et un facilitateur externe engagé à cet effet.</p> <p>Un rapport illustré retrace les principaux moments (<i>en annexe 8</i>)</p> <p><u>Jour 1</u> : temps de préparation synthèse Eclasio ; présentation des points saillants de l'atelier autoévaluation ULB-C.</p> <p><u>Jour 2</u> : présentation des points saillants de l'atelier d'autoévaluation Eclasio ; travail en 3 sous-groupes sur les critères de transition et la levée des verrous vers des SAD.</p> <p><u>Jour 3</u> : restitution des 3 sous-groupes ; critère efficacité Eclasio et ULB-C. Exercice critique des indicateurs en sous-groupes.</p> <p><u>Jour 4</u> : restitution partielle sur les recommandations ; travail en 3 sous-groupes sur : système de suivi ; capitalisation et recherche. Synthèse et évaluation de l'atelier.</p> <p><u>Jour 5</u> : team building</p>	<p>Dans la note de cadrage l'évaluateur externe proposait de retravailler les mêmes questions d'évaluation. Le but était de comparer les résultats entre les deux ONG et de rechercher des explications à ces différences, desquelles découleraient une conclusion générale ainsi que des recommandations découlant de ces analyses.</p> <p>L'équipe du Comev a décidé de proposer un autre séquençage que celui proposé par l'évaluateur externe, pour éviter un effet de répétition. De plus, lors de la prise de connaissance des rapports issus des ateliers d'autoévaluation, il est apparu que certaines questions méritaient d'être approfondies, davantage orientées vers des réflexions stratégiques, de contribution aux changements. Le partage en différents sous-groupe travaillant sur des sujets différents a permis de les approfondir et d'enrichir les débats en plénière, sans être redondant.</p>	<p>En amont, le nouveau séquençage a demandé plus de temps de préparation que prévu, a retardé la présentation des résultats de l'atelier d'auto-évaluation et demandé un réajustement quotidien du timing.</p> <p>Le travail de synthèse post atelier a également été plus important.</p>
<p>Phase 7 : remise d'un rapport à l'évaluateur externe qui complète celui-ci, la préparation d'une réponse managériale et une discussion finale.</p>		
<p>Remise du rapport provisoire compilé par le COMEV aux responsables suivi-évaluation et responsable programme pour validation ainsi qu'à l'évaluateur externe pour commentaires</p>	<p>Le recueil de la documentation utile, les comptes-rendus des focus-groupes ainsi que les rapports des ateliers d'auto-évaluation et de ceux par les pairs ont permis de fournir de nombreuses informations et données mais d'ordre très différents.</p> <p>Un travail de compilation, de recoupement et de synthèse a ensuite été nécessaire. Ces différentes sources ont été croisées afin de de</p>	<p>Plusieurs types de documents sources.</p> <p>Réponses aux questions d'évaluation parfois incomplètes ou très différentes pour les deux organisations.</p> <p>Besoin de retravailler les recommandations pour faire émerger des propositions cohérentes et succinctes.</p>

	pouvoir répondre aux questions d'évaluation et formuler des recommandations.	
Réception et intégration des commentaires dans la version finale du rapport et intégration de la partie 2, sous la responsabilité de l'évaluateur	Une version provisoire du rapport a été soumise au comité de pilotage de l'évaluation. Leurs remarques ont été traitées et intégrées dans le rapport final.	
Recueil de l'opérationnalisation des recommandations pour finalisation de la réponse managériale (calendrier + responsables + budgétisation) Rédaction du rapport complémentaire par l'évaluateur externe	Les recommandations, tant issues de la partie 1 que de la partie 2 de ce rapport, ont été discutées avec les équipes de terrain. Pour chacune d'entre elles, ont été jugées leur pertinence, opportunité et éventuelle planification, en lien avec le nouveau programme. Ces éléments constituent la réponse managériale.	
Remise du rapport final et de la réponse managériale à l'évaluateur externe et échanges avec l'évaluateur externe à propos du rapport final du COMEV	L'ensemble du rapport d'évaluation (partie 1 et 2 + réponse managériale) a été remis à l'évaluateur externe. Cette version consolidée a ensuite été discutée avec le COMEV.	
Consolidation de la réponse managériale, y compris sur les remarques de l'évaluateur externe, et atelier d'échange virtuel sur la réponse managériale	Les différentes recommandations (partie 1 et 2) ont été compilées et soumises pour appréciation aux équipes d'Eclosio et ULB. Celles-ci ont déterminé si elles devaient être appliquées ou non et comment les appliquer.	Recommandations et suggestions très nombreuses (52).
Diffusion des résultats de l'évaluation	Les résultats de l'évaluation ont été diffusés en interne (à l'équipe Uni4Coop au Sénégal, aux sièges des deux ONG et plus largement via la DGD) et remis à la DGD.	

#### 4. Réponse aux questions d'évaluation : analyse des constats - conclusions et recommandations.

##### 4.1. Réponse à la question 1 : **Efficacité** :

Au vu des indicateurs d'OS, dans quelle mesure peut-on affirmer que les OS ont été atteints ?

A noter que les indicateurs étaient de nature différente pour ULB-C et Eclasio. Ce point est donc traité de manière différenciée pour chacune des ONG.

*Observations sur les indicateurs d'OS pour ULB-Coopération :*

Lors de l'atelier d'autoévaluation les informations suivantes ont été fournies :

- **Indicateur 1** : Nombre de ménages bénéficiaires ayant un Score de Diversité Alimentaire (SDAM) en amélioration. (ABK).

*Cible attendue* : 111 ménages, SDAM (Score Diversité Alimentaire des Ménages (différents types d'aliments consommés au cours des 7 derniers jours) système de calcul international. Fiches préformatées. Le nombre de ménages qui atteint un score satisfaisant à savoir = /> à 5 sur une échelle de 12. C'est-à-dire qu'il consomme au moins 5 groupes d'aliments préconisés sur les 12.

2019 : 71/111 ménages = 79 %

2020 : sur base d'un échantillon de 59 ménages (aléatoire)/ 111. 54/59 = 92 %

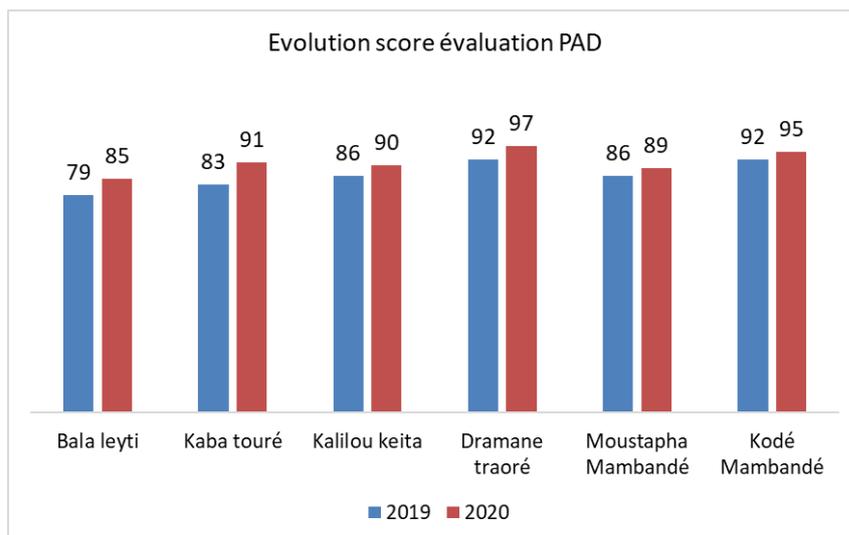
2021 : non encore calculé. Prévu sur base d'un échantillon fin décembre.

Mode de calcul : sur base d'un échantillon de 59 ménages tiré de manière aléatoire chaque année.

- **Indicateur 2** : Nombre de surfaces exploitées de manière agri durables et rentables par des exploitations familiales.

**AMBK** : Cible de 14 exploitations familiales.

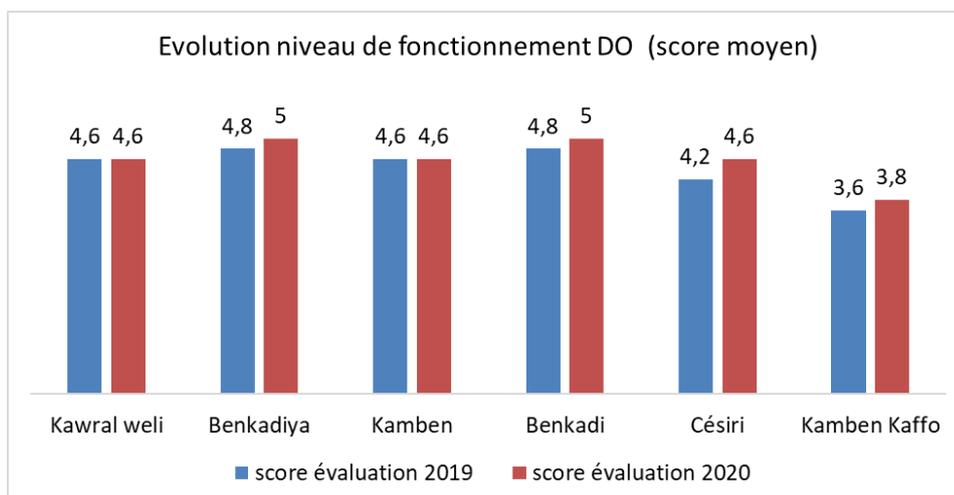
**Les résultats sont composés de 2 sources d'informations** : l'évolution du nombre de surfaces et l'évolution de la maîtrise des pratiques agri-durables. Le niveau de performance attendue en matière de maîtrise des pratiques agri-durables se calcule sur base de la fiche d'évaluation des pratiques agri-durables qui a un score maximum de 100 points. Les deux sources sont synthétisées dans le graphique ci-après :



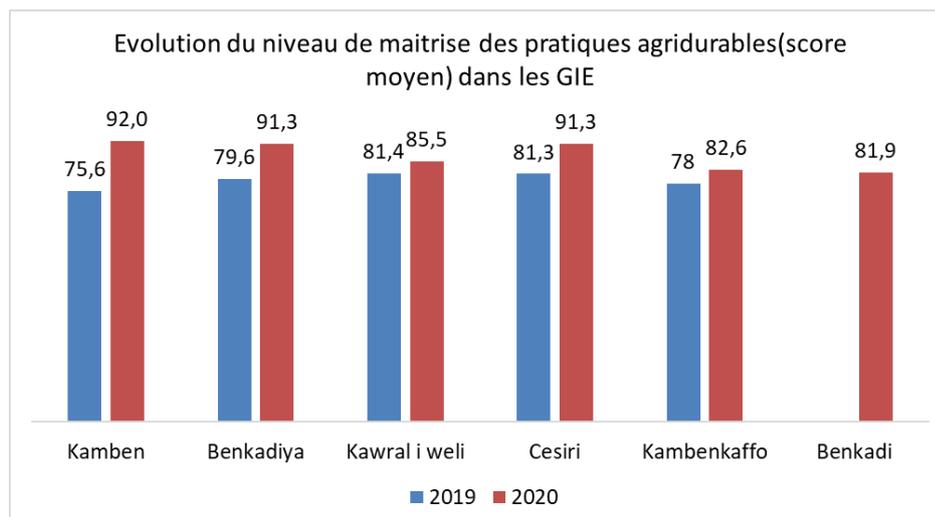
**APAF** : Cible 365 agriculteurs formés, installés et suivis pendant 1 an. Installation progressive de +/-50 par an sauf la première année +/-100 + nombre d'hectares.

- **Indicateur 3** : Nombre de GIE fonctionnels exploitant de manière agri durable

**ABK** : cible initiale 11 : (7+4 GIE de l'ancien programme, mais abandonné entretemps par manque de budget) donc 7 suivis in fine. La fonctionnalité est appréciée grâce à la fiche d'évaluation de la dynamique organisationnelle remplie annuellement. Elle comporte 5 thématiques sur une échelle de 1 à 5. Le score maximal doit être atteint à la fin du programme. Le premier tableau ci-dessous montre l'évolution.



D'autre part, tout comme pour les exploitations familiales, le niveau de maîtrise des pratiques agri-durables est également mesuré.



Pour **APAF**, ce 3ième indicateur visait 2 GIE exploitant de manière agri-durable et come pour l'indicateur 2, il s'agit de parcelle aménagées et suivies pendant un an.

#### *Analyse des indicateurs d'ULB-C :*

Lors de l'atelier d'autoévaluation les remarques suivantes ont été émises :

L'intitulé de l'indicateur 1 ULB-C aurait dû être libellé comme suit « % de ménages ayant un score de diversité alimentaire en amélioration ».

L'intitulé de l'indicateur 2 ULB-C aurait pu être « Progression des surfaces exploitées par des pratiques agri-durables » cible : maîtrise de 80 % pour l'ensemble ou la moyenne des surfaces exploitations. Le calcul de l'indicateur d'APAF est davantage un indicateur d'activité que d'outcome.

Lors de l'atelier par les pairs, les éléments de preuve apportés par AMBK sur l'indicateur 1 mesurant la diversité alimentaire ont été questionnées :

- Pertinence du choix du moment de la mesure : période de soudure/d'abondance dans la zone de Tamba. Ne faudrait-il pas dès lors prévoir deux moments de mesure ?
- Fiabilité des réponses apportées par les ménages lors des enquêtes ?
- Permet de mesurer la diversité alimentaire mais pas nutritionnelle

A propos de l'indicateur 2 : pratiques agri-durables dans les exploitations familiales. Les questions ont porté sur le type de surfaces emblavées, leur superficie, la transposition des techniques agri-durables sur les autres parcelles familiales.

A propos de l'indicateur 3 : GIE fonctionnels exploités de manière agri-durable. La durabilité économique des GIE a été questionnée. Le questionnaire mesure la maîtrise des pratiques (connaissances) mais leur application n'est pas vérifiée. Le chiffre d'affaire ne permet pas de statuer si une activité est rentable ou non.

### *Conclusions d'ULB-C en réponse à la question d'évaluation :*

Les bénéficiaires directs (acteurs de première ligne) (AMBK : 443 + APAF : 356) des actions semblent avoir amélioré leur sécurité économique, alimentaire et nutritionnelle et celle de leur famille grâce à une gestion durable des ressources naturelles. Plusieurs activités du programme y ont contribué : diversification des productions (cultures maraîchères), dont la vente a permis de dégager des revenus complémentaires pour l'achat d'aliments supplémentaires ; sensibilisation sur des pratiques alimentaires et d'hygiène ; visite à domicile, causerie +/12 par an dans 7 villages, démonstration culinaire, outils de communication, traduction en langue locale, formation de relais dans les villages. Ciblage femmes enceintes et enfants. Collaboration avec l'université de Dakar (labo nutrition), formation sur la malnutrition.

### *Recommandations spécifiques en rapport avec les indicateurs d'ULB-Coopération :*

**RN°1** : Si l'on souhaite mesurer la progression de l'adoption des pratiques agri-durables au sein des exploitations et pas seulement sur des surfaces dédiées au maraîchage, il faudrait aussi mesurer « la proportion des surfaces exploitables, exploitées de manière agri-durable au sein des exploitations accompagnées » et en termes d'impact, « la progression des exploitations en transition », ou encore la « surface agricole utile, SAU » qui témoignera du niveau de transformation global de l'exploitation familiale.

**RN°2** : Prévoir des indicateurs permettant de mesurer l'autonomisation notamment financière des GIE (capacité d'amortissement), d'utilisation de la trésorerie à des fins d'autofinancement de nouvelles initiatives productrices de valeur ajoutée, ou encore en matière d'autofinancement (résultat d'exploitation + dotation aux amortissements).

### *Observation sur les indicateurs d'OS pour Eclasio:*

Lors de l'atelier d'autoévaluation les informations suivantes ont été fournies :

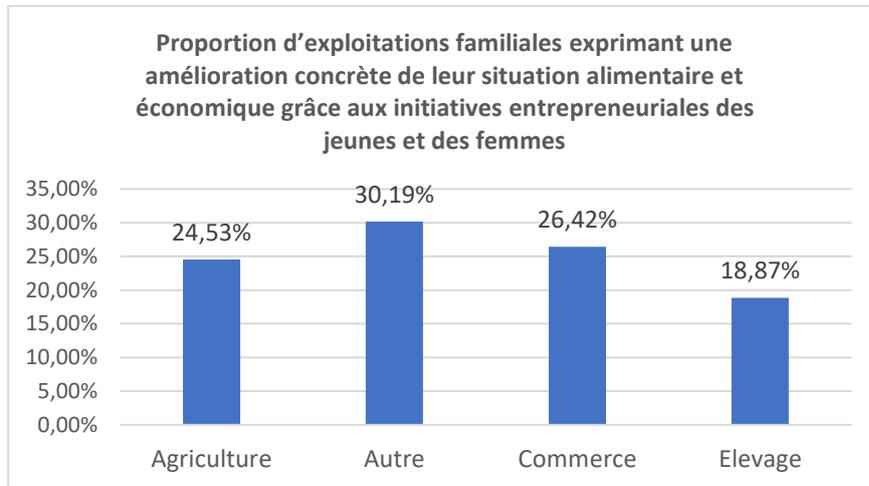
- **OS.IOV.1** : *Proportion d'exploitations familiales accompagnées exprimant une amélioration concrète de leur situation alimentaire et économique*

D'après l'enquête réalisée en fin de projet, sur un échantillon de 125 bénéficiaires répartis dans les 3 zones d'intervention du projet MDD (50 à Missirah, 50 à Djilor et 25 à Mont Rolland) sur le total de 1040 suivis tout au long du programme.

- 100% des exploitations familiales expriment une amélioration concrète de leur situation économique et alimentaire ;
  - 63% des enquêtés (sur un échantillon de 125 exploitants) assurent à 100% leurs besoins en vivre à partir de leurs productions.
- **OS.IOV.2** : *Proportion d'exploitations familiales exprimant une amélioration concrète de leur situation alimentaire et économique grâce aux initiatives entrepreneuriales des jeunes et des femmes*

D'après l'enquête réalisée citée plus haut, 86% d'EF ont amélioré leur situation alimentaire et économique grâce aux initiatives entrepreneuriales des jeunes et des femmes. L'appui au développement de ces activités a permis une augmentation de la disponibilité d'aliments (en particulier poulets, lait, fruits et légumes) grâce au développement de différentes filières (maraîchage, aviculture, embouche et transformation). Bien que le taux de remboursement

des prêts accordés aux auto-entrepreneurs appuyés par le programme soit faible, cela ne signifie pas l'arrêt de leurs activités, les financements ayant pour la plupart servi aux investissements nécessaires au démarrage de l'entreprise.

