

Fiche management response

Land: Burkina Faso
PV: Nele Gijbels
Datum eindrapport: 13/06/2019
Datum validering management response: 13/09/2019

La réponse de la direction est élaborée par l'équipe de pays. Cette réponse est soumise à l'approbation du Comité directeur du programme. La réponse de la direction détermine comment l'évaluation est traitée et comment l'équipe de pays et l'organisation travaillent avec les recommandations de l'évaluation.

La réponse de la direction contient les éléments suivants :

1 Brève description de l'évaluation

2 Comment la réponse de la direction a été établie et validée

3 Réponse de la direction aux recommandations de l'évaluation et mesures d'amélioration qui suivent

1. Brève description de l'évaluation

Cette description est faite sur la base du résumé de l'évaluation figurant dans le rapport.

Evaluation à mi-parcours du programme BD au Burkina Faso

L'évaluation a été réalisée du 25/03/2019 au 30/06/2019 par De Leener Philippe, Totté Marc et Bélemsigri Zéphirin.

Le rapport des consultants a été reçu le 11/06/2019 et accepté le 13/06/2019.

Les principales questions d'évaluation sont les suivantes :

1. Questions principales des TDR :

- Niveau 1 (Toc et résultats) :
« Les stratégies du programme (sous axe 2 : augmentation et diversification des revenus et sous axe 3 : épanouissement des ménages) sont-elles **efficaces, pertinentes et durables** pour l'atteinte des résultats visés, spécifiquement pour les femmes et pour les jeunes ? »
- Niveau 2 (Approche programme) :
« Nous voulons évaluer la **pertinence** et l'**efficacité** sur trois niveaux :
 - La structure du programme et ses mécanismes (comité de pilotage, comités thématiques, l'approche commun de suivi-évaluation, etc.)
 - La stratégie du programme commun qui se base sur une dynamique participative et d'apprentissage
 - Les stratégies que l'équipe de BD met à disposition (bureau, accompagnement, facilitation, renforcement des capacités) »

2. Questions principales traitées par les évaluateurs :

L'accent de l'évaluation a été mis sur l'analyse de l'efficacité, de la pertinence et de la durabilité de trois domaines avec un focus spécifique sur : l'approche 'vie de bon ménage', genre, jeunes, la cohésion sociale et les activités génératrices de revenu (AGR).

Les trois domaines qui ont fait l'objet de l'analyse efficacité-pertinence-durabilité sont les suivants :

- Les résultats n°2 et n°3 et le lien entre ces résultats
 - Le résultat n°2 : les unités familiales accroissent leurs revenus pour leur permettre de faire face aux besoins de la famille
 - Le résultat n°3 : les unités familiales et les communautés rurales harmonieuses assurent l'épanouissement de leurs membres
- L'analyse de la théorie du changement (ToC)
- L'analyse de l'approche programme commun (PC) expérimentée par BD avec 6 structures partenaires (3 ONG, 2 structures paysannes et une organisation nationale de jeunes).

Les conclusions et les leçons importantes sont les suivantes :