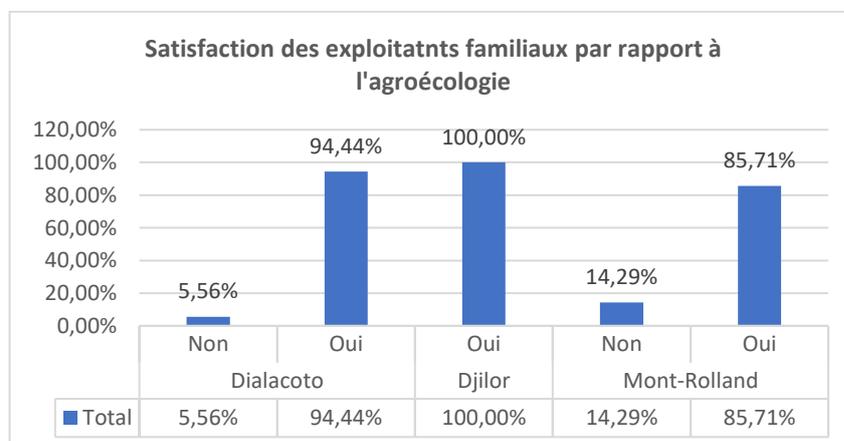


Cette diversification des activités au sein des exploitations familiales permet :

- Une réduction des dépenses quotidiennes des femmes grâce à l'autoproduction et la consommation des légumes issus des potagers familiaux et des périmètres maraîchers.
  - En conséquence, une prise en charge plus importante des frais de scolarité et de santé.
  - Une meilleure autonomie alimentaire : 63% des enquêtés assurent à 100% leurs besoins en vivre à partir de leurs productions.
- **OS.IOV.3** : Proportion d'exploitations familiales exprimant une amélioration concrète de leur situation alimentaire et économique grâce aux pratiques agroécologiques

Enfin, 42% d'EF ont amélioré leur situation alimentaire et économique grâce aux pratiques agroécologiques. Cette amélioration s'explique en particulier par :

- La réduction des dépenses liées aux intrants, notamment l'engrais ;
- La réduction des dépenses quotidiennes des femmes grâce à l'autoproduction et la consommation des légumes issus des potagers familiaux et périmètres maraîchers
- Une amélioration de la santé des femmes suite à l'utilisation de foyers améliorés et du charbon végétal



### Analyse des indicateurs d'Eclosio :

Plusieurs éléments relatifs à la formulation des indicateurs d'Eclosio ont été discutés. De manière générale, les preuves et la méthodologie de calcul apparaissent peu convaincants et pertinents :

- Il n'existe pas de situation de référence en début de programme. Pourtant des informations utiles auraient pu être intégrées dans un diagnostic agraire plus global, complémentaire à ceux réalisés en fin de programme précédent au niveau des trois zones : un diagnostic agro-écosystémique avec les paysans relais membres des différents CEP (60 à Dialacoto, 120 à Dio song et 41 à Mont Rolland) et un diagnostic sur les créneaux porteurs (activités économiques rentables) dans chaque zone.
- Les indicateurs d'OS intègrent plusieurs dimensions : ils renvoient à la fois vers la situation alimentaire et vers la situation économique des ménages. Pour mieux définir l'impact, il conviendrait de mesurer celles-ci séparément. En outre, ce que l'on entend par « amélioration concrète devrait être défini.
- L'enquête à mi-parcours n'a pas été réalisée. Une enquête finale a été menée mais contient un certains nombres de biais du fait du manque de précision de l'indicateur. Par ailleurs, le choix des enquêtés a été fait par rapport au degré d'engagement de ceux-ci et non pas de manière aléatoire. Lors de cette enquête, la question posée a été celle de savoir « quelle perception avez-vous de l'amélioration de votre situation économique et alimentaire ? et pourquoi ? », alors que la perception est subjective.

### Conclusion en réponse à la question d'évaluation pour Eclosio :

L'OS2 visait à améliorer durablement les conditions de vie des populations rurales (1.040 bénéficiaires) de trois zones à travers une action articulée autour deux leviers complémentaires :

- La diffusion d'un modèle d'agriculture durable et performante
- La promotion de l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes.

D'après l'enquête de fin de programme, l'accompagnement dans la transition agroécologique et le développement des initiatives entrepreneuriales ont permis aux exploitations familiales des zones de Dialacoto, Dio song et Mont Rolland d'améliorer leur situation économique et alimentaire. L'ensemble des personnes interrogées estime que leur situation s'est améliorée : globalement et grâce aux initiatives entrepreneuriales. Les valeurs des deux premiers indicateurs dépassent les cibles visées. Le troisième indicateur (amélioration concrète de leur situation alimentaire et économique grâce aux pratiques agroécologiques) en revanche n'est pas atteint.

OS	Indicateurs d'OS	Prévu A5	Réalisé A3	Réalisé A5
Les ménages ruraux des zones de Dialakoto, Dio song et Mont Rolland développent des modèles d'exploitations	OS.IOV.1 : Proportion d'exploitations familiales accompagnées exprimant une amélioration concrète de leur situation alimentaire et économique	80 % des exploitations accompagnées	25%	<b>100%</b>

familiales durables (économiquement, socialement, écologiquement) intégrant les initiatives économiques jeunes et femmes,	OS.IOV.3 : Proportion d'exploitations familiales exprimant une amélioration concrète de leur situation alimentaire et économique grâce aux initiatives entrepreneuriales des jeunes et des femmes	50 % des exploitations accompagnées	15%	<b>86%</b>
	OS.IOV.3 : Proportion d'exploitations familiales exprimant une amélioration concrète de leur situation alimentaire et économique grâce aux pratiques agroécologiques	50% des exploitations accompagnées	21%	<b>42%</b>

La formulation des indicateurs et la méthodologie d'enquête ne permet pas d'être plus précis. Certains autres éléments sont cependant ressortis lors des discussions :

- L'approche Champs Ecole Paysan telle que mise en œuvre, reposant sur le choix d'une technologie sur base d'un problème à résoudre (par exemple : amélioration fertilité du sol, lutte contre les ravageurs, etc.), n'a pas permis de diffusion à grande échelle des pratiques promues. Le dispositif d'essaimage à partir de ces CEP n'a pas été bien compris et pris en compte par le personnel du projet. Les conseillers revenaient chaque fois sur les CEP au lieu de travailler à comment mettre à échelle les pratiques déjà éprouvées.
- La mobilisation des ressources financières attribuées au projet d'entrepreneuriat vers des investissements permet aux jeunes de démarrer et de sécuriser son activité mais n'assure pas le remboursement du prêt.

#### Recommandations relatives aux indicateurs d'Eclasio :

**RN° 3** : S'appuyer sur un outil de suivi du taux de maîtrise des pratiques agroécologiques et sur le bilan simplifié utilisé au sein des exploitations familiales pour disposer d'éléments permettant de mieux apprécier la contribution du programme au changement souhaité.

Plusieurs propositions d'indicateurs ont été formulées :

- Evolution de la proportion des personnes ayant adopté au moins 1 ou 2 pratiques agro écologiques apprises jugées importantes et 1 autre pratique
- Evolution des superficies emblavées (exprimées en ha) grâce aux pratiques agro écologique (ou 1 pratique jugée importante)
- Mesure de la contribution du programme sur la proportion des surfaces emblavées en agro écologie par rapport au surfaces exploitables au niveau local à travers les PLD ou les OP : quantité d'engrais bio distribués.

#### 4.2. Réponse à la question 2 : Pertinence-Impact :

A quels critères de transition vers un SAD Uni4Coop a-t-il le mieux contribué ? Comment et pourquoi ?

5 critères de transition avaient été choisis lors de l'élaboration des TDR, car communs aux deux ONG : réduction des intrants chimiques, santé des sols, biodiversité, diversification économique et co-production de connaissances.

##### *Observations relatives aux critères de transition pour ULB-C*

**Critère : Santé des sols \*\*\*\*** : Tant pour les focus groups d'APAF que d'AMBK, les agriculteurs ont constaté une différence notable dans la santé de leurs sols. Une grande partie des activités d'AMBK et d'APAF se focalise effectivement sur l'amélioration de la qualité des sols. L'outil TAPE reprend 12 paramètres pour mesurer la santé des sols, ceux surlignés en gras sont ceux pour lesquels AMBK et APAF prêtent le plus d'attention.

- **Structure du sol**
- **Degré de compactage**
- Profondeur
- Statut des résidus
- Couleur
- Odeur
- **Matière organique**
- **Rétention de l'eau**
- **Couverture du sol**
- Signe d'érosion
- Présence d'invertébrés
- **Activité microbiologique**

Les stratégies utilisées par AMBK et par APAF consistent à principalement à introduire l'agroforesterie<sup>5</sup> aux seins des champs paysans.

**Critère : Diversification économique \*\*\*\*** : L'octroi de micro crédits par les GIE ou grâce aux caisses AVEC permet aux bénéficiaires de réaliser des opérations de petit commerce dans le village. Un cercle vertueux s'est instauré. On constate un effet boule de neige ainsi qu'une augmentation du nombre de campagnes réalisées sur une année (de 1 à 3). Ceci représente une évolution par rapport à la situation initiale, où les femmes vivaient d'activités de décorticage, de production limitée au sein de champs de case. AMBK a également organisé une formation sur la transformation de fruits et légumes pour ceux dont les quantités s'écoulent plus difficilement pour éviter des pertes. A l'avenir, AMBK prévoit d'introduire l'apiculture, le petit élevage, de valoriser des produits forestiers non ligneux.

---

<sup>5</sup> **Agroforesterie** : introduction d'arbres fertilitaires ou forestiers dans les champs paysans en appliquant des techniques de régénération naturelle assistée, jointes là où c'est nécessaire, à des systèmes de complantation. Un arbre fertilitaire est un arbre dont l'activité enrichit la couche arable d'une terre, améliore la texture et en favorise la structuration. Ces arbres à croissance rapide inversent le processus de dégradation des sols, fertilisent et réparent les sols. Ce sont des engrais verts permanents.

**Critère : Réduction des intrants chimiques \*\*:** a également été citée tant chez les bénéficiaires d'AMBK que de APAF et a été possible grâce à l'introduction de l'agroforesterie.

**Critère : Co-production de connaissance \*\*:**

AMBK et APAF participent à différentes plateformes :

- TAF AE : Task force agroécologie : met en relation les OSC, les chercheurs et producteurs.
- 3AO : alliance pour l'agroécologie en Afrique de l'Ouest (APAF) plateforme qui regroupe l'ensemble des acteurs pour des actions de plaidoyer en vue de la promotion de l'agroécologie.
- DYTAES : dynamique pour une transition agroécologique au Sénégal. Vise des actions de plaidoyer vis-à-vis de l'Etat. Probablement à l'origine d'un budget potentiel pour accompagner la transition vers des systèmes alimentaires durables. Volonté de créer des antennes locales DYTAEL local permettant d'être plus percutant.
- PSA : Plateforme (internationale) de Souveraineté Alimentaire, plaidoyer pour les productions et consommation locales y compris semences.
- ICAF (AMBK) initiatives climat Afrique francophone. Réseau de partage d'expérience sur la lutte/mitigation des changements climatiques, outils de formation, visites, échanges, à visée internationale africaine.
- DIAADEM : réseau expérimental inoculation, vise à promouvoir les inoculations en milieu paysan. (Eclasio et IRD) AMBK vient d'être intégré.

AMBK et APAF conduisent également des recherches-actions (reproduction d'inoculas, greniers améliorés, ...).

**Critère : (Bio)diversité :**

Selon l'outil TAPE la diversité se mesure en fonction d'une échelle et de paramètre repris ci-après.

Pour le critère semence : 4/4

Pour le critère animaux : 0/4 non encore pris en compte mais prévu.

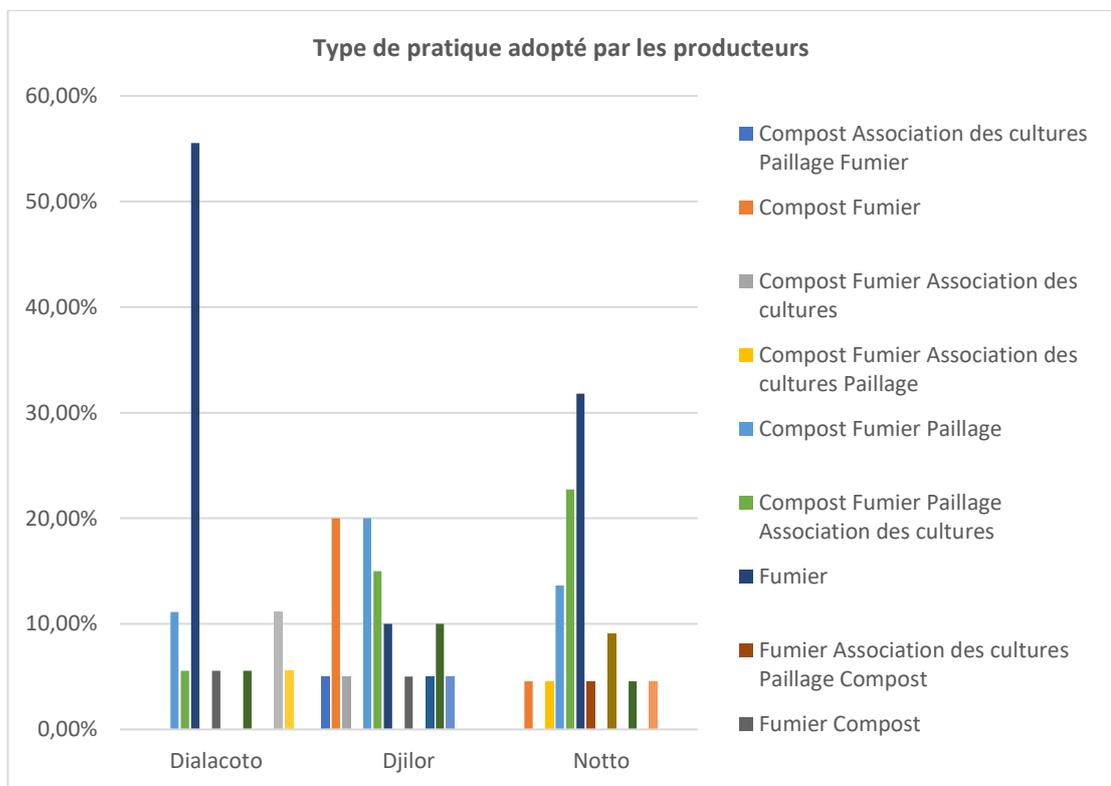
Pour le critère arbre : 4/4

Pour le critère activité production/service : 2/4

	0	1	2	3	4
Semences	monoculture	Une culture occupe 80% de la surface	2 ou 3 cultures	Plus de 3 cultures adaptées aux conditions locales	+ de 3. multi-poly-inter cropping
Animaux y compris poisson et insectes	aucun	1 espèce	Plusieurs espèces peu de sujets	Plusieurs espèces en nombre	Grand nombre espèces bien adaptées
Arbres	aucun	Quelques arbres d'une seule espèce	Quelques arbres de quelques espèces	Nombre significatif de plusieurs espèces	Grand nombre d'espèces différentes intégrées à la ferme
Activités, production, service.	1 seule productrice	2 à 3	+ de 3	+ de 3 productives + 1 service (transformation, écotourisme, formation, ...)	+ 3 activités + 1 service

**Critères : Réduction des intrants et santé des sols \*\*\*\***

La réduction des intrants et l'amélioration de la santé des sols sont mentionnés tant lors des focus groups et que durant l'atelier d'auto-évaluation comme les deux critères les plus travaillés par le programme. Différentes actions ont été entreprises pour réduire la dépendance des producteurs vis-à-vis des intrants externes. En particulier, les exploitants encadrés ont recours aux inoculas et/ou utilisent du compost. Les exploitations accompagnées arrivent à faire au moins deux campagnes par an (maraichage et grande culture). En outre, 83% des producteurs maraichers utilisent les biofertilisants et biopesticides dans leur parcelle (contre 6, 48% des producteurs dans les activités de grande culture).



Ces deux premiers critères ont été travaillés afin de réduire le coût élevé des intrants chimiques qui pèse sur les producteurs, de diminuer les effets néfastes des intrants de synthèse à court et long terme sur la santé des sols et sur l'environnement ainsi que de contribuer au bien-être du producteur (santé, alimentation, économie, etc.). Indirectement, ce travail améliore aussi les performances économiques des exploitations familiales et contribue à une meilleure adaptation au changement climatique.

**Critère : Biodiversité \***

Les interventions visant à réduire l'utilisation d'intrants et à améliorer la santé des sols ont également eu un impact positif sur la biodiversité observée mais aucune action spécifique n'a été menée sur ce critère.

### **Critère : Co-production de connaissances \*\*\***

Le programme MDD s'est appuyé sur les diagnostics des agroécosystèmes pour développer les recherches-actions avec les producteurs relais. Les sujets de recherches ont été définis avec eux. 18 recherches-action ont été menées dans 33 CEP aménagés au profit de 315 paysans relais, 03 plateformes d'innovation animées et 7 visites d'échanges organisées. Ces activités ont eu un impact positif fort. Les formateurs facilitent la cocréation de savoirs.

### **Critère : Diversification économique \*\*\*\***

Les focus groups et l'atelier d'auto-évaluation montrent également que les effets du programme sont les importants vis-à-vis du critère de diversification économique. L'introduction et la valorisation de nouvelles filières (maraichage, aviculture, embouche, transformation), la promotion d'un leadership entrepreneurial auprès des jeunes et des femmes, la facilitation de l'accès au financement ont permis des résultats importants. Le financement des entreprises permet un effet tout de suite mesurable encourageant la dynamique de transition AE. Les jeunes et femmes micro-entrepreneurs ayant reçu un financement du projet ont contribué à la diversification économique de leur exploitation. Il était prévu d'accompagner 90 bénéficiaires mais le projet n'a pu en accompagner que 37. Les montants reçus par les bénéficiaires diffèrent selon le domaine d'activité et la zone d'intervention (de 2 323 000 à 32 600 FCFA). Le programme a rencontré des difficultés dans le revolving du capital, celui-ci n'atteignant que 26% du total. Il n'a donc pas été possible de financer l'ensemble des projets puisque le capital n'a pas été totalement reconstitué.

### Analyse commune relative aux critères de transition :

#### **Critères réduction des intrants chimiques et santé des sols :**

L'évaluation démontre une bonne appropriation des pratiques agroécologiques promues mais souligne également qu'elles restent peu utilisées sur de grandes surfaces et pour les cultures de rente. Après des producteurs dépendant d'une campagne annuelle, elles ne représentent pas encore une alternative aux intrants chimiques. Ainsi, les hommes sont plus réticents à réduire l'utilisation des intrants chimiques parce que plus impliqués dans les cultures d'hivernage, sur de plus grandes surfaces (5 ha). A ce stade, ils ne peuvent pas prendre le risque d'une perte de productivité sur ces terres en modifiant leurs pratiques. Néanmoins, peu à peu, ils semblent constater les résultats positifs sur les parcelles aménagées en agroforesterie, sur l'amélioration de la qualité du sol et sur la productivité. Leur sol est plus facile à travailler, de couleur différente, absorbe mieux l'eau. Ces observations sont d'autant plus évidentes sur des terrains très dégradés avant les aménagements. Cependant, trois années sont insuffisantes pour pouvoir mesurer des effets si ce n'est l'évolution du PH d'acide à neutre. NPK toujours faibles mais en évolution, amélioration des bases échangeables et du taux de matière organique. L'utilisation de compost est peu envisageable sur les surfaces à emblaver (20 T/ha) et les fertilisants bio peu disponibles sur le marché et lorsqu'ils le sont, à un prix prohibitif.

Nos organisations ne disposent d'aucune étude diagnostique généralisée et détaillée sur l'état de l'utilisation d'intrants chimiques par les exploitations familiales accompagnées. Il est généralement admis qu'ils utilisent des herbicides (arachides) et des engrais (NPK, urée) ainsi que des insecticides pour la culture du coton. Elles attirent l'attention sur les méfaits des produits lors des sensibilisations et sont particulièrement actives dans la recherche de

solutions alternatives visant à réduire l'utilisation de pesticides synthétiques mais pas dans l'utilisation correcte de ceux-ci.

Les stratégies mises en œuvre sont pertinentes avec les stratégies et programmes au niveau national et communautaire, notamment le Plan Sénégal Emergent (PSE) où la transition agroécologique est définie comme stratégie. Les Plan Locaux de Développement et à une demande des cibles qui souffrent des conséquences de monoculture (arachidière et cotonnière) sur la baisse de fertilité de leurs sols.

#### **Critère diversification des cultures et des revenus :**

Cette diversification s'opère principalement via la promotion du maraichage et de l'aviculture. Les techniques agri-durables sont encore peu développées pour les grandes cultures. A cet égard, un certains nombres de verrous n'ont pas encore été levés (ou demande des investissements importants) : clôture, inaccessibilité et ou indisponibilité des intrants bio (engrais, produits phytosanitaire bio-industriels...), accès à l'eau, ...

#### Conclusions communes relatives aux critères de transition :

Les partenaires d'ULB-C et d'Eclosio ont contribué prioritairement aux critères :

- Santé des sols
- Réduction des intrants
- Diversification économique
- Coproduction de connaissance

Les stratégies à plus fort impact sont :

- La sensibilisation : sur l'importance des pratiques agri-durables et la promotion de l'agroécologie ;
- Le renforcement des capacités et la formation (aménagements agroforestiers, pratiques agri-durables, Régénération Naturelle Assistée, techniques agroécologiques, fabrication de farine enrichie, jardins potagers familiaux, techniques d'embouche, techniques de compostage, pépinières, éducation financière ...);
- L'accompagnement de proximité, visites d'échange.
- La recherche-action pour la coproduction-conception de connaissance dans des domaines spécifiques (grenier de conservation AMBK),
- Le partage des savoirs par une mise en commun des approches et expériences (apprentissage par les pairs, capitalisation).
- Subvention de micro-projets
- Le renforcement organisationnel

Le tableau ci-après reprend les stratégies les plus pertinentes concernant le **critère santé des sols** et **biodiversité** :

Stratégies	Sur Quoi	Pour qui	Comment	Fréquence	Par qui
Sensibilisation	AE, CC, Biodiversité, Santé des sols	Les producteurs, Les élus, les STD	Plaidoyer, Thé débat, émissions radio	Variable en fonction du comment (beaucoup début projet puis en baisse vers la fin)	Equipe projet, les paysans relais
	Pratiques agridurables, Agroforesterie, GDT, CC	Producteurs et STD	Ciné débat, réunion d'information, visites d'échanges		Equipe projet
Recherche action	Pratiques AE (Mucuna, coque arachide comme amendement, haies vives, inoculation...	Les Exfam	Les CEP, les parcelles de démo	18 RA	Equipe projet, les paysans relais, universités/recherches, STD
	Conservation des Semence et bioinerts, biochar	GIE	Dans les parcelles AF et Village	3+APAF	
Formation et appui conseil (Renforcement de capacité)	Pratiques AE (arboriculture fruitière, Bioinerts, ITK, Gestion des ravageurs, technique de com...)	Producteurs	Formations pratiques, visites d'échange, Renforcement des capacités des relais, démultiplication par les pairs	Plusieurs fois à différent niveau	Equipe projet, les paysans relais, Facilitateur externe
	Agroforesterie, PAD, Gestion durable de l'eau				Equipe projet et STD

Pour ce qui concerne les critères de transition **revenu et productivité**, pour leur effet immédiat, les activités de :

- Appui-conseil
- Recherche-action
- Formation

Le suivi et de la mesure des indicateurs de revenus sur l'ensemble d'une exploitation est complexe à mettre en œuvre.

En ce qui concerne les **critères empowerment féminin et opportunité d'emplois des jeunes**, une situation de départ peu précise sur la situation économique des femmes et des jeunes rend difficile une mesure de l'effet sur ces groupes cibles. Les stratégies à leur intention reposent globalement sur des subventions (AGR) et l'accompagnement de proximité.

Recommandations spécifiques aux critères de transition énoncés pendant les ateliers :

**RN° 4 :** Renforcer le système de marché bio-intrants par le positionnement des Organisations Paysannes ou des micro entrepreneurs sur des chaînes de valeurs , valoriser les déchets urbains autour des périmètres maraîchers.

**RN° 5 :** Organiser une production d'inoculas pour en fournir de bonne qualité, non contaminés aux exploitants familiaux.

**RN°6:** Coanimer des cercles d'innovation, mener des recherches-action, notamment avec les femmes, relatives à l'autoproduction d'engrais et de répulsifs à base de plantes endogènes (par exemple : Neem, piments, ...) et en assurer une capitalisation.

**RN°7 :** Promouvoir la plantation d'arbres fertilitaires dans les champs de grandes cultures à combiner avec la RNA pour généraliser les pratiques agroécologiques à l'ensemble des spéculations.

**RN°8 :** Promouvoir auprès de l'Etat des campagnes de reboisement agro-forestiers à réaliser sur des parcelles cultivées, plutôt que les reboisements de masse réalisés donnant peu de résultats.

**RN°9:** Mener un plaidoyer argumenté auprès du Ministère de l'Agriculture pour que la production de bio-intrants puissent obtenir des subventions.

**RN°10 :** Impliquer davantage d'autres acteurs locaux (services déconcentrés, ...) dans les activités visant la transition vers des SAD, comme par exemple l'accès à l'eau productive et à la terre.

**RN° 11 :** Utiliser davantage les outils de diagnostic et de suivi TAPE ou de diagnostic agraire pour mesurer les changements vers la transition agroécologique,

**RN°12 :** Compléter le système de suivi :

- au niveau de l'impact recherché : progression de l'adoption de pratiques agroécologiques au sein de l'ensemble des exploitations, dans le village, les villages environnants pour en mesurer l'essaimage ; vérifier le maintien des pratiques dans la durée.
- Au niveau de chaque exploitation (niveau de connaissance/adoption des pratiques, progression des superficies exploitées de manière agri-durable, réduction de l'utilisation d'intrants de synthèse, ...).

**RN°13 :** Réaliser une étude de référence sur la situation économique des femmes et des jeunes qui souligne leurs besoins spécifiques et adapter les « conseils en gestion » ainsi que les appuis financiers (via des structures d'épargne-crédit), soit en matériel et/ou subsides ainsi qu'une étude diagnostic agraire pour disposer d'une bonne situation de référence technicoéconomique des exploitations familiales.

#### 4.3. Réponse à la question 3 : Efficacité-Pertinence-Impact :

Quelles sont les stratégies les plus pertinentes ou au contraire à éviter au vu des changements positifs et négatifs évoqués par les bénéficiaires ?

##### Observations relatives aux changements évoqués par les bénéficiaires d'ULB-C

Lors des focus groups aucun effet négatif n'a été évoqué dans les grilles d'impact. Ont été cités comme étant les changements les plus significatifs lors des focus groups :

*A Thiadaye, village d'intervention d'APAF, le focus group exclusivement composé d'hommes* : bien être famille, scolarité enfants, connaissances apprises, amélioration manière de produire,

*A Ngueniene, village d'intervention d'APAF, le focus group exclusivement composé d'hommes* : Production, rendements agricoles, santé, état des sols, connaissances apprises, relation avec les autres, amélioration de manière de produire, ventre produit, biodiversité. Impact plus visibles du fait de l'ancienneté du démarrage projet.

*A Madinba Maboubé, village d'intervention d'AMBK, dans un focus group de composition mixte (genre et type d'exploitation)* : bien être de la famille, scolarité, connaissance (+ de femmes)

*A Diombodina, village d'intervention d'AMBK, dans un focus group de composition mixte (genre et type d'exploitation)* : bien être de la famille, alimentation, scolarité, diversité des revenus, état des sols, connaissance.

Les participants de l'atelier d'autoévaluation ont constaté une grande diversité dans les réponses en fonction des focus groups. Ce qui pourrait être dû au fait que ce sont les préoccupations et attentes des différents membres qui se sont exprimées. En effet, chacun(e) a pu donner son opinion, ce qui a d'ailleurs été apprécié par les participants. Peut-être aussi au fait de non homogénéité des sites et de la composition des groupes tantôt mixtes, tantôt homogènes (APAF).

Les changements les plus positifs évoqués sont, tout groupe confondus :

- Amélioration des productions
- Augmentation des rendements agricoles
- Amélioration de l'état des sols
- Amélioration de la biodiversité
- Amélioration de la vente des produits
- Diversification des revenus
- Amélioration des connaissances
- Santé
- Bien-être famille
- Scolarité enfant
- Relation avec autres

### Observations relatives changements observés auprès des bénéficiaires d'ECLOSIO

Les changements observés par les bénéficiaires et attribués au programme sont tous positifs. Durant les focus groupes, aucun changement négatif n'a été mentionné. Certaines stratégies ont été jugées absentes :

- La non-prise en compte du découragement des micro entrepreneurs suite à l'échec de leur activité économique
- Le faible appui à la commercialisation (filière porcine, avicole, maraichère), qui n'était pas intégré comme stratégie dans le programme et constitue une faiblesse.

Parmi les principaux changements liés à l'intervention d'Eclosio ont été identifiés :

- L'engagement des bénéficiaires dans la transition AE
- L'adoption de pratiques AE (potagers familiaux, biofertilisants, respect du calendrier cultural, serres, foyers améliorés, charbon végétal, CEP, ...)
- La réduction de l'utilisation des intrants chimiques
- Le développement de la production (filière avicole à Dialacoto et maraichère)
- L'amélioration de l'alimentation et de la santé nutritionnelle
- L'augmentation des revenus (hausse des rendements, commerce, ...)
- Le bien-être familial (scolarité, foyers améliorés, potagers familiaux ...)
- Le renforcement des connaissances (agricoles, élevage, finance, gestion organisationnelle)
- L'amélioration des liens de solidarité entre les femmes
- Le retour de la biodiversité (apparition de nouvelles espèces)

### Analyse quant aux changements observés pour ULB-C

L'analyse visait à savoir si le programme avait contribué à ces changements et par quelles stratégies. Comme explicité dans la question 2, la contribution du programme à la diversification des sources de revenus est prouvée, dans une plus large mesure pour AMBK. Le programme a également contribué à l'amélioration des connaissances. Pour ce qui est de l'augmentation des rendements, ni APAF, ni AMBK ne sont en mesure de fournir des preuves formelles de leur augmentation grâce à l'introduction de pratiques agri-durables, même si de nombreuses activités du programme souhaitent y contribuer. En effet de nombreux facteurs influencent le niveau de production d'un périmètre maraîcher :

- Qualité de base du terrain
- Situation à proximité du village
- Nombre d'exploitants (MO disponible)
- Choix des spéculations compte tenu de la qualité du sol
- Présence et accessibilité à l'eau
- Pénibilité du travail diminuée (exhaure de l'eau)
- Présence arbres fertilitaires
- Type d'amendements réalisés
- L'engagement/motivation des membres

### Analyse quant aux changements observés pour ECLOSIO

Les effets du programme sont perçus favorablement par les bénéficiaires. Ces résultats des focus groups sont confirmés par l'enquête de fin de programme. Les indicateurs choisis manquent parfois de précision mais indiquent une tendance positive bien que difficilement interprétable. Aucune précision ne peut être apportée quant à la nature et l'ampleur des améliorations vécues par les familles accompagnées. L'adoption des pratiques agroécologiques n'est pas détaillée (tous en réplique au minimum une mais sur un total de 9).

On note une amélioration des revenus mais les résultats des bilans simplifiés ne sont pas exploités. Concernant l'accès au foncier, 7 femmes ont été appuyées à Diossong pour 1,75Ha.

#### Conclusions à propos des stratégies porteuses pour ULB-C

Les principales stratégies mises en œuvre par ordre décroissant d'importance selon les participants aux ateliers d'autoévaluation d'ULB-C étaient :

- Sensibilisation \*\*\*\*\* : permet d'attirer l'attention des cibles sur l'importance des pratiques agri-durables
- Formation,\*\*\* : permet de mettre en avant les pratiques pouvant améliorer la fertilité des sols et la lutte contre les indésirables, d'améliorer la dynamique organisationnelle
- Accompagnement de proximité \*\*: Conseiller en agroforesterie, comité villageois agro-forestier.
- Organisation de visites d'échange \* : comme moments de partage et de découverte
- Appui en infrastructure/matériel\* :

#### Conclusions à propos des stratégies porteuses pour Eclasio

Parmi les stratégies les plus pertinentes ont été identifiées par l'équipe d'Eclasio :

- Le processus d'accompagnement dans la transition AE en général (sensibilisation, diagnostic agro-écosystémique, approche CEP, formation,)
- Les visites d'échange en particulier ont permis une meilleure prise de conscience des enjeux liés à l'AE
- L'autonomisation des femmes en légumes à travers le développement des potagers familiaux et de périmètres maraichers (période COVID)
- Les activités de recherche-action, intégration de réseaux multi acteurs (DIAADEM, ...), accompagnement de stagiaires qui facilitent le passage à l'échelle et le rapprochement entre la recherche et le milieu paysan avec un accès aux technologies et aux innovations ;
- La prise en compte des savoirs endogènes des producteurs dans les recherches actions
- L'appui à l'accès aux facteurs de production (accès et sécurisation du foncier et à l'eau)
- Le renforcement organisationnel des partenaires de mise en œuvre

Certaines limites à ces stratégies ont été discutées :

- La difficulté pour le passage à l'échelle
- L'insuffisance de l'appui à la démultiplication des techniques apprises et de mise en place des parcelles de démonstration
- Les processus de plaidoyer lents, difficiles et incertains
- Le processus d'accompagnement entrepreneurial (sensibilisation, rédaction de plan d'affaires, financement, suivi) : effets limités liés au retour sur le capital investi (le financement de l'investissement n'était pas pertinent à la place du fond de roulement).
- Accompagnement à la reconnaissance juridique, ouverture de comptes dans les institutions de micro finance.

### Conclusions quant aux stratégies communes à favoriser

Tout processus d'accompagnement de proximité vers des systèmes alimentaires durables (sensibilisation, visites d'échanges, ...).

Des activités de recherche-action inclusives permettant de trouver avec les paysans des solutions adaptées à leur contexte.

La facilitation d'accès aux facteurs de production, notamment aux intrants, à l'eau de production, à la sécurisation du foncier, ...).

### Recommandations communes aux deux ONG

**RN° 14** : Prolonger et varier les modalités d'accompagnement de proximité pour s'assurer de la persistance des changements et un essaimage de ceux-ci. Entretenir les savoirs.

**RN° 15** : Rechercher des partenaires financiers (institutions financières, organismes de micro-crédits) pour favoriser l'accès aux facteurs de production et aux activités entrepreneuriales.

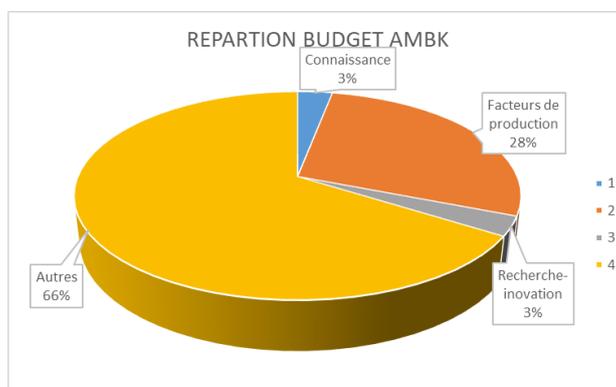
**RN° 16** : Poursuivre des recherches-actions inclusives (champs expérimentaux, production de bio-intrants, valorisation de fumier urbain, diversification des productions, ...) pour lever les différents verrous à la transition vers des systèmes alimentaires durables.

#### 4.4. Réponse à la question 4 : **Efficience-efficacité- durabilité-Impact.**

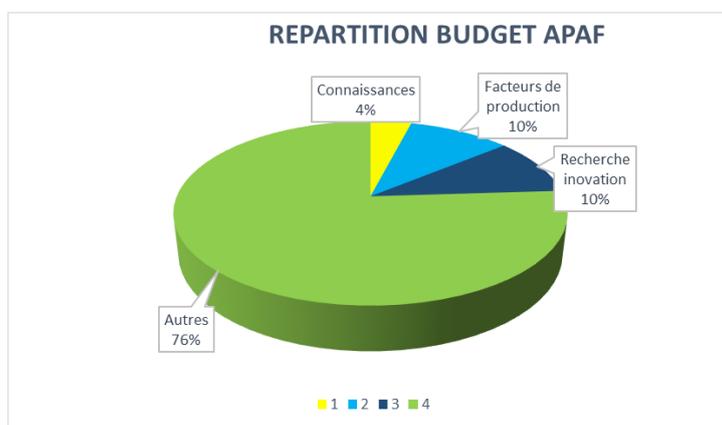
Quelles stratégies permettent-elles au mieux ( meilleur rapport coûts/résultats) à lever les verrous génériques identifiés dans la transition vers des SAD ?