1. Une analyse transversale du **programme** et des résultats conduit à conclure que, de manière générale, le PC est efficace, que ses activités sont d'une pertinence avérée et que la durabilité est au rendez-vous.
2. La **théorie de changement** est solide. Mais en dépit du fait que le PC repose sur une ToC de qualité, l'analyse systématique et le travail rigoureux en matière de changement reste un défi à relever.
3. **L'approche programme** se présente comme un processus à la fois créatif et créateur qui mobilise l'intérêt et l'engagement de tous les membres. La structure évolue pas à pas à la mesure des situations et défis nouveaux qui se présentent. Et donc elle se complexifie mais de manière réaliste.
L'impulsion innovante est de plus en plus répartie à hauteur de chaque partenaire, ce qui veut dire que chaque membre retire beaucoup du PC pour sa propre évolution. On peut dès lors confirmer que l'approche programme figure sans aucun doute comme un des secteurs les plus dynamiques du projet. On soulignera particulièrement la richesse et la diversité des apprentissages, tant au niveau des individus délégués par leur organisation qu'au niveau des structures membres. On mettra aussi en lumière la qualité et le dynamisme de l'équipe de BD qui, depuis le début de son engagement au Burkina Faso, met en œuvre de manière convaincante la perspective d'un partenariat égalitaire et mutuellement enrichissant.
4. **Genre** : il apparaît que les approches et dispositifs qui visent la promotion du genre sont efficaces : ils donnent les résultats attendus et déclenchent des effets pertinents. Rien n'empêche de conclure que les résultats vont s'inscrire durablement. Toutefois, la pertinence peut encore être approfondie si les approches genre sont enrichies par d'autres lignes d'attaque (toucher aussi, sinon principalement, les jeunes femmes, travailler de manière plus systématique les dynamiques qui créent, généralisent et « naturalisent » les inégalités / iniquités dans tous les compartiments de la société, et pas seulement entre hommes et femmes, de sorte que c'est davantage la « culture de l'égalité / équité » qui est promue partout, discuter de la sexualité, du rapport à la sexualité chez les hommes et chez les femmes).
5. **Cohésion Sociale** : on ne peut pas conclure que le défi de la cohésion sociale ait été relevé complètement. Notamment parce que la question a sans doute été formulée trop étroitement. L'efficacité n'est sans doute pas encore suffisamment démontrée. On ne peut pas encore savoir non plus si les efforts engagés donneront des effets durables.

Par contre, la pertinence des réflexions engagées et surtout la préoccupation affichée dans tous les compartiments du PC pour le défi de la cohésion sociale est confirmée. A condition de penser la cohésion sociale proche de la solidarité, c'est à dire une cohésion réellement sociétale, qui ne serait pas bornée aux clans, cliques, catégories, genre, ethnies... le PC doit continuer à se préoccuper du défi de la cohésion sociale mais dans une perspective clairement posée comme globale, large, inclusive.

6. Pour la question des **jeunes**, aucune des trois modalités soulignées particulièrement au départ de cette évaluation (efficacité, pertinence et durabilité) n'est actuellement réalisée de manière totalement satisfaisante. La problématique est d'une extrême pertinence, mais les réponses apportées aujourd'hui ne sont pas pleinement efficaces tandis qu'elles ne peuvent pas relever durablement les défis que posent les jeunes et leur avenir.
7. **AGR** : Sur un plan strictement formel, oui le PC a été efficace : les revenus ont augmenté, des besoins fondamentaux ont été satisfaits (RMT2) et l'épanouissement (formulé dans le langage d'un mieux-être) est au rendez-vous chez les bénéficiaires, directs et indirects. Mais cette efficacité, si on la conçoit à la lumière d'une réflexion plus largement économique, est discutable. La problématique est d'une grande pertinence mais les réponses apportées aujourd'hui ne sont pas pleinement pertinentes aussi longtemps qu'elles ne peuvent pas contribuer à relever durablement les défis que posent les désordres actuels dans le fonctionnement économique.

Les recommandations :

1. Programme pays et TOC

1.1. Recommandations fondamentales

- Agir en même temps, sur les situations concrètes (ex : augmentation des revenus) et sur ce qui fabrique les inégalités sociales (les mécanismes).
- Approfondir les réflexions créatives sur ces causes structurelles des inégalités.
- Faire circuler les innovations, alternatives, réussites => faire tâche d'huile, c'est-à-dire faire circuler ses innovations et ses nouvelles pistes dans le milieu autour de soi, partager ses alternatives avec le plus grand nombre (y compris au sein des structures ou services publics qui balisent l'environnement institutionnel, proche ou plus lointain).
- La nécessité de combiner étroitement et aussi systématiquement que possible les réflexions, les actions et la quête de leçons à trois niveaux d'égale importance mais dont la pertinence se renforce s'ils sont considérés simultanément : (i) le bien-être des personnes (développement personnel et confiance en soi), (ii) le bien-être et le bon fonctionnement des cellules de vie (les unités familiales) et (iii) le bien-être et le bon fonctionnement des sociétés locales.

1.2. Recommandations spécifiques

- **Vie de bon ménage**: Actuellement l'approche 'Vie de bon ménage' se concentre sur les personnes ou les unités familiales. Elle pourrait s'étendre à la communauté locale, moyennant quelques adaptations, et donc par-là agir sur les trois niveaux (bien-être des personnes, bien-être et bon fonctionnement des unités familiales et bien-être et bon fonctionnement des sociétés locales).