##### Observations relatives aux stratégies d'ULB-C

La première étape, en atelier d'autoévaluation a été de repérer les dépenses spécifiquement attribuées à la levée des verrous vers les SAD. Ils sont repris dans les graphiques ci-dessous pour chacun des partenaires :



- Sous la rubrique connaissance : communication, sensibilisation, formation.
- Sous la rubrique facteur de production : investissements en matériel agricole, puits, bio-intrants.
- Sous la rubrique recherche-innovation : études, séminaires, capitalisation, synergies, réseaux, stages.
- Autres : frais de fonctionnement et ressources humaines et en renforcement des capacités du personnel.



- Sous la rubrique connaissance : formation des GIE et producteurs.
- Sous la rubrique accès aux facteurs productions : principalement bio-intrants (inoculas, semences et biopesticides).
- Sous la rubrique recherche-innovation : études, capitalisation, stages.
- Autres : frais de fonctionnement et ressources humaines.
- 

### Analyse des stratégies d'ULB-C

La question suivante posée a été de savoir si les stratégies en lien avec l'affectation de ces charges s'appuyaient, comme le préconise l'outil TAPE sur une bonne connaissance :

- Du contexte (terroir/territoire)
- Des acteurs ciblés ? Âge, genre, statut foncier, financier, hiérarchique,....
- Des flux de matière (organique, phyto, ..) et d'énergie (main d'œuvre, services écosystémiques).
- Des acteurs du système alimentaire considéré (chaîne de valeur).

Et si elles facilitaient aussi :

- Certains modèles de commercialisation (circuit court, certification, marché de niche, autre ?)
- La mutation d'habitudes alimentaires
- La disponibilité d'intrants bio.

Pour AMBK : D'après les témoignages, l'affectation des budgets a permis de lever certains verrous, notamment : investissements productifs et accès des femmes à la terre via d'organisation d'ateliers genre et de gouvernance foncière. Les jeunes hommes ont été plus difficile à intégrer. Si l'on se réfère aux fiches de suivi du niveau de fonctionnement des GIE et celles relatives à la maîtrise des techniques agri-durables, la qualité des formations et autres moyens tels que les visites d'échange, les vidéo-débats et la sensibilisation ont permis une nette progression.

En matière de recherche-innovation citons plusieurs expériences : de production de bio-intrants répulsifs, de fabrication de compost, de fumure organique (Bokashi), de récolte et conservation des semences paysannes. Une recherche-action sur l'amélioration d'un grenier traditionnel et sur le biochar comme élément de fertilisation. Une collaboration avec l'institut national de pédologie (INP) sur la qualité des sols et avec l'IRD sur les inoculas. AMBK accueille également de nombreux stagiaires indemnisés permettant ainsi une meilleure intégration de jeunes.

Pour APAF : D'après les focus group le % du budget consacré au renforcement des capacités dans les techniques serait insuffisant par rapport aux attentes des GIE, qui souhaitent être accompagnés sur les techniques de maraîchage, la production de semences, l'appui en matériel agricole, et bénéficier de visites d'échange. Le verrou « empowerment des femmes » n'a pas du tout été levé dans le cadre de ce programme (des stratégies sont prévues pour le prochain). Par contre, les jeunes hommes (notamment ceux de retour au village) peuvent intégrer le programme puisqu'il s'adresse à l'ensemble de la famille, même si l'on dénombre beaucoup de personnes âgées au sein des villages. Une grande partie des coûts opérationnels a été consacrée à la plantation d'arbres fertilitaires (170.000), la fourniture d'inoculas, la production d'arbres fruitiers, l'utilisation de semences reproductibles. Des recherches ont

porté sur les moyens pour limiter la propagation du Striga et sur les géométries des semis de mil.

### Conclusions pour ULBC

Pour une meilleure transition vers des systèmes alimentaires durables, APAF envisage d'adopter une vision plus systémique sur un nombre plus limité d'exploitations à titre démonstratif (avec une application des techniques agri-durables dont l'agroforesterie en vue d'une diversification des productions sur l'ensemble des parcelles), et s'appuyer sur les CVA et le plaidoyer vis-à-vis des autorités locales pour avoir un effet d'entraînement au sein des villages qui permettra d'atteindre le même nombre de bénéficiaires.

L'accès à l'eau de production est un réel problème dans la zone de Tambacounda (AMBK) qui a un effet dissuasif sur la plantation d'arbres fertilitaires. En effet un suivi rapproché et un arrosage quasi quotidien est nécessaire pendant les trois premières années pour les quelques 750 plants nécessaires par ha. Deux alternatives sont à envisager : un reboisement progressif par carré, mais dont les bénéfices se feront attendre ou réaliser des forages productifs alimentés par une pompe solaire au sein des villages. Il s'agirait également de miser sur des actions de plaidoyer vers les autorités pour un re-ciblage vers des champs productifs de leur programme de reforestation.

### Recommandations pour gagner en efficience

**RN°17** : S'appuyer davantage sur des personnes recrutées au sein des villages (par exemple Conseillers Villageois Agroforestiers), formés aux techniques agroécologiques pour faciliter la dissémination (effet multiplicateur) avec moins de fonds à engager (moins onéreux en déplacement, meilleure organisation et coordination des activités).

**RN°18** : Développer une approche plus holistique, rechercher des ressources additionnelles pour lever d'autres verrous que ceux qui ont pu être levés en cours de programme, par exemple en travaillant en synergie, en passant des conventions avec les services techniques.

**RN° 19**: Travailler davantage en synergie pour mettre à profit les spécificités de chaque organisation du programme

**RN° 20** : Veiller à la polyvalence du personnel recruté (horticulture + grandes cultures, aviculture,...) par un renforcement des compétence internes si nécessaire.

**RN°21** : Utiliser davantage les NTIC ( Kokocollect : gain de temps dans le transfert info et moins d'impression, moins de perte d'infos) ou encore office 365, Teams, WhatsApp, ...).

### Observations relatives aux stratégies d'Eclosio

Les ressources affectées aux activités ont été divisées en deux principales catégories : accompagnement des processus de changement et accès aux facteurs de productions pour les femmes et les jeunes. La répartition entre les différents verrous identifiés se décline comme suit :

(1) Accès des femmes et des jeunes aux facteurs de productions (terre, eau, financement)

Au total, 19 819 084 F CFA soit 31,69% du budget des activités y ont été consacrés. Concrètement, cela s'est traduit par :

- 299 micro-entrepreneurs accompagnés,

- 37 projets d'entrepreneur financés (sur un objectif de 90 avec 41,10% du fonds revolving recouvré),
- Des subventions en intrants et petits équipements pour 182 producteurs (femmes et jeunes) au niveau des CEP et périmètres maraichers,
- Des subventions en semences pour 120 femmes pour la mise en place de potagers familiaux,
- Un appui à la sécurisation foncière pour 8 femmes et 03 jeunes,
- Une subvention de 2 serres pour 02 OP,
- La mise en place de potagers familiaux et de foyers améliorés

### (2) Accès aux bio-intrants

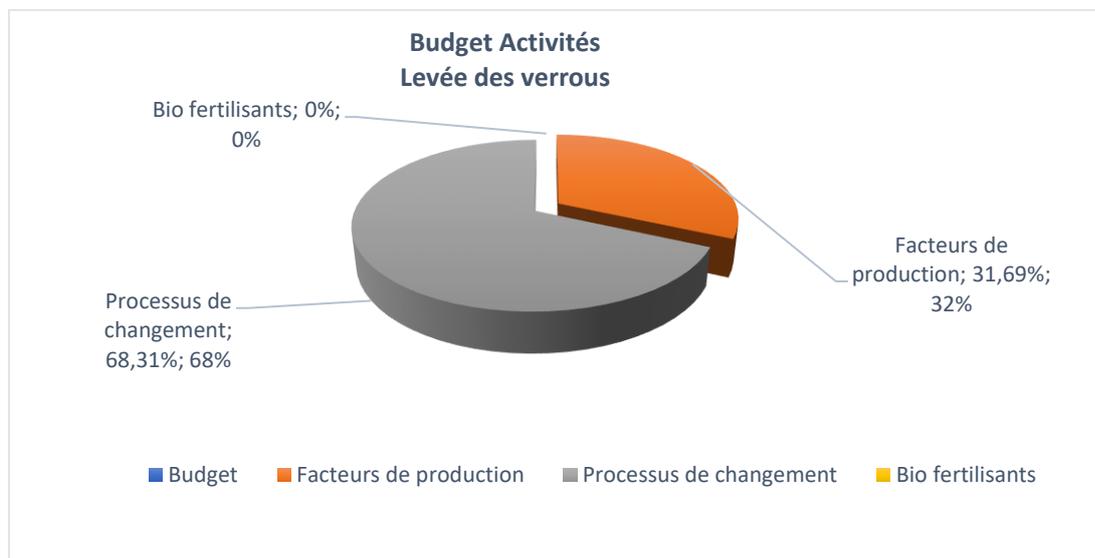
Ce verrou n'a pas bénéficié d'un budget spécifique mais il a été travaillé à travers les deux autres verrous, principalement via :

- Le don de biofertilisants à base de mycorhizes et rhizobium pour 796 producteurs
- La facilitation à l'accès aux engrais organiques subventionnés par l'Etat
- Des visites d'échange
- Des recherches-action (mise en place de fosse compost, promotion de bio fertilisants, association de culture)

### (3) Processus de changement

A la levée de ce verrou, transversal, 42 721 750 FCFA ont été consacrés soit 68,31% du budget d'activité. Sur base de celui-ci, les actions suivantes ont été entreprises :

- Sensibilisations, émissions radio (AE, entrepreneuriat, santé nutritionnelle, etc)
- Formations (AE et entrepreneuriat)
- Visite d'échanges (3 à Dialacoto, 04 à Diossong, 3 à Mont-Rolland et 07 au niveau national, total 17 visites)
- Recherches action (18)
- Animation des plateformes d'innovations (9 réunions tenues)
- Appui conseil (AE et entrepreneuriat & nutrition)
- Animation à travers des groupes WhatsApp



### Analyse des stratégies Eclasio

La répartition proposée ne prend pas en compte l'ensemble des dépenses liées au programme (frais de fonctionnement ou frais de personnel par exemple). La répartition entre deux verrous (accès aux facteurs de production et processus de changement) ne permet pas non plus une analyse fine de l'efficacité des différentes stratégies.

Certains éléments peuvent toutefois être mis en avant concernant :

- 1) L'appui à l'entrepreneuriat
  - Le programme prévoyait un appui financier aux auto-entrepreneurs accompagnés : il a permis le financement direct de 37 microprojets (fonds revolving) sur 299 Micro Entreprises accompagnées.
  - 57 autres micro entrepreneurs ont été mis en relation avec d'autres structures financières (ICCO/IMCEC, COOPEC)
  - Tous ont bénéficié d'un appui non financier : conseil/orientation, formations technique et managériale, appui à la formalisation, appui à la commercialisation, coaching.
  
- 2) La promotion d'une transition agroécologique :
  - Le programme a réalisé différentes subventions en intrants et petits équipements au niveau des CEP et périmètres maraichers, semences, serres.
  - Il s'axait principalement sur les techniques de production.
  - L'installation d'unités de biofertilisants a été très positive.
  - Les actions ont aussi permis le renforcement du réseau de dialogue et de partage d'expériences entre les producteurs.

### Recommandations relatives à Eclasio

**RN°22** : Etablir des conventions très claires de gestion des fonds revolving entre l'ONG et/ou l'OP partenaire et l'institution de microfinance. Veiller à ne pas impliquer de façon opérationnelle l'ONG dans la gestion du fonds.

**RN° 23** : Mettre en relation les micro-entreprises avec d'autres guichets de financement, dont ceux promus par l'Etat : DER et agri-jeune.

**RN° 24** : Intégrer le conseil de gestion aux EF. La transition vers l'agroécologie a été principalement centrée sur la Recherche Action et le conseil technique, mettant peu l'accent sur la dimension économique des exploitations. Le conseil de gestion permet aux producteurs de faciliter la prise de décision et les arbitrages nécessaires pour une meilleure allocation des ressources grâce à des mesures périodiques (bilan simplifié).

#### 4.5. Réponse à la question 5 : Durabilité.

Dans quelle mesure les changements jugés les plus significatifs par les bénéficiaires vont-ils perdurer ?

##### Observations relatives aux facteurs de durabilité ULB-C

Les acteurs de première ligne n'ont pas été interrogés directement sur leur volonté et capacité à maintenir ou à développer les changements positifs qui les concernent. Néanmoins, selon les témoignages recueillis auprès de ceux-ci, en matière de durabilité, les activités suivantes ont été déduites :

- Entretenir les connaissances
- Maintenir la motivation des membres
- Réfléchir sur des modalités d'accroissement de revenus
- Accompagner des initiatives d'épargne
- Identifier des cas de réussite pour démultiplier
- Renforcer les capacités organisationnelles

##### Analyse de la durabilité pour ULB-C

Au regard des activités énoncées plus haut, APAF et AMBK ont réfléchi aux moyens dont ils disposaient pour assurer une meilleure durabilité des activités.

Elles s'inscrivent dans les phases « change et refreeze » du cycle en trois phases vers le changement de Kurt Lewin<sup>6</sup>.

La question a aussi été posée de savoir quel est le meilleur moment pour un **désengagement vers une autonomisation**.

- Fonctionnalité des GIE : le GIE peut être considéré comme autonome s'il remplit l'ensemble des critères de la fiche interne d'évaluation et les maintient sans appui pendant une année de fonctionnement autonome.
- Fonctionnalité des investissements : s'assurer d'une caisse qui permet de renouveler/entretenir les investissements (y compris pompe solaire). Dans l'état actuel des investissements consentis, un fonds de roulement de 500.000 CFA est suffisant.

---

<sup>6</sup> Kurt Lewin : (1947) a mené des recherches sur les facteurs qui influencent les gens à changer, et les trois étapes nécessaires pour réussir un changement, unfreeze-Change-Freeze (ou Refreeze). La phase de transition vers un changement est difficile, car les gens sont incertains ou même craintifs. Le soutien est important pendant cette période de transition. Lors de la 3<sup>ème</sup> étape, il s'agit de s'assurer que les changements deviennent la nouvelle norme, qu'ils persistent dans le temps.

- Comité Villageois Agroforestier : peut être considéré comme étant autonome s'il joue son rôle dans le village, informe régulièrement APAF, joue le rôle d'intermédiaire pour identifier de nouvelles cibles, initie des initiatives de diffusion des aménagements. Groupe d'échange entre pairs et accompagnement de nouvelles initiatives. Les appuyer à devenir des organisations paysannes.
- Viabilité économique des systèmes de production :
  - + grande autonomie en intrants
  - restauration et protection des sols
  - maintien des rendements
  - degré de résilience
  - accès aux marchés
  - stabilité des revenus

### Conclusions pour ULB-C

La sensibilisation et la formation initiales sont insuffisantes pour s'assurer d'une transition effective vers des SAD. Il est dès lors important d'entretenir les connaissances par divers moyens.

En effet, passé l'engouement de départ, les exploitants et GIE sont parfois découragés, des visites d'échange permettent qu'ils se rendent compte des résultats obtenus chez ceux qui sont entrés dans le programme avant eux. L'amélioration des revenus, par exemple par une diversification des activités productives est également un élément de motivation important. L'intérêt pour les bénéficiaires doit être tangible. Il est donc important de faciliter l'écoulement des produits. L'accompagnement des initiatives d'épargne et de crédit et leur orientation vers des investissements productifs peut avoir un effet d'entraînement.

Plusieurs activités identifiées lors des échanges peuvent y contribuer :

- Allonger la durée de l'accompagnement des exploitants (+/- 5 ans) afin d'assurer un meilleur ancrage des acquis. Ceci est envisagé par un renforcement du dispositif de proximité déjà en place (comité villageois d'agroforesterie, conseiller technique ou encore un jeune recruté au sein du village et formé à cet effet). Ces personnes jouent le rôle de relai en restant en contact avec les ONG locales. Ces relais disposent également de supports techniques adaptés et accessibles (tutoriels, ...).
- Favoriser la cocréation de connaissance en valorisant davantage des échanges entre pairs, par exemple par la capitalisation des expériences de formation par les pairs qui émergent spontanément pour faciliter un essaimage des connaissances ou encore les recherches-actions participatives.
- Développer l'alphabetisation en langue locale pour permettre une meilleure appropriation et maintien des acquis par les bénéficiaires.

Les sujets de capitalisation potentiels identifiés comme cas de réussite à démultiplier sont :

- Les pratiques de génération de revenus.
- Les méthodologies de sensibilisation.
- Les dynamiques organisationnelles
- Grenier de conservation
- Agroforesterie.

Recommandations relatives aux stratégies permettant d'assurer une meilleure durabilité des résultats atteints par ULB-C

**RN°25** : Prévoir dans le cadre du programme 2022-2026 d'affecter des moyens aux activités de suivi rapproché de bénéficiaires du programme évalué (par les comités villageois agroforestier, les conseillers agroforestiers et/ou du personnel de terrain affecté au suivi (jeunes issus des villages), afin de permettre un réel ancrage des pratiques agri-durables et l'application des critères de transition et à des visites d'échange entre pairs exploitants familiaux ; au renforcement d'anciens bénéficiaires avant désengagement ; à maintenir d'anciens bénéficiaires dans le système de suivi.

**RN°26** : Renforcer les dispositifs de formation : alphabétisation en langue locale, production de fiches techniques et de résultats de Recherches Action, développer des supports de formation (tutoriel) facilement téléchargeables sur Whatsap ou toute autre application visionnable sur YouTube.

**RN°27** : Prévoir un budget évaluation pour mesurer les impacts d'un précédent programme (à envisager dans le cadre de l'évaluation intermédiaire du prochain programme DGD).

**RN°28** : Prévoir des moyens pour assurer la capitalisation des sujets identifiés lors des ateliers.

Observations relatives aux facteurs de durabilité d'Eclosio

Différents éléments peuvent laisser penser que les changements impulsés auprès des acteurs de première ligne seront durables :

- Les bénéficiaires se sont engagés dans la transition agroécologique et ont adopté différentes pratiques : respect du calendrier culturel, utilisation des foyers améliorés, du charbon végétal, réduction de l'utilisation des intrants chimiques, ... Ces pratiques ont été répliquées et promues par les paysans eux-mêmes.
- Les élus des organisations partenaires expriment leur volonté de s'engager à renforcer ces changements cités et certains le matérialise en l'inscrivant dans leurs politiques (plans stratégiques, plans d'action).

Les principaux effets associés à cette transition permettent également de garantir la durabilité des actions du programme :

- Amélioration de la sécurité alimentaire grâce à la diversification de la production (filière avicole et maraichère)
- Augmentation des revenus : hausse des rendements, commerce, ...
- Renforcement des connaissances (agricoles, élevage, finance, gestion organisationnelle)
- Leadership de femmes et de jeunes
- Renforcement du réseau de dialogue et partage d'expériences entre les producteurs (témoignage des bénéficiaires).

### Analyse et conclusions des éléments de durabilité pour Eclasio

Cela étant, l'adoption des pratiques agroécologiques et le passage à l'échelle sont encore lents. Aussi bien sur l'agroécologie que sur l'entrepreneuriat le soutien extérieur est indispensable. La transition des EF vers l'AE nécessite du temps et des ressources.

Concernant l'entrepreneuriat, un accompagnement rapproché est nécessaire surtout pour la phase d'amorçage. Il a en outre manqué les études de faisabilité préalables aux financements des projets d'entrepreneuriat. Les financements au niveau des bénéficiaires ont été plus orientés vers les investissements que sur le fonds de roulement et a entraîné une immobilisation des ressources financières. Les jeunes agriculteurs qui auraient encore besoin de financement pourraient y avoir accès via la mise en relation avec d'autres structures (ICCO/IMCEC à Dialacoto pour 50 jeunes, PNUD à Mont-Rolland pour 2 groupements de femmes, COOPEC à Diosong pour 07 femmes dans le maraichage). L'appui aux chaînes de valeur doit encore être renforcé, en particulier un appui à la commercialisation (accès au marché) apparaît encore nécessaire.

Concernant l'agroécologie, l'installation de serres a permis une maîtrise de la production de pépinières facilitant une production durant toute l'année (avec au moins 2 campagnes). L'installation de potagers familiaux a aussi amélioré la disponibilité de légumes (surtout pendant la période COVID). Ces acquis et les connaissances des pratiques semblent pouvoir se maintenir. Des groupes WhatsApp permettent de poursuivre les échanges. Un appui du programme pourrait encore être nécessaire pour intégrer les plateformes nationales (DyTAEL/DyTAES) et tenir des rencontres ou visites d'échange. La production de compost et biopesticide peut se poursuivre pour le maraichage mais ces productions devront être renforcées pour permettre un passage à l'échelle.

Enfin, les organisations partenaires, bien qu'elles aient inscrit des politiques de promotion de l'agroécologie dans leurs plans d'action ont encore besoin de ressources humaines (conseillers en AE et entrepreneuriat) et financières pour implémenter ces changements.

### Recommandations Eclasio

**RN° 29** : Appuyer d'avantage la transition AE à travers l'implication d'acteurs locaux. En 2021, un diagnostic partenarial a été effectué au niveau de chaque zone. Il en ressort que la participation des acteurs locaux aux réseaux de promotion de l'agroécologie reste encore insuffisante. Plus particulièrement, garantir que les maires et leurs conseillers soient des acteurs en premier plan pour porter la dynamique et orienter les synergies d'action entre les ONG.

**Cf RN°22 et 24**

#### 4.6. Réponse à la question 6 : **Impact** .

Quelle a été la contribution aux cibles du CSC ?

*Le programme entendait contribuer à :*

- **Cible 2 : Promouvoir un modèle agricole performant basé sur l'agriculture familiale (...) qui améliore la souveraineté alimentaire et rende les territoires ruraux du Sénégal socialement, économiquement et écologiquement viables.**

Le programme mis en œuvre par Eclasio et ULB-C s'inscrit en grande partie dans une transition vers des systèmes alimentaires durables.

Dans l'OS 1, les bénéficiaires directs au nombre de 799, essentiellement des agriculteurs familiaux, ont pu améliorer leur sécurité économique, alimentaire et nutritionnelle et celle de leur famille grâce à une meilleure maîtrise de pratique agroécologiques (principalement via de l'agroforesterie. Plusieurs activités du programme y ont contribué : diversification des productions (cultures maraîchères), dont la vente a permis de dégager des revenus complémentaires pour l'achat d'aliments supplémentaires ; la sensibilisation sur des pratiques alimentaires et d'hygiène ; des visites à domicile et organisation de causeries, des démonstrations culinaires, l'élaboration d'outils de communication, traduits en langue locale, la formation de relais dans les villages.

L'OS2 visait à améliorer durablement les conditions de vie des populations rurales (1.040 bénéficiaires) de trois zones à travers une action articulée autour deux leviers complémentaires :

- La diffusion d'un modèle d'agriculture durable et performante
- La promotion de l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes.

D'après l'enquête de fin de programme, l'accompagnement dans la transition agroécologique et le développement des initiatives entrepreneuriales ont permis aux exploitations familiales des zones de Dialacoto, Diossong et Mont Rolland d'améliorer leur situation économique et alimentaire. L'ensemble des personnes interrogées estime que leur situation s'est améliorée : globalement et grâce aux initiatives entrepreneuriales.

- **Cible 5 : Favoriser une meilleure protection de l'environnement et une gestion durable des ressources naturelles par les acteurs locaux.**

La transition vers des systèmes alimentaires va de pair avec une gestion durable des ressources liées à la terre. Au cours de ce programme, une attention particulière a été portée à l'amélioration de la santé des sols (structure, degré de compactage, teneur en matière organique, faculté de rétention d'eau, couverture du sol et activité microbiologique). Ainsi que la réduction de l'utilisation d'intrants chimiques.

La réduction des intrants et l'amélioration de la santé des sols sont mentionnés tant lors des focus groups et que durant l'atelier d'auto-évaluation comme les deux critères les plus travaillés par le programme. Différentes actions ont été entreprises pour réduire la dépendance des producteurs vis-à-vis des intrants externes. En particulier, les exploitants encadrés ont recours aux inoculas, utilisent du compost et/ou l'agroforesterie.

- **Cible 7 : Améliorer la qualité de la recherche et stimuler l'innovation.**

Une vingtaine de recherches-actions ont été conduites dans le cadre du programme. Cette modalité permet l'inclusion des savoirs paysans dès le démarrage du processus innovant. Les solutions adaptées aux contextes sont directement appropriées par les acteurs de la recherche. Les collaborations avec des institutions de recherche (IRD, ISRA, ..) et le relais de ces résultats auprès de réseaux multiacteurs (DIAADEM, ....) facilite leur appropriation par d'autres agriculteurs intéressés.

- **Cible 8 : Promouvoir l'empowerment des femmes et renforcer l'égalité entre femmes et hommes.**

Le programme a principalement contribué à l'empowerment des femmes par le biais d'une maîtrise de pratiques agroécologiques, le développement d'initiatives entrepreneuriales ainsi que par un meilleur accès à des facteurs de production (accès au foncier, au micro-crédit, ...).

## 5. Evaluation du processus et du dispositif

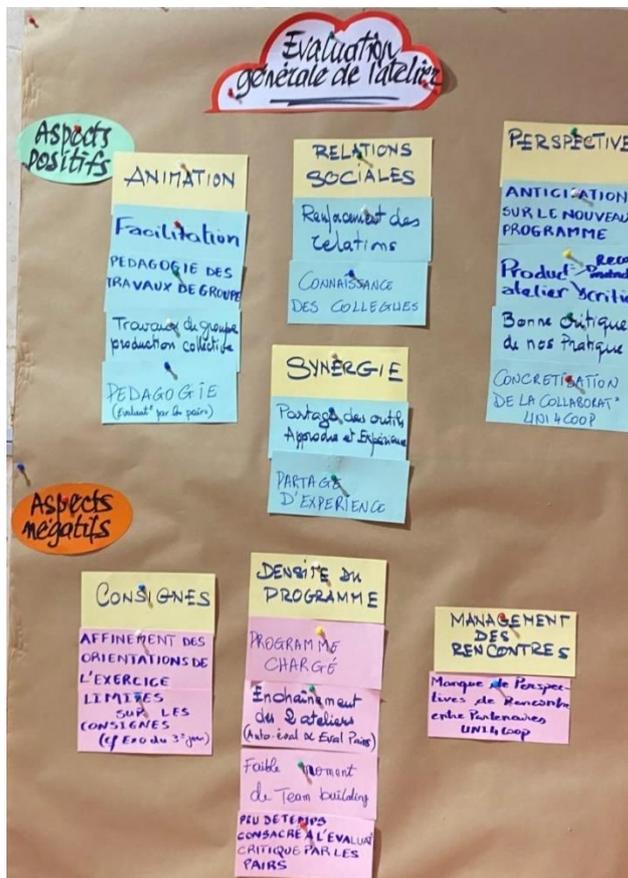
### 5.1. Objectif 1 : Favoriser un rapprochement des équipes, une meilleure connaissance réciproque des projets et parties prenantes impliquées

Dès la conception du dispositif, et tout particulièrement lors de la validation des questions d'évaluation, les équipes locales se sont montrées motivées et intéressées.

*Ressenti lors de l'atelier auto-évaluation ULB-C : « apprécié l'exercice, intéressant, permet de voir plus clair sur le projet, ai appris beaucoup », « apprécié, creuser un peu plus, aller plus profond dans la justification, critique vis-à-vis de soi-même et des autres, permet de réfléchir sur le prochain système suivi évaluation, pas fait de cadeau, permet de sortir des éléments qui vont aider pour le futur », « cadre travail, ambiance, permet de connaître ce que Apaf fait et comment, critique positive, savoir ce qui peut être creusé. Efficace. ».*

*Ressenti lors de l'atelier auto-évaluation Eclosis : L'exercice s'est bien passé dans l'ensemble, sauf qu'il était long en terme de questions à poser. On a beaucoup appris du programme grâce à cette méthodologie.*

Lors de l'évaluation de fin des ateliers par les pairs, il avait été demandé aux participants de formuler des avis positifs et négatifs sur les critères relatifs à l'efficacité de l'atelier et sur l'effet à moyen terme de celui-ci. La photo du tableau de restitution ci-dessous reprend une synthèse des réponses.



Nous pouvons en déduire que les travaux en sous-groupes ont été appréciés pour les occasions de partage, d'opportunité à mieux connaître les collègues, en dépit de la densité du programme. A noter aussi les perspectives de volonté de collaborations entre les deux ONG. Lors des ateliers du jeudi, orientés vers la construction de relations futures en matière de modalités de suivi-évaluation, de capitalisation et de recherche, cette volonté de collaboration a également été ressentie et s'est concrétisée.

La question posée dans le groupe suivi-évaluation était : Quel système de suivi idéal mettre en place pour mesurer les principaux changements au cours du futur programme ? L'objectif était d'amorcer un débat entre les différentes équipes sur base des constats réalisés au cours des ateliers antérieurs. En effet, lors de ces échanges il est apparu que le système de suivi mis en place ne produisait pas suffisamment d'informations utiles pour **mesurer un changement**, en l'occurrence une transition vers des Systèmes Alimentaires plus Durables. Des éléments descriptifs, par exemple de la qualité des sols, de l'utilisation des intrants, du niveau de production n'étaient pas documentés de manière systématique et les cibles à atteindre non définies. Dès lors, puisque la volonté était dans le futur d'avoir une approche plus systémique des différents critères de transition, une révision du système de suivi s'imposait. Ainsi, il est apparu que les indicateurs choisis pour le futur programme devraient être complétés par des indicateurs non contractuels, permettant de mieux attester des changements souhaités. Les discussions entamées dans le groupe n'ont pas la prétention d'avoir résolu tous les défis relatifs à un système de suivi efficace et efficient, néanmoins les bases d'une collaboration ont été posées.

A noter également que le système de suivi actuel, orienté suivi des activités et des résultats n'a ni été questionné, ni remis en cause pendant les travaux. Il est bien entendu nécessaire. La remarque émise à son propos est que bien que de nombreuses informations soient récoltées, elles sont peu traitées et utilisées à des fins de réflexion stratégique ou dans une analyse plus systémique, plus multidisciplinaire.

Un autre groupe s'est penché sur la question : Quels seraient les **sujets de capitalisation** à partager et/ou à explorer en commun ? Ici encore l'intention première était de susciter des opportunités futures de travail collaboratif sur un des objectifs phares du futur programme UNI4COOP à savoir la gestion inclusive des savoirs, dont un des volets porte sur la capitalisation. Les travaux ont permis une compréhension commune du concept de capitalisation, mis en exergue son importance comme outil de motivation et de valorisation du travail des acteurs de terrains et comme outil d'alimentation de la réflexion stratégique.

Un échange sur quelques thématiques possibles de capitalisation concertées s'en est suivi. Citons : Expériences en matière d'approches de co-construction de savoirs (par exemple mise au point de bio-intrants, en matière d'utilisation et d'exploitation d'outils de suivi et d'évaluation, d'accès du foncier des femmes et des jeunes, de parcours entrepreneurial, de maintien de réseaux par les pairs, d'approche d'épargne et crédit, d'introduction de l'utilisation d'inoculum, .... Les participants ont également été satisfaits d'avoir pu réaliser un exercice pratique de capitalisation sur leur expérience en matière de commercialisation des productions en période de COVID. Ici aussi l'atelier a été une amorce de réflexion commune qui devra être poursuivie dans le cadre de la mise en œuvre du futur programme.

Le dernier groupe s'est penché sur la question : Quels **sujets de recherche** initier en commun ? Il s'agissait de lister, sous forme de brainstorming des sujets de recherche potentiels. Ces sujets ont été concentrés autour de trois thématiques principales : la restauration et la préservation de l'environnement, le passage à échelle et la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Comme pour les deux autres groupes, la réflexion initiée devra être concrétisée dans le cadre de la mise en œuvre du futur programme et en lien avec l'outcome « gestion inclusive des savoirs ».

### Conclusion

Compte tenu de tout ce qui précède, nous estimons que ce premier objectif qui visait à favoriser un rapprochement des équipes, une meilleure connaissance réciproque des projets et parties prenantes impliquées a été pleinement atteint.

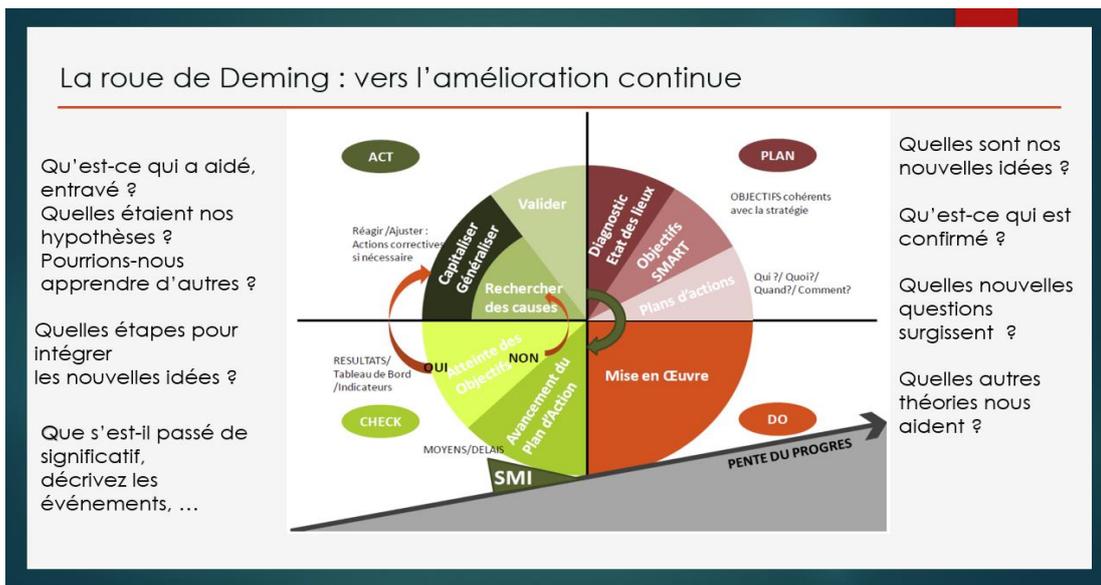
### Recommandation

**R(A)** : Prévoir, lors de la mise en œuvre du prochain programme, des espaces de travail commun permettant de poursuivre les réflexions entamées lors de l'atelier d'évaluation notamment :

- en matière de mise en place d'un système de suivi évaluation performant,
- de sujets de capitalisation commun
- de sujets de recherche (action)

## 5.2. Objectif 2 : Renforcer les équipes en matière de méthodologies d'évaluation.

Un des objectifs des ateliers a été de resituer l'évaluation dans le processus de gestion de projet, de mettre en évidence les relations entre des activités de suivi-monitoring, de capitalisation et de recherche, lors du questionnement relatif aux stratégies et activités porteuses de changement à fort impact et durable, dans une optique d'amélioration continue. Cf schéma repris ci-dessous et présenté en séance introductive aux ateliers.



Des discussions tenues avec les responsables de programme (Eclasio-AMBK) et du suivi évaluation des différentes entités, ces interrelations sont devenues plus évidentes.

Outre le dispositif d'évaluation horizontale (processus décrit au point suivant), les équipes ont été invitées à utiliser la **grille d'impact** pour recueillir, via des facilitateurs engagés à cet effet, des informations relatives à l'impact, la pertinence des choix stratégiques telle que perçue par les acteurs de première ligne, notamment quant à leur rôle dans la levée de certains obstacles à la transition vers des SAD ainsi qu'à la durabilité potentielle des résultats obtenus.

Ces informations devaient servir de base essentielle aux différentes séances de questionnement. Cet objectif n'a que partiellement pu être rencontré pour diverses raisons évoquées ci-après :

- Une formation préalable à l'utilisation de la grille d'impact, plus complète et basée sur un exercice doit être envisagée pour une prochaine fois, à défaut de facilitateurs rompus à cette approche méthodologique.
- Une bonne préparation en amont des facilitateurs relative au contenu, objectifs visés par le programme, type d'activité menée .... s'avère également utile.
- Le fait de s'adresser à des personnes non ou peu alphabétisées a été compliqué, il fallait traduire, expliciter et parfois être réducteur.
- Les facilitateurs ont choisi de prendre les exemples repris dans les TDR et n'ont pas suffisamment laissé s'exprimer les intervenants, ce qui a pu non seulement influencer les réponses, mais a appauvri les réponses potentielles.

#### Conclusion

L'objectif de renforcer les équipes en matière de méthodologies d'évaluation a été partiellement atteint.

#### Recommandations

**R(B)** : Vulgariser d'autres méthodes, permettant de recueillir l'appréciation des bénéficiaires outre les classiques focus groups, tels que « Most Significant Change », utilisation de Kobocollect, recueil de témoignages, exercices de capitalisation, la grille d'impact, moyennant un renforcement préalable des capacités des personnes pressenties pour leur utilisation.

**R(C)** : Investiguer des approches méthodologiques évaluatives qui permettent de mesurer les critères d'efficacité, de pertinence et de durabilité.

### 5.3. **Objectif 3 : Utiliser un cadre de référence commun permettant de comprendre les choix stratégiques, les chemins de changement, de questionner l'efficacité et l'efficacité des systèmes de suivi actuel.**

Trois ateliers organisés lors de la deuxième journée ont été consacrés à une réflexion commune autour de thématiques en lien avec la **transition vers des systèmes alimentaires durables** : santé des sols et biodiversité agricole, revenu et productivité, empowerment féminin et employabilité des jeunes.