- **Genre** : Le travail sur les jeunes femmes pourrait être davantage politisé, en agissant sur la culture de l'inégalité et la fabrication des inégalités (d'où viennent-elles, d'où tirent elles leur évidence, comment fonctionnent-elles, se répandent-elles et comment s'imposent-elles ?).
- **Cohésion sociale** :
En matière de cohésion sociale, les efforts ont porté sur les rapports au sein des communautés locales. Il est recommandé de travailler plus fortement sur les liens d'interdépendance communautaire : passer de la réflexion du résultat sur l'individu au résultat de l'individu en lien d'interdépendance avec des collectifs.
- **Jeunes**: Plus penser aux AGR qui peuvent transformer le fonctionnement actuel de l'économie (compétitive) et qui peuvent agir sur la redistribution des opportunités.
- **AGR** :
 - L'essentiel de la réflexion et des stratégies a été orientée vers l'amélioration des revenus des individus mais sans prendre en considération la portée économique des stratégies privilégiées de sorte que, aujourd'hui, on ne peut pas savoir avec certitude si à l'échelle des économies locales l'impact est globalement positif. Dans cette logique, l'évaluation discute la possibilité de développer des chaînes de solidarité économique.
 - L'évaluation discute aussi l'idée de développer une analyse compréhensive du contexte de l'économie locale (comprendre pourquoi et d'où viennent les problèmes financiers et économiques) et ainsi agir sur la fabrication des problèmes et des manques de revenus
- **TdC** :
Enrichir l'analyse du changement en
 - développant la dimension collective (nouer cohésion sociale et sécurisation au sens de construire la sécurité) et
 - prenant également en compte plus méthodiquement la liaison nécessaire entre progrès individuels et progrès collectifs

2. Approche programme

2.1. Recommandations générales:

- Il est recommandé de renforcer les alliances entre les organisations du Programme Commun et avec des acteurs extérieurs (notamment des organisations qui pèsent sur l'avenir du pays)
- Clarifier la posture de BD : responsabilisation, désengagement partiel à terme

2.2. Recommandations spécifiques PSE :

- Approfondir l'appui au programme commun afin de mieux identifier les effets des actions, les suivre et au besoin les soutenir en facilitant leur mise en processus et leur transformation en impacts structurants.
- L'importance de mesurer aussi les effets potentiellement négatifs du programme.
- Travailler sur l'importance du PSE au-delà d'un simple outil
- Travailler plus sur le sens des indicateurs

2. Comment la réponse de la direction a été établie et validée

Qui a formulé la réponse de la direction ? LV, PV ? Des coopérants, PB ? Des partenaires sont-ils impliqués ? Les partenaires ont-ils été en mesure de fournir une rétroaction ou des commentaires sur les conclusions et les recommandations au cours d'une réunion de restitution ou de traitement avec les consultants ?

Le 'management response' a été formulé par le PV, LV et Coopérants.

Les partenaires de BD étaient impliqués pendant un atelier de lancement (le 12/04/19) et un atelier de restitution (du 29/04/2019 jusqu'au 03/05/2019) où les partenaires ont pu répondre aux recommandations des évaluateurs pendant des travaux de groupe. Cet atelier de restitution a eu lieu avant l'envoi du rapport final de l'évaluation, les partenaires sont donc en ce moment en train de lire le rapport en profondeur.

Cette réponse a été discutée et validée par le comité de pilotage du programme le 13/09/2019.

3. Actions d'amélioration résultant de l'évaluation de la réorientation du programme

- a) Nommer pour chaque recommandation d'évaluation si l'équipe l'accepte ou non, ou partiellement. Expliquez sous la rubrique " réponse de la direction " pourquoi elle le fait/ne le fait/ne le fait pas en partie.*
b) Formuler les actions d'amélioration prévues par l'équipe et dans quel délai : K : court terme (cette année) ; M : moyen terme (pendant le programme actuel) ; L : long terme (pour la période suivante).