Les participants étaient invités à répondre de manière séparée et ensuite collective aux questions du type : quel a été l'impact du programme, quelle était la situation de départ ? quel était le changement visé ? Quelles stratégies ont été mises en œuvre ? Quels changements ont été obtenus et quel en était la durabilité. Ils étaient ensuite invités à formuler des conclusions sur base des constats et à formuler des recommandations.

Ces ateliers ont incontestablement contribué à l'utilisation d'un cadre de référence commun qui sera utilisé lors de la mise en œuvre du programme 2022-2026.

#### Conclusion

L'objectif d'utiliser un cadre de référence commun a été pleinement rencontré.

### Recommandation

**R(D)** : Poursuivre l'utilisation d'un cadre de référence commun pour apprécier la transition vers des systèmes alimentaires durables, capitaliser sur les pratiques porteuses de changement afin de pouvoir échanger à leur propos.

#### 5.4. **Objectif 4 : Capitaliser sur le processus évaluatif.**

Ce dispositif d'évaluation horizontal exige beaucoup de préparation, il est très chronophage : accord sur les questions d'évaluation, discussion de cadrage avec l'évaluateur externe, organisation des ateliers tant au niveau du séquençage, que de leur contenu, important travail de rédaction de synthèses intermédiaires, de préparation de supports de présentation, de la rédaction du rapport d'évaluation et des divers aller-retour vers les équipes évaluatives.

Dès lors, il n'est pas étonnant que l'exercice d'autoévaluation ait été jugé comme très intense pour les équipes en raison de sa durée (3 semaines d'ateliers pour certains), de la complexité et du nombre des questions dont certaines préparées par l'évaluateur externe, et d'autres par le COMEV.

L'ampleur du défi à relever résidait à plusieurs niveaux :

- Une méconnaissance des objectifs et activités des uns et des autres, que les échanges en sous-groupes ont permis de mieux cerner.
- Des manquements, imprécisions dans les systèmes de suivi tout particulièrement au niveau du suivi des changements attendus qui ont rendu plus difficile l'exercice d'évaluation
- Une difficulté à cerner certains concepts : critères CAD, activité/stratégie par exemple et à s'approprier la grille d'impact, notamment.
- Une mécompréhension/manque de clarification de certaines consignes lors des ateliers.

Il faut cependant retenir que l'exercice a globalement été jugé très intéressant et devrait, moyennant prise en compte de certaines recommandations, être réitéré au sein d'UNI4COOP.

### Recommandations

**R(E)**: Lors du **lancement du nouveau programme** s'assurer que les équipes disposent des « base line » probantes et octroyer des moyens humains et financiers suffisants pour ce faire. La phase de diagnostic étant essentielle pour pouvoir mesurer de manière effective une progression vers un changement et surtout l'adaptation des stratégies à mettre en œuvre compte tenu des résultats de celui-ci. La capitalisation des expériences des acteurs de terrain fait partie intégrante de ce diagnostic ainsi que des études plus spécifiques. En effet certaines données auraient été utiles par exemple un relevé de l'état des sols sur les différents paramètres, le degré et les modalités d'utilisation des pesticides dans les exploitations familiales.. ..

**R(F)** : Familiariser davantage les équipes avec l'utilisation de l'outil TAPE ou assimilé pour mettre en place un système de suivi interne plus pertinent au niveau des changements, des indicateurs plus macro et partagés ; le système de suivi en place étant plutôt axé sur « mise en œuvre des activités ».

**R (G) :** Instaurer un processus continu d'autoévaluation sous forme d'un **atelier annuel** d'un jour regroupant les deux équipes ECLOSIO et ULB-C puisqu'il s'agira du même programme à l'avenir dont l'objectif sera de s'interroger sur :

- La pertinence, l'efficacité et l'efficience des stratégies mises en œuvre dans l'atteinte des résultats intermédiaires et d'observer ainsi l'évolution d'indicateurs plus macro, du niveau de la Théorie du Changement, permettant de s'assurer d'une transition progressive vers des SAD.
- Les facteurs et stratégies pouvant favoriser la durabilité des résultats obtenus,

Cet atelier permettra également d'alimenter les scores de performance et les leçons apprises.

**R (H) :** Lors de l'**évaluation à mi-parcours** limiter le nombre de questions évaluatives à traiter, mais prévoir des questions relatives à l'impact et la durabilité des actions entreprises dans le programme antérieur (par exemple : à propos de l'essaimage des pratiques agri-durables, désengagement définitif vis-à-vis des GIE, ...).

**R (I) :** Lors de l'**évaluation finale** veiller à une plus grande participation et recueil d'information auprès d'un échantillon aléatoire suffisamment représentatif des acteurs de première ligne (bénéficiaires), en utilisant des approches telles que la grille d'impact, le Most Significant Change en ayant soin d'assurer une bonne préparation des facilitateurs en amont (Cf note sur l'utilisation de la grille d'impact) et prévoir les budgets en conséquence. Une utilisation de sondages via l'outil Kobocollect pourrait compléter le dispositif.

#### 5.5. **Objectif 5 : Identifier des sujets relatifs à la gestion des savoirs.**

Lors des ateliers du dernier jour les participants ont marqué un intérêt pour des outils pratiques de **capitalisation** : comment organiser le questionnement pour la remontée d'expérience, comment utiliser la ligne chronologique pour structurer la réflexion, comment identifier des leçons apprises pertinentes (pépites) ou à éviter (cailloux).

Ils ont également émis le besoin de clarifier les typologies de **recherches** : recherche-action, recherche opérationnelle, en sciences humaines ....

##### Conclusion

Cet objectif a été atteint puisque de nombreux sujets de capitalisation, de recherche et d'étude ont été pré-identifiés au cours de ces ateliers.

##### Recommandation

**R(J):** Mettre en place des communautés de pratique, d'apprentissage à durée prédéterminée au sein de l'outcome GiDS (résultat 2). Par exemple sur les pratiques capitalisation ou encore de recherche-action participative.

5.6. **Objectif 6 : Apporter des éléments de réflexion dans le processus de formulations des TOC du prochain programme DGD.**

Cet objectif a été indirectement atteint, la TOC du futur programme ayant déjà été formulée avant l'organisation des ateliers d'évaluation. Néanmoins les réflexions émises lors de ceux-ci auront certainement un impact lors de la mise en œuvre du futur programme.

Recommandation

**R(K)** : Se baser sur la théorie de changement pour mettre en place le futur système de suivi-évaluation du nouveau programme.

## 6. Synthèse des recommandations

Sont reprises ci-après des recommandations générales qui feront l'objet d'un traitement lors de la réponse managériale.

Sujet	Libellé
<b>Stratégies à favoriser en matière de pertinence et d'impact</b>	<p>Coanimer des cercles d'<b>innovation</b>, collaborer à des travaux de recherche, poursuivre les recherches-action inclusives pour lever les différents verrous à la transition vers des systèmes alimentaires durables.</p> <p>Favoriser la disponibilisation des <b>bio-intrants</b> sur le marché, par exemple par (1) le positionnement des Organisations Paysannes ou des micro entrepreneurs sur des chaînes de valeurs, (2) l'organisation d'une production d'inoculas pour en fournir de bonne qualité, non contaminés aux exploitants familiaux, (3) la valorisation de déchets urbains en marge des zones maraîchères, (4) des accords avec des firmes spécialisées en production d'intrants bio et capables de poser un diagnostic et une solution appropriée, (5) un plaidoyer argumenté auprès du Ministère de l'Agriculture pour que la production de bio-intrants puissent obtenir des subventions, (6) promouvoir la replantation d'arbres fertilitaires sur des champs auprès d'autres acteurs, notamment l'état.</p> <p>Travailler davantage en <b>synergie</b> au sein d'U4C et avec d'autres typologies d'acteurs pour assurer une transition coordonnée vers des systèmes alimentaires plus durable (Services déconcentrés, organisations de microfinance, centres de recherche, plateforme de formation, ...) idéalement sur base de conventions.</p> <p>Réaliser une <b>étude de référence</b> permettant de mettre en exergue les besoins spécifiques des femmes et des jeunes afin de pouvoir adapter les stratégies de transition.</p> <p>Développer une approche plus <b>holistique</b>, sur l'ensemble des critères de transition, et rechercher pour ce faire des ressources additionnelles pour lever d'autres verrous que ceux qui ont pu être levés.</p>

**Stratégies à favoriser en matière de durabilité**

Prévoir dans le cadre du programme 2022-2026 d'affecter des moyens aux activités de **suivi rapproché** de bénéficiaires du programme 2017-2021 en vue de renforcer ses acquis.

Prolonger et varier les **modalités d'accompagnement de proximité** pour s'assurer de la persistance des changements et un essaimage de ceux-ci et une meilleure efficacité des moyens engagés. **Entretien des savoirs.**

**Efficacité : Renforcer le système de suivi-monitoring-évaluation**

Questionner la pertinence, l'exploitabilité et l'exploitation effective des multiples informations récoltées. Interroger les différentes fonctions des parties prenantes impliquées dans le programme (opérationnelles, de monitoring, stratégiques,...) à propos des informations dont elles ont besoin et font usage à des fins de redevabilité, d'apprentissage, ...) en ayant soin de choisir les supports de récolte d'information (informatisés ou non, centralisés, ...) afin qu'ils puissent être exploités par plusieurs utilisateurs.

Compléter au besoin les marqueurs de changement de la Théorie du Changement (TOC) ainsi que les indicateurs d'OS. S'assurer que la progression vers les changements puisse être évaluée régulièrement.

Par exemple, compléter le système de suivi :

- au niveau de l'impact recherché : progression de l'adoption de pratiques agroécologiques au sein de l'ensemble des exploitations, dans le village, les villages environnants pour en mesurer l'essaimage ; vérifier le maintien des pratiques dans la durée.
- Au niveau de chaque exploitation (niveau de connaissance/adoption des pratiques, progression des superficies exploitées de manière agridurables, réduction de l'utilisation d'intrants de synthèse, ...).
- Au sein d'une spéculation spécifique.

Lors du lancement du nouveau programme s'assurer que les équipes disposent des « **base line** » **probantes** et octroyer des moyens humains et financiers suffisants pour ce faire. La phase de diagnostic étant essentielle pour pouvoir mesurer de manière effective une progression vers un changement et surtout l'adaptation des stratégies à mettre en œuvre compte tenu des résultats de celui-ci.

La capitalisation des expériences des acteurs de terrain fait partie intégrante de ce diagnostic ainsi que des études plus spécifiques. En effet

certaines données auraient été utiles par exemple un relevé de l'état des sols sur les différents paramètres, le degré et les modalités d'utilisation des pesticides dans les exploitations familiales, ...

Poursuivre l'utilisation **d'un cadre de référence commun** pour apprécier la transition vers des systèmes alimentaires durables, capitaliser sur les pratiques porteuses de changement afin de pouvoir échanger à leur propos. Familiariser davantage les équipes avec l'utilisation de **l'outil TAPE** ou assimilé pour mettre en place un système de suivi interne plus pertinent au niveau des changements, des indicateurs plus macro et partagés ; le système de suivi en place étant plutôt axé sur « mise en œuvre des activités ».

Instaurer un processus continu d'**autoévaluation** sous forme d'un **atelier annuel** d'un jour regroupant les deux équipes ECLOSIO et ULB-C puisqu'il s'agira du même programme à l'avenir dont l'objectif sera de s'interroger sur :

- La pertinence, l'efficacité et l'efficience des stratégies mises en œuvre dans l'atteinte des résultats intermédiaires et d'observer ainsi l'évolution d'indicateurs plus macro, du niveau de la Théorie du Changement, permettant de s'assurer d'une transition progressive vers des SAD.
- Les facteurs et stratégies pouvant favoriser la durabilité des résultats obtenus,

Cet atelier permettra également d'alimenter les scores de performance et les leçons apprises.

**Apprentissage interne : dispositif d'évaluation** : Vulgariser d'autres méthodes, permettant de recueillir l'appréciation des bénéficiaires outre les classiques focus groups, tels que « Most Significant Change », utilisation de Kobocollect, recueil de témoignages, exercices de capitalisation, la grille d'impact, moyennant un renforcement préalable des capacités des personnes pressenties pour leur utilisation.

Investiguer des approches méthodologiques évaluatives qui permettent de mesurer les critères d'efficience, de pertinence et de durabilité.

Lors de **l'évaluation à mi-parcours** limiter le nombre de questions évaluatives à traiter, mais prévoir des questions relatives à l'impact et la durabilité des actions entreprises dans le programme antérieur (par

exemple : à propos de l'essaimage des pratiques agri-durables, désengagement définitif vis-à-vis des GIE, ...).

Lors de **l'évaluation finale** veiller à une plus grande participation et recueil d'information auprès d'un échantillon aléatoire suffisamment représentatif des acteurs de première ligne (bénéficiaires), en utilisant des approches telles que la grille d'impact, le Most Significant Change en ayant soin d'assurer une bonne préparation des facilitateurs en amont (cf note sur l'utilisation de la grille d'impact). Une utilisation de sondages via l'outil Kobocollect pourrait compléter le dispositif

**Renforcer les collaborations au sein des équipes U4C notamment Eclosio-ULB-C**

Prévoir, lors de la mise en œuvre du prochain programme, d'espaces de travail commun permettant de poursuivre les réflexions entamées lors de l'atelier d'évaluation notamment :

- en matière de mise en place d'un système de suivi évaluation performant,
- de sujets de capitalisation commun
- de sujets de recherche

Mettre en place des communautés de pratique, d'apprentissage à durée prédéterminée au sein de l'outcome GiDS (résultat 2). Par exemple sur les modalités de capitalisation.

## 7. Liste des annexes

<b>N° annexe</b>	<b>Titre de l'annexe</b>
1	TDR de l'évaluation
2	TDR spécifique évaluateur externe
3	note de cadrage de l'évaluateur externe
4	Synthèses des focus group
5	Rapport narratif atelier d'autoévaluation ULB-C
6	Rapport narratif atelier d'autoévaluation Eclasio
7	Liste participants ateliers évaluation par les pairs
8	Rapport illustré des ateliers d'évaluation par les pairs

## Partie 2 du rapport évaluation programme Sénégal : rapport complémentaire de l'évaluateur externe.

### 1. Introduction

Cette Partie 2 a été rédigée par l'évaluateur externe (Jean-Paul Ledant), sur la base d'une version provisoire de la Partie 1 et des annexes, qui rend compte de l'évaluation dite horizontale, à savoir l'évaluation interne au Programme (interne à chaque projet ou ONG et par pairs entre ONG).

Son but est de fournir un point de vue indépendant et extérieur (de sorte qu'il se centre sur le Programme plutôt que les deux projets individuels).

Bien que complémentaire au rapport interne du Programme (partie 1), ce n'est pas non plus un rapport d'évaluation externe, dans la mesure où il ne repose pas sur des données supplémentaires à celles prises en compte dans la Partie 1. Son auteur n'a pas visité le terrain et ne dispose que d'informations indirectes (ignorant notamment les antécédents du Programme, la teneur du nouveau programme soumis à la DGD, ainsi que des contraintes de mise en œuvre). Compte tenu de ces limitations, il préfère parler de suggestions, plutôt que de recommandations, à soumettre à la réponse managériale.

Ce rapport complémentaire présente successivement :

- Les rôles et contributions apportées par l'évaluateur externe
- Des éléments d'évaluation du Programme, du point de vue de l'évaluateur externe
- Des commentaires sur le processus et la méthode d'évaluation
- Des suggestions pour le prochain programme et de prochaines évaluations.

### 2. Rôles et contributions de l'évaluateur externe

L'évaluateur externe se positionne en soutien au processus d'évaluation dite horizontale proposé par le COMEV, dans le cadre des termes de référence fixés par ce dernier. Son rôle était essentiellement de conseiller cette démarche d'évaluation interne au consortium. L'évaluateur externe n'était donc pas chargé de mener en parallèle une évaluation indépendante, bien qu'il lui revienne aussi de faire part de ses propres interrogations et jugements évaluatifs.

Recruté en avril 2021 avec un budget-temps de 7,5 jours (dont 4 à exécuter avant ce rapport), l'évaluateur externe a appuyé le COMEV et les équipes chargées de l'évaluation, à travers des notes, des échanges de courriels et des réunions distancielles.

La note de cadrage constitue son principal livrable antérieur au présent rapport. Elle représente également (jusqu'à présent) sa principale contribution au processus évaluatif, qu'elle devait guider. Les questions d'évaluation (QE) posées par les termes de référence y ont été décomposées en sous-questions (correspondant chacune à des critères de jugement) de manière à orienter la collecte et le traitement des données. La note détaillait également, pas à pas, les propositions pour la mise en œuvre des phases proposées par les termes de référence (phases comprenant des Focus Groups, des ateliers d'évaluation interne pour chacune des deux ONG et l'atelier groupé d'évaluation par les pairs).

Lors de la mise en œuvre de l'évaluation lancée sur base de la note de cadrage, l'évaluateur externe est resté disponible pour des échanges en cherchant à s'adapter à un calendrier qui a évolué. Entre les Focus Groups et l'atelier final entre pairs, son implication s'est toutefois atténuée au cours du temps, vu l'accumulation par l'évaluation interne de données non encore transmissibles à l'évaluateur externe et l'impossibilité pour ce dernier de garder le fil des travaux en cours et des écarts par rapport à la note de cadrage.

Le tableau suivant retrace le calendrier des principales interventions de l'évaluateur externe :

Date	Action – événement
05/05/2021	Réunion préparatoire
06/05/2021	Signature du contrat
26/05/2021	Réunion de démarrage pour la préparation de la Note de Cadrage Analyses documentaires et préparation de la Note de Cadrage
28/06/2021	Remise de la Note de Cadrage
17/09/2021	Réunion de préparation des Focus Groups, et préparation d'une note pour guider les animateurs en matière de grille d'impact.
21/10/2021	Réunion sur les Focus Groups écoulés et la préparation des Ateliers d'Autoévaluation
12/01/2022	Commentaires à la Partie 1 du Rapport principal
13-15/01/2022	Préparation de la Partie 2 (le présent Rapport Complémentaire)

### 3. Evaluation du programme du point de vue de l'évaluateur externe

Ce chapitre passe en revue les questions d'évaluation et les critères CAD pour présenter et commenter les conclusions d'évaluation du Programme, telle qu'elles apparaissent aux yeux de l'évaluateur externe sur la base des données dont il dispose au terme de l'évaluation horizontale (interne et par pairs).

#### 3.1. Réponse aux questions d'évaluation

*QE1. « Au vu des indicateurs, dans quelle mesure les OS ont-ils été atteints? »*

Les données disponibles pour l'OS1 montrent des évolutions favorables dans le sens de l'OS1 et de l'OS2.

Les données relatives aux indicateurs d'OS ne permettent pas une vérification complète de l'atteinte du niveau cible des OS :

---

7 La première question a été légèrement amendée sous la suggestion de l'évaluateur externe, avec accord du COMEV. Sa version initiale était « Dans quelle mesure les indicateurs d'OS ont-ils été atteints ? »

- Le suivi de chacun des trois indicateurs de l'OS1 est problématique : apparente confusion entre ménages ayant un score de diversité alimentaire amélioré et ménages ayant un score satisfaisant, pas de mesure des surfaces jugées exploitées de manière durable et rentable, abandon de suivi de certains GIE censés être pris en compte.
- L'OS1 se réfère à la sécurité économique, alimentaire et nutritionnelle qui est difficilement vérifiable en un temps « t », indépendamment de l'observation de la variabilité interannuelle de la situation des bénéficiaires.
- L'OS1 se réfère également à une relation de cause à effet entre la gestion durable des ressources naturelles et cette sécurité ; or l'existence de soutiens directs à la situation économique, alimentaire et nutritionnelle, ne passant pas par la gestion durable des ressources naturelles, brouille la perception de l'effet spécifique de celle-ci.
- Pour l'OS1 et l'OS2, le caractère durable de l'exploitation ou de la gestion des ressources naturelles n'est pas vérifié ; les pratiques préconisées par le Programme sont censées être durables par définition, de sorte qu'elles sont automatiquement autojustifiées.
- Les indicateurs et le suivi portent exclusivement sur les bénéficiaires directs, alors que les OS visent plus largement les populations (OS1) ou ménages (OS2) ruraux.

Au vu des indicateurs, il est néanmoins possible d'affirmer que les niveaux cibles sont atteints pour une partie des aspects constitutifs des OS. Si la situation n'est pas claire pour l'OS1, les données relatives à l'OS2 et à ses indicateurs montrent l'atteinte (avec dépassement) du niveau cible de deux indicateurs sur trois.

*QE2. « A quels critères de transition vers un SAD Uni4Coop a-t-il le mieux contribué ? Comment et pourquoi ? »*

L'évaluation horizontale estime que les deux projets ont contribué prioritairement à quatre des cinq critères de transition examinés : santé des sols, réduction des intrants, diversification économique et coproduction de connaissances. Le cinquième critère, la biodiversité, est donc celui qui a le moins bénéficié. En réponse à la question du comment et du pourquoi, les stratégies ayant joué le plus grand rôle sont identifiées : sensibilisation, renforcement des capacités et formation, accompagnement de proximité et visites d'échange, recherche-action, partage des savoirs, subvention de micro-projets et renforcement organisationnel.

*QE3. « Quelles sont les stratégies les plus pertinentes ou au contraire à éviter au vu des changements positifs et négatifs évoqués par les bénéficiaires ? »*

Les stratégies favorables mises en évidence dans les deux projets sont la formation, la sensibilisation, les visites d'échanges. Le premier projet y ajoute l'accompagnement de proximité et l'appui en matériel, le second projet ajoute le diagnostic agro-écosystémique, l'approche CEP, l'autonomisation des femmes en légumes, les activités de recherche-action, la prise en compte des savoirs endogènes des producteurs, l'appui à l'accès aux facteurs de production et le renforcement organisationnel. Des stratégies à éviter ne sont pas identifiées. De même qu'aucun effet négatif n'a été identifié (par les bénéficiaires du moins).

*QE4. « Quelles stratégies permettent-elles au mieux (meilleur rapport coût/résultats) à lever les verrous génériques identifiés dans la transition vers des SAD ? »*

L'analyse de la question par l'évaluation horizontale évoque les diverses stratégies utilisées par le Programme et a examiné l'allocation des ressources. Néanmoins elle ne compare pas les rapports coûts-résultats par verrou ou par stratégie. Elle ne montre pas s'il aurait été avantageux de remanier la distribution des dépenses entre les divers verrous<sup>8</sup>. Il est donc conclu que l'évaluation n'a pas pu répondre à la question.

*QE5. « Dans quelle mesure les changements jugés comme les plus significatifs vont-ils pouvoir perdurer ? »*

Des changements appelés à perdurer ont été identifiés au moins pour l'OS2 (fonctionnement de pépinière, potagers, échanges de connaissance via WhatsApp) sans qu'ils ne soient explicitement considérés comme faisant partie des plus significatifs.

L'analyse du premier projet souligne une faiblesse en termes de retombées économiques pour les bénéficiaires, dont les attentes risquent de ne pas être rencontrées après une phase d'engouement. Celle du second projet souligne également le besoin de poursuivre les appuis et évoque des difficultés concernant les investissements dans les projets d'entreprise.

La durabilité des changements jugés comme les plus significatifs n'est donc pas confirmée.

*QE6. « Quelle a été la contribution aux cibles du CSC ? »*

L'évaluation horizontale décrit des contributions positives aux quatre cibles considérées du CSC, sans toutefois distinguer les actions de leurs effets. L'évaluation confirme donc (sans plus) que le projet a bien agi dans le sens prévu envers le CSC.

### 3.2. Appréciation selon les critères CAD

#### *Pertinence*

La pertinence est le bien-fondé des intentions du Programme, à savoir ses objectifs, les stratégies prévues pour les atteindre et la conception (design) d'ensemble du Programme.

Les TdR comprenaient une seule question en lien avec la pertinence (« Quelles sont les stratégies les plus pertinentes ou au contraire à éviter au vu des changements positifs et négatifs évoqués par les bénéficiaires ? »). Cette question est potentiellement utile pour la recommandation de futures stratégies pertinentes mais, en renvoyant à une comparaison entre les stratégies internes au Programme, elle ne permet guère de juger si le Programme a effectivement choisi une combinaison pertinente de stratégies et a eu raison de ne pas en choisir d'autres.

---

<sup>8</sup> L'idée théorique sous-jacente aux sous-questions proposées dans la note de cadrage était que si deux stratégies indépendantes contribuent aux mêmes résultats avec des efficacités (rapports coûts-efficacité) différentes mieux vaut transférer les efforts de la moins efficace vers la plus efficace, jusqu'à égaliser les efficacités marginales.

Par conséquent l'évaluation interne renseigne peu sur la pertinence du Programme évalué, qu'elle ne semble d'ailleurs pas mettre en cause.

Pour sa part, l'évaluateur externe n'a pas non plus de raison de douter de la pertinence générale des objectifs et des orientations vers l'agroécologie ou les concepts associés. Cependant, il s'interroge encore sur certains aspects en lien avec la pertinence des modes de production promus :

- a) Dans le cadre de l'OS1, qui établit une hiérarchie fins-moyens claire entre la gestion durable des ressources naturelles et la sécurité des populations (sécurité économique, alimentaire et nutritionnelle), dans quelle mesure les pratiques de gestion dites durables sont-elles vraiment les plus pertinentes aux fins de sécurité économique, alimentaire et nutritionnelle ?
- b) Dans le cadre de l'OS2, où la finalité semble plutôt de promouvoir des systèmes de production durables (économiquement, socialement et écologiquement), dans quelle mesure peut-on s'assurer que les pratiques promues par le projet assurent cette triple durabilité des systèmes de production ?
- c) Les deux projets (OS1 et OS2) peuvent-ils s'assurer que les manières de produire qu'ils préconisent sont « durables » alors que celles mises en œuvre spontanément ne l'étaient pas ? En quoi ces pratiques ou systèmes initiaux n'étaient-ils pas durables ou agroécologiques ? Sont-ce vraiment ces aspects qu'on a voulu corriger ?
- d) Les deux projets évoquent la durabilité des modes de production comme un objectif à atteindre en fin de projet, supposant que l'on passera d'un état de non-durabilité à un état de durabilité. Cette approche est-elle plus fondée que celle qui aurait consisté à se projeter dans un processus de transition plus long ? Ne dissuade-t-elle pas de s'inscrire dans une démarche plus ambitieuse en termes de niveau d'exigence agroécologique et de portée de l'impact espéré, au-delà des seuls bénéficiaires ? Si la frontière est nette entre durabilité et non-durabilité, n'est-on pas incité à ne travailler qu'avec les exploitations qui en sont proches et de laisser à l'écart celles qui sont dans le plus grand besoin de changer ? N'aurait-on pas été fondé de cibler davantage les grandes cultures pour en minimiser progressivement l'impact environnemental ? Ou aussi de se projeter dans des changements collectifs qui vont au-delà des seuls bénéficiaires directs ?
- e) Au nom de quels principes agroécologiques ou de durabilité bannit-on de manière absolue les engrais minéraux par exemple, alors que d'autres facteurs de production (comme les clôtures, les serres, les dispositifs d'exhaure, les TIC) sont promus indépendamment de la consommation de matières non renouvelables ou polluantes qu'ils impliquent ?
- f) Dans les efforts visant la levée des verrous, dans quelle mesure a-t-on vérifié que les verrous visés étaient bien actifs dans le contexte local ?

En conclusion, l'évaluateur estime que **le Programme est pertinent quant à ses objectifs et orientations générales mais que la pertinence de choix opérationnels plus précis n'a pas été évaluée.**

### *Cohérence*

La cohérence est un nouveau critère CAD, non évoqué par les TdR. Elle considère la mesure dans laquelle l'intervention complète et entre en synergie avec les autres interventions qui interfèrent sur un même milieu récepteur ou sur l'atteinte d'un même objectif. Bien qu'elle ne soit pas explicitement visée par l'évaluation, celle-ci en considère néanmoins un aspect, à savoir la contribution au Cadre Stratégique Commun (CSC), dans la mesure où celui-ci est un instrument de mise en cohérence des acteurs de la coopération belge non-gouvernementale. Cette contribution est jugée positivement par l'évaluation. Celle-ci ne distingue cependant pas les contributions en tant qu'efforts et les

contributions en tant que résultats. Et elle n'examine pas la coopération ou coordination éventuelle avec les autres acteurs des mêmes cibles stratégiques communes.

En conclusion, il est considéré que **le Programme a agi en faveur des cibles du CSC, ce qui contribue à sa cohérence envers l'action des autres acteurs non-étatiques de la coopération belge au Sénégal.** Si la contribution au CSC est une préoccupation logique de la DGD, il convient néanmoins de se rappeler que du point de vue des bénéficiaires la cohérence la plus utile est celle qui lie les intervenants d'un même territoire indépendamment de l'origine (belge ou non) de leurs financements.

### *Efficacité*

L'efficacité mesure le niveau d'atteinte de l'OS ou des résultats attendus.

L'évaluation l'aborde au niveau de l'OS par la question « Au vu des indicateurs, dans quelle mesure les OS ont-ils été atteints ? ». Comme indiqué plus haut, l'évaluation a mis en évidence des avancées importantes mais partielles en ce sens, malgré des limites importantes à ce que les indicateurs peuvent dire.

Le constat d'efficacité partielle au niveau de l'OS renvoie à la question de savoir quels résultats n'auraient pas été atteints. Bien que l'efficacité envers les résultats n'ait pas été directement évaluée, il est constaté que les divers indicateurs choisis pour mesurer les OS n'ont pas la même sensibilité envers l'influence des résultats. Dans le cas de l'OS2 où les données sont les plus utilisables, les deux indicateurs (sur trois) qui montrent une bonne efficacité, reflètent essentiellement la contribution d'un seul résultat (sur quatre), celui lié à la résilience et à la durabilité écologique des systèmes de production (R1). Ceci suggère une moindre efficacité pour les résultats que celle constatée pour les OS.

En conclusion, il est considéré que **le Programme a été partiellement efficace envers ses OS et R.**

### *Efficiace*

L'efficiace porte sur le rapport entre coûts et résultats ou sur la gestion économe des moyens.

L'évaluation aborde l'efficiace par la question « Quelles stratégies permettent-elles au mieux (meilleur rapport coût/résultats) à lever les verrous génériques identifiés dans la transition vers des SAD ? ». Néanmoins elle n'a pas évalué l'efficiace des stratégies ni a fortiori celle du Programme. L'évaluation n'a pas non plus examiné l'efficiace par rapport à ses résultats et objectifs tels que formulés dans les cadre logique (sans référence aux verrous). Les questions classiques d'efficiace, en termes d'économies de ressources budgétaires, de gestion souple et adaptative, de respect des délais etc. n'ont pas été abordées. En conclusion, **l'évaluation n'a pas permis de porter un jugement sur l'efficiace du Programme.**

### *Impact*

L'impact mesure la contribution générale au développement (durable), compte tenu de l'ensemble des effets, intentionnels ou non, positifs ou négatifs, à court ou moyen terme, du Programme. Lorsque les objectifs globaux sont fixés (ce qui n'est pas explicitement le cas ici), l'évaluation d'impact examine en particulier la contribution à ces objectifs, sans être dispensée de considérer les effets externes.

Outre la contribution au CSC considérée plus haut, l'évaluation considère l'impact sous l'angle particulier d'un objectif global implicite, à savoir la transition vers un système alimentaire durable (SAD). Mais la question conduit à désigner ou décrire les impacts plutôt qu'à les évaluer.

Les résultats de l'évaluation permettent de juger d'un impact positif, en termes de bien-être des bénéficiaires et de cheminement vers un système alimentaire plus durable.

L'absence d'effet négatif a été vérifiée chez les bénéficiaires, dans la mesure où un échantillon d'entre eux a eu l'occasion de se prononcer à leur égard, mais on peut se demander si les réponses n'ont pas été biaisées. L'impact environnemental peut par ailleurs être jugé globalement positif au vu de l'option agroécologique, bien que ceci n'ait pas fait l'objet d'un examen approfondi.

La contribution à la transition vers un SAD au-delà des bénéficiaires directs reste néanmoins incertaine et fragile. Les effets (positifs ou négatifs) chez les non bénéficiaires n'ont pas été analysés ni les obstacles à une diffusion plus large des modèles préconisés. L'évaluation interne relève néanmoins une faible pénétration des options agroécologiques dans les grandes cultures, suggérant que les agriculteurs concernés n'y trouvent pas leur compte.

**En conclusion, l'impact est globalement positif auprès des bénéficiaires et probablement en matière environnementale mais la contribution générale à la transition vers un système alimentaire durable reste limitée.**

#### *Durabilité*

La durabilité se rapporte à la pérennité des bénéfices apportés par le projet au-delà de sa période de mise en œuvre. L'évaluation l'aborde à travers la question « Dans quelle mesure les changements jugés comme les plus significatifs vont-ils pouvoir perdurer ? ». L'évaluation horizontale a mis en évidence l'existence de résultats durables (voir QE5) mais par ailleurs elle pointe, sans les détailler, des difficultés en matière de remboursement d'emprunts par les entrepreneurs soutenus ainsi que des bénéfices économiques peu incitatifs, bien que des subventions en intrants et petits équipements soient apportées. La viabilité financière (au sens de viabilité économique au niveau des acteurs individuels) n'est donc pas assurée alors que nous avons affaire à un secteur productif censé générer des revenus et que les bénéfices pour les producteurs sont par ailleurs une condition de pérennité des changements opérés vers des modes de production plus durables. Des éléments de durabilité ont par ailleurs été renforcés car inscrits comme résultats attendus, mais les résultats attendus concernés ne sont pas ceux qui ressortent comme les plus atteints au vu de l'analyse d'efficacité. En conclusion, **le Programme a produit des changements durables mais les bénéfices économiques auprès des bénéficiaires sont encore dépendants de subventions et d'un soutien externe**, ce qui compromet aussi la durabilité générale de la transition agroécologique initiée par le Programme.

#### 4. Identification de facteurs de bonnes ou mauvaises performances

La brève analyse qui suit se centre sur les facteurs qui tout en étant sous le contrôle des gestionnaires du Programme permettent d'agir sur les performances en termes de critères d'évaluation (CAD). Cette démarche consiste donc à identifier de potentiels leviers d'amélioration, de manière à préparer l'identification de recommandations.

##### *La vision de l'après-projet dans une perspective de transition*

Autant dans le cadre logique que dans la TOC, les objectifs globaux ne sont pas explicités, les objectifs les plus lointains qui sont posés sont les OS, censés être atteints en fin de Programme. La vision de l'après-projet fait donc défaut, ce qui paraît paradoxal au vu de l'emphase sur la durabilité. Sans une telle réflexion prospective, le Programme risque d'être incité à travailler avec les seuls bénéficiaires les plus proches de la situation visée comme OS.

##### *La clarté des objectifs et logiques d'intervention*

Les OS sont exprimés d'une manière qui ne permet pas d'identifier systématiquement ce qui doit être amélioré par rapport à la situation initiale (ou, le cas échéant, quelle dégradation doit être empêchée). Les indicateurs ont notamment pour fonction de préciser en termes concrets ce qui est attendu mais ils ne reflètent que partiellement les OS et R correspondants. Par ailleurs, les tableaux de type cadre logique coexistent avec des graphiques de théorie du changement (TOC) qui ne sont pas en parfaite cohérence avec eux, ce qui donne lieu à un double référentiel pour la gestion du Programme. Par la suite, la préoccupation envers la définition de l'agroécologie (ou de notions associées comme l'agriculture durable) et envers le besoin de transition vers un SAD a mis en avant d'autres référentiels (qui ont d'ailleurs influencé le raisonnement évaluatif). Malgré la perspective de transition et l'utilisation d'une TOC les perspectives pour l'après-projet ne sont pas tracées. Cette situation entraîne un flou et une ambiguïté sur les intentions, ce qui est peu propice à une gestion axée sur les résultats et sur leur contribution aux impacts espérés

##### *Le réalisme des objectifs*

L'OS1 est centré sur la sécurité économique, alimentaire et nutritionnelle, tandis que l'OS2 est centré sur les systèmes de production pouvant produire cette sécurité. L'OS1 vise donc un niveau d'ambition supérieur à celui de l'OS2, abstraction faite des niveaux cibles des indicateurs. Ceci prédispose l'OS2 à un risque supérieur d'être jugé plus favorablement du point de vue de l'efficacité.

##### *L'intégration de la durabilité dans la logique d'intervention*

Le Programme intègre la durabilité dans la conception de sa logique d'intervention par l'emploi répété du mot « durable » (ou de ses dérivés) dans la formulation d'OS et de Résultats et par la formulation de résultats ou d'OS exprimant des conditions de durabilité (par exemple des résultats en termes de renforcement de capacités, l'OS1 dans la mesure où les bénéfices économiques issus de la gestion durable des ressources soutiennent la durabilité de cette gestion).

L'intégration de la durabilité peut a priori être considérée comme favorable à la durabilité mais la manière de faire n'est pas optimale. Les difficultés suivantes peuvent être identifiées :

- La terminologie relative à la durabilité est ambiguë, dans la mesure elle peut être comprise tantôt en référence au concept de développement durable (et au souci associé de concilier

bénéfices économiques, sociaux et environnementaux) tantôt en référence à la pérennité des bénéfices (durabilité au sens de l'évaluation).

- Les aspects de durabilité intégrés dans la formulation des Résultats et OS ne sont pas systématiquement reflétés dans les indicateurs. Par exemple dans le cas de l'OS1, les indicateurs de l'OS1 sont sous l'influence de R1 et R2 et non de R3 et R4, qui concernent davantage la durabilité ; ce choix a pour effet potentiel d'inciter à négliger ces dimensions de la durabilité.

### *Le choix des stratégies*

Le traitement de deux questions (QE2 et QE3) a permis de comparer des stratégies, chaque fois d'un point de vue différent. Une autre question devait le faire (QE4) mais n'a pas donné de résultats probants. Les stratégies qui ressortent comme favorables aux deux points de vue considérés par QE2 (impact sur les critères de transition) et QE3 (effet sur les bénéficiaires) sont essentiellement la formation et la sensibilisation. La question relative à l'efficacité (QE1) a par ailleurs montré des résultats peu satisfaisants pour la stratégie consistant à appuyer des entreprises sous l'OS2. L'évaluation horizontale ne s'est pas ailleurs pas interrogée sur d'éventuelles alternatives stratégiques non mises en œuvre, ni sur la meilleure manière de combiner les stratégies. Si nous pouvons conclure que parmi les stratégies expérimentées, la sensibilisation et formation s'avèrent efficaces, il convient de rester prudent envers le risque de créer des attentes qui ne seraient pas rencontrées et pourraient se retourner en frustration. Cette remarque est suggérée par le constat de l'évaluation horizontale selon lequel l'engouement de départ peut retomber faute de bénéfices à la hauteur des espérances.

### *La gestion et son orientation vers les résultats*

L'évaluateur externe n'a pas d'élément pour juger de la manière dont la gestion des projets a été propice à de bonnes performances, mais il constate des contraintes à une gestion axée sur les résultats (GAR) : d'une part, la multiplicité des référentiels (le cadre logique et la TOC dans la mesure où ces outils n'étaient pas en cohérence explicite, les référentiels de l'agroécologie, subséquents à la formulation), d'autre part, des problèmes liés à la formulation des OS et R (complexité, difficultés à cerner les idées clés en termes d'aspects à améliorer), aux indicateurs (pertinence des indicateurs envers les idées clés des OS ou R, mesure correcte). Certains de ces problèmes ont été identifiés dans la Partie 1.

### *L'adaptation aux facteurs externes*

Malgré des événements comme la pandémie de Covid, les facteurs externes ont été peu examinés. Leur rôle aurait pu ressortir de la grille d'impact si les facilitateurs et participants avaient pu réfléchir d'une manière moins centrée sur le projet. L'avantage d'une vision centrée sur le projet est qu'elle protège l'évaluation interne de la tentation de reporter sur le monde extérieur l'explication des échecs. Cependant elle n'aide pas à mettre le doigt sur la manière dont il est possible de s'adapter aux événements extérieurs en vue de maximaliser l'impact.

## 5. Commentaires sur le processus et la méthode d'évaluation

L'approche d'évaluation suivie était nouvelle pour toutes les parties, y compris l'évaluateur externe. Son caractère expérimental l'exposait au risque qu'elle ne fonctionne pas exactement comme espéré.

Elle a néanmoins porté des fruits, qui permettent d'envisager d'encore suivre ce type d'évaluation horizontale à l'avenir, tout en lui apportant les améliorations inspirées de cette première expérience.

### 5.1. Le questionnement évaluatif

Les Termes de Référence ont limité le nombre de questions (à une question par critère CAD), ce qui était de nature à faciliter le travail et à le concentrer sur les aspects jugés a priori les plus cruciaux. En contrepartie, certains critères (hormis l'efficacité et la durabilité) n'ont été couverts que partiellement ou indirectement.

Plusieurs questions invitaient à une comparaison entre stratégies, ce qui a pu orienter la réflexion vers des recommandations mais ne permettait guère d'apprécier le Programme (ou ses projets) dans sa (leur) globalité, toutes stratégies comprises.

Le questionnement avait par ailleurs ceci de troublant que le référentiel a glissé d'une question à l'autre. Au total ce sont ainsi plusieurs référentiels qui ont guidé l'évaluation, à savoir le cadre logique à propos de l'efficacité, le CSC pour la cohérence, les critères de transition pour l'impact, les verrous pour l'efficacité et dans une certaine mesure pour la durabilité. Cette diversité de référentiels peut, d'un point de vue, être considérée comme une richesse, mais, d'un autre point de vue, elle ne facilite pas la vision d'ensemble des complémentarités entre les critères CAD ni la fidélité à la logique d'intervention initiale, dont le rôle est précisément de guider autant la gestion que l'évaluation de manière cohérente.

Le recours aux référentiels de l'agroécologie pose également question dans la mesure où ce dernier n'a pas vraiment été l'objet d'analyse critique.

#### La disponibilité et la collecte des données

##### *Les données préexistantes*

Les données disponibles issues du suivi des indicateurs ont normalement un rôle important à jouer dans l'évaluation, en particulier pour apprécier l'efficacité. Les limites ont été discutées dans la Partie 1. L'évaluateur externe estime qu'elles se situent notamment au niveau du choix des indicateurs, de la correspondance entre ce qui est effectivement mesuré et l'indicateur, de l'insuffisance de mesures ou du fait que les données disponibles le sont pour deux années consécutives seulement, ne permettant pas de montrer les tendances plus longues.

##### *La collecte de données supplémentaires : la grille d'impact*

La grille d'impact était un outil prévu par les TdR. L'évaluateur externe ayant l'habitude de raisonner l'impact et l'attribution d'impact, il a sous-estimé la capacité des animateurs de FG à s'approprier cet outil et n'a pas anticipé quelques problèmes constatés a posteriori, à savoir :

- La tendance des animateurs à suggérer des réponses possibles, au lieu de susciter l'expression de témoignages dans le langage des personnes concernées ;
- La difficulté, tant pour les participants que pour les animateurs, à dissocier la notion de changements par rapport à la situation initiale (changement dans le temps) et de la notion d'effets (incidences, impact) du Programme (différence par rapport à une situation sans lui, éventuellement non figée dans le temps) ;

- Le risque (qui s'est manifestement concrétisé au vu de certaines réponses) que des participants témoignent de changements qu'ils n'ont pas observés, mais qu'ils estiment présents au vu de leurs causes (par exemple le témoignage d'une meilleure santé, sur la base du fait que l'alimentation s'est diversifiée dans un sens réputé bon pour la santé).

La grille d'impact a malgré tout donné des résultats utiles quant à la perception des bénéfices du Programme par les bénéficiaires. Si elle n'a pas été utilisée dans l'esprit de sa conception, elle l'a été avec d'autres avantages, comme celui d'évaluer les impacts à la fois selon la présence de leur mention et selon leur niveau d'importance.

A l'avenir il faudrait ou bien prendre plus de précaution pour que la grille d'impact soit bien utilisée en fonction de l'usage pour lequel elle a été conçue (mieux cerner les critères de recrutement des animateurs ou mieux les former), ou bien d'emblée choisir de ne pas s'encombrer de la distinction entre changement (depuis le début) et effet du Programme (par rapport à la situation sans lui). Dans ce dernier cas, une autre dichotomie se prêterait à une représentation en deux dimensions, c'est celle qui a été suivie et qui distingue la fréquence de mention de l'impact et l'évaluation de son importance.

## 5.2. Le traitement des données vers les conclusions d'évaluation

La plupart des questions ont reçu une réponse, sans que celle-ci ne soit ni structurée selon les sous-questions proposées (qui correspondaient à des critères de jugement), ni clairement synthétisée au terme du processus d'évaluation interne ou par les pairs. Ce processus n'a pas non plus porté un jugement synthétique par critère CAD.

Le questionnement évaluatif n'a pas été mené jusqu'au bout avant l'évaluation par les pairs. C'est pourtant sur la base de conclusions claires mais provisoires que l'atelier d'évaluation par les pairs aurait pu tester, interroger, critiquer et valider ou non les autoévaluations comme cela avait été prévu au départ.

La réponse aux QE ne semble pas avoir été recherchée comme résultat attendu à atteindre, comme base pour porter un jugement évaluatif et réfléchir aux recommandations. C'est un moindre mal si le but de ces questions était de lancer les débats, plutôt que d'obtenir une réponse. Mais c'est dommage pour le COMEV si le but était d'obtenir une réponse approfondie et argumentée à ces questions dont le nombre avait peut-être été limité en vue de concentrer l'effort sur des sujets de préoccupation prioritaire.

Le présent rapport de l'évaluatrice externe a tenté de dégager des réponses synthétiques sur la base de la partie 1 et d'ajouter des jugements de synthèse sur les critères CAD, mais c'est avec le risque que ces conclusions ne soient pas aussi appropriées que si elles avaient été formulées en interne.

Le travail d'évaluation horizontale (autoévaluation et évaluation par pairs) a néanmoins pu déboucher sur une série de recommandations, qui sont apparues au fil des débats et développements avant d'être récapitulées et ainsi mises en cohérence.

## 5.3. Suggestions

Afin d'éviter de raisonner en réaction à la Partie 1, les points qui suivent ont été élaborés de manière indépendante, sur la base de cette Partie 2 en faisant abstraction des recommandations proposées dans la Partie 1. En un deuxième temps, celles-ci ont été considérées et il s'avère qu'aucune contradiction n'a été trouvée.

#### 5.4. Pour le prochain programme

##### *En matière de design (s'il n'est pas trop tard)*

Le nouveau programme étant introduit, il est probablement difficile à ce stade d'en remodeler la conception. Cependant il est peut-être utile d'indiquer les orientations qui paraissent souhaitables, même si l'évaluateur externe ignore dans quelle mesure le nouveau programme est en ligne avec elles.

- a) Le cadre logique, la TOC et les référentiels de l'agroécologie devraient être mis en cohérence explicite et réellement intégrés les uns aux autres (pas seulement compatibles entre eux)
- b) La TOC devrait répondre en outre aux critères suivants :
  - Montrer davantage les changements espérés au-delà de la période d'exécution, conçus dans une perspective de transition agroécologique à long terme et durable.
  - Être effectivement utilisée et éventuellement remaniée en cours de route pour suivre les changements consécutifs à la mise en œuvre et identifier des indicateurs d'étapes ou de résultats intermédiaires entre les actions et les résultats finaux (OS compris)
- c) La formulation des R et OS (dans le cadre logique comme dans la TOC) gagnerait à être plus claire et spécifique quant aux aspects qui doivent s'améliorer.
- d) L'idée d'intégrer les exigences de durabilité (au sens du critère d'évaluation) dans la formulation des résultats et OS est intéressante ; cette logique mérite d'être poussée jusqu'au bout (mise en évidence des exigences clés y compris la viabilité économique, traduction de ces exigences en indicateurs et activités à mettre en œuvre) mais avec précautions ; il convient de ne pas confondre les concepts de durabilité au sens du critère d'évaluation et au sens du développement durable (même si ces notions sont en lien) et d'éviter de traiter sur le même pied les résultats en tant que changements souhaités et les résultats en tant que condition à mettre en place pour la durabilité de ces changements.
- e) Le choix des indicateurs demande une attention accrue, de manière à respecter autant que possible les critères RACER (Relevant, Acceptable, Credible, Easy, Robust).

##### *En matière de suivi-évaluation*

La conception d'un système de suivi de qualité et non excessivement lourd est en règle générale un défi difficile à relever. Les points d'amélioration portent notamment sur (1) la définition de lignes de base (Baseline), (2) l'intérêt d'espacer dans le temps les mesures qui ne peuvent être répétées chaque année (plutôt que de les avoir pour deux années successives sur cinq), (3) l'intérêt de vérifier l'ensemble des éléments clés constitutifs de l'OS ou du R considérés, (4) le besoin dans certains cas de suivre les changements le long de chaînes de causalité intermédiaire, (5) l'intérêt de pouvoir disposer de mesures contrefactuelles quand c'est possible, (6) l'insertion du système de suivi dans un processus inclusif et participatif de gestion des connaissances et d'amélioration continue, associé aux activités d'échanges de connaissances et de recherche ou de recherche-action.

##### *En matière de conception de l'agroécologie*

En complément des réflexions théoriques menées à la suite de l'évaluation à mi-parcours, préciser comment traduire l'agroécologie en termes opérationnels et dans une perspective de changement.

Dans ce cadre, renoncer à l'idée qu'une technique puisse être « durable », « agroécologique », « verte » dans l'absolu, indépendamment du contexte et de ce qu'elle remplace : seul devrait compter le remplacement de pratiques jugées peu favorables par des pratiques qui le sont davantage, tout en contrant les évolutions inverses. Peser le pour et le contre pour juger de ce caractère plus favorable ou non. Eviter notamment la tentation de maximaliser l'emploi d'intrants qualifiés d'agroécologiques, si cela se fait au détriment de l'efficacité et ne se traduit pas par une réduction d'emploi d'intrants moins désirables.

### *En matière de stratégie*

Reconnaître la nécessité d'instaurer durablement un double bénéfice, individuel et sociétal, des changements à apporter auprès des bénéficiaires directs. Dans ce cadre :

- Les bénéfices pour les cibles directes (revenus monétaires et non monétaires nets) doivent être constamment positifs, comme fin en soi et comme condition de succès et de durabilité des changements attendus au niveau sociétal ;
- L'autonomisation de ces bénéfices envers les apports du projet doit être inscrite comme objectif ;
- Les externalités positives doivent être construites au niveau sociétal dans une perspective de SAD (système alimentaire durable, au-delà des exploitations individuelles), et plus largement de système de vie durable (impliquant aussi les besoins de base non alimentaires, dont l'eau, l'énergie, la santé)
- Les externalités en question sont à considérer, dans l'esprit du développement durable et de l'agroécologie, sous divers angles : en termes économiques (au sens de contribution à une économie circulaire, symbiotique, solidaire, résiliente et répondant aux besoins, et non pas en termes de compétition, de flux monétaires et d'échanges commerciaux), sociaux (y compris le principe LNOB, l'équité entre genres, la gouvernance) et environnementaux (en lien avec les facteurs naturels de production agricole, les services écosystémiques plus largement, et les pressions sur l'environnement global).

Cette approche implique une vision systémique, élargie aux acteurs et ressources du territoire, au-delà des seuls bénéficiaires directs et des seules terres qu'ils cultivent.

Cette approche implique également une distinction plus explicite (notamment dans la formulation des objectifs, résultats et indicateurs) entre, d'une part, les effets au niveau des bénéficiaires directs et de leurs terres et, d'autre part, les changements au niveau des communautés, du système alimentaire, et de l'environnement dans le territoire (et éventuellement au-delà).

### 5.5. Pour les prochaines évaluations

#### *L'intégration de l'évaluation dans les processus de suivi et d'apprentissage continu*

Ancrer autant que possible les évaluations (à mi-parcours ou finale) dans des démarches continues de suivi des indicateurs et de réflexion critique, de manière à ce que les évaluations soient nourries par ces démarches (en termes de données et d'hypothèses), guidées par elles (via les questionnements qu'elles mettent en évidence) et les complètent dans un esprit d'apprentissage collectif et d'amélioration. Ceci devrait, en principe, alléger le travail d'évaluation interne ou horizontale et consolider l'appropriation des QE par les acteurs impliqués dans l'évaluation.

### *Le référentiel d'évaluation*

Davantage appuyer le questionnement évaluatif sur les logiques d'intervention convenues pour les projets, tout en ayant pris soin que celles-ci intègrent la vision de transition agroécologique adoptée. S'il s'avère que des réflexions menées en parallèle de la mise en œuvre suscitent un intérêt pour de nouveaux référentiels (agroécologiques par exemple) qui n'ont pas explicitement inspiré les logiques d'intervention, l'évaluation peut s'interroger sur (1) la mesure dans laquelle le projet s'aligne sur ces référentiels et (2) sur la mesure dans laquelle ces référentiels appuient l'atteinte des objectifs initiaux. Néanmoins, il convient de conserver un principe général de fidélité à la logique d'intervention, tout au long du projet (y compris son évaluation), tant que sa pertinence n'est pas démentie au point d'en justifier l'abandon. Cette recommandation est motivée par le souci de ne pas « déboussole » le Programme, ce qui requiert que les logiques d'intervention soient confirmées dans leur rôle de guide général de la gestion du Programme.

### *Le nombre et la conception des questions d'évaluation*

Maintenir le principe d'adopter un nombre limité de questions mais veiller aussi à ne considérer comme questions d'évaluation (QE) que des questions ayant une fonction évaluative envers le Programme (ou projet) évalué, vu dans son ensemble (les autres demandes éventuelles, comme les demandes d'enseignements à tirer ou de recommandations, devraient être isolées des QE proprement dites) ; chercher à ce que les QE soient clairement associées chacune à un critère principal ; éviter les QE trop complexes qui demandent un découpage en nombreuses sous-questions (ou nombreux critères de jugement).

### *Le champ d'analyse*

Adopter une approche plus large des liens entre les projets et leur contexte, pour mieux apprécier la pertinence des projets envers les besoins et problèmes locaux, la manière dont ils se sont adaptés aux changements externes et les impacts qui en résultent (y compris impacts non intentionnels et impacts sur non-bénéficiaires, impacts économiques, sociaux et environnementaux).

Ne pas exclure les options agroécologiques de l'analyse critique : ne pas présupposer que les techniques préconisées sont bonnes du simple fait qu'elles sont qualifiées de durables ou agroécologiques, questionner les compromis, les adéquations aux besoins et attentes des bénéficiaires, le bilan des avantages et inconvénients des solutions techniques préconisées (et donc ne pas occulter les inconvénients possibles comme les risques de pertes de production ou de revenus pouvant résulter du renoncement à certains intrants).

### *L'évaluation conjointe de deux projets*

Si le même concept général d'évaluation est repris, considérer la possibilité que la dernière étape soit plutôt présentée comme une « mise en commun » plutôt qu'une « évaluation par les pairs » pouvant suggérer que chaque partenaire serait mis sur la sellette au-devant de l'autre. Le dernier atelier serait consacré à la validation critique et conjointe des résultats d'autoévaluation, à l'approfondissement éventuel de sujets d'intérêt commun et à la co-construction de recommandations.

Dans ce cadre, laisser également plus de temps après l'atelier d'autoévaluation pour que chaque équipe puisse développer des réponses synthétiques et claires et prévoir que l'expert externe puisse, sur la base des travaux d'évaluation, proposer des points à soumettre aux débats de l'atelier d'évaluation conjoint.