Note : Toutes les recommandations ne devraient pas ou ne peuvent pas faire l'objet d'une mesure d'amélioration. Vous pouvez indiquer quelles leçons/questions/propositions feront l'objet d'un examen plus approfondi ou d'une discussion au niveau national/DIP/BD et conduiront à une décision ultérieure (aucune décision politique ne sera prise dans la réponse de la direction elle-même). Cela s'applique aux recommandations des niveaux 1 et 2.

	Recommandation	Acceptation	Management response	Mesure d'amélioration
Niveau 1: sur le programme de pays et le niveau de la ToC : Les objectifs / les résultats du programme				
1	En général: Travailler sur les mécanismes qui créent la pauvreté et les inégalités → agir sur la culture de l'inégalité et de la pauvreté	A explorer les opportunités dans le programme	D'accord avec l'importance du travail sur les mécanismes, que ce soit dans la société ou dans nos structures respectives	Court- Terme : une première réflexion a été réalisée lors de l'atelier de restitution entre les organisations, pour identifier les dynamiques qui fabriquent la pauvreté dans nos milieux de vie. Moyen et Long Terme : En préparant le prochain programme, étudier les possibilités de : <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter des réflexions au sein des communautés sur les mécanismes de création des inégalités et les réponses socialement

				<p>possibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter des réflexions sur des stratégies et les choix d'activités pour ne pas agir seulement sur les effets de la pauvreté et des inégalités mais aussi sur les causes et les racines. • Organiser des espaces d'expérimentation avec les recommandations (tache d'huile, chaîne de solidarité, mécanismes qui construisent/réperdent les inégalités, la sécurisation, lexique, ...) pour être capable de les intégrer dans le prochain programme. • Renforcer les capacités d'analyse de nos partenaires afin de mieux pouvoir identifier les mécanismes d'inégalité.
2	<p>En général : Mettre des innovations et des nouvelles pistes activement en processus et faire tache d'huile</p>	D'accord partiellement	<p>D'accord avec l'importance de mettre consciemment en processus et de faire activement tache d'huile, de faire circuler les innovations et des nouvelles pistes du programme. L'effet tache d'huile a déjà été entamé avec les ménages. Pas encore au niveau communautaire</p>	<p>Moyen et Long Terme:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systématiser des bonnes pratiques et innovations • Faciliter leur diffusion au sein d'espaces paysans/communautaires et/ou • d'autres espaces de réflexion traitant les mêmes thématiques/enjeux
3	<p>En général : Travailler (et préférablement simultanément) aux trois niveaux : a) les individus, b) cellules de vie, c) sociétés locales</p>	A explorer les opportunités dans le programme	<p>D'accord avec l'importance de travailler (et préférablement simultanément) aux trois niveaux : individus, cellules de vie, sociétés locales. Le programme actuel se focalise surtout sur le niveau individu et ménage.</p>	<p>Moyen et Long Terme :</p> <p>Rechercher une approche adéquate pour l'intégration de la réflexion, l'action et l'apprentissage (préférablement simultanément) aux trois niveaux (individu, cellule de vie, société locale).</p>
4	<p>Vie de bon ménage : Étendre l'approche 'vie de bon ménage' à la communauté locale, et</p>	A explorer les opportunités dans le programme	<p>D'accord avec l'importance des effets au niveau de la communauté. A rechercher si le focus sur la</p>	<p>Court-Terme : des premières réflexions ont été menées lors de l'atelier de restitution pour identifier les étapes potentielles</p>

	donc agir sur le troisième niveau : le bien-être et bon fonctionnement des sociétés locales		<p>communauté soit réalisé par cette approche ou par une autre.</p> <p>Les deux sont complémentaires. Des activités plus communautaires permettent de socialiser le projet et de l'étendre de façon plus large.</p>	<p>d'un changement d'échelle de l'approche Vie de Bon Ménage</p> <p>Moyen terme : Analyser et capitaliser l'approche 'vie de bon ménage', afin d'identifier clairement des leviers ou principes clés de cet approche pour la mise en échelle.</p> <p>Long Terme : Réflexion avec les partenaires sur</p> <ul style="list-style-type: none"> • une approche adéquate de l'objectif au niveau de la communauté dans le prochain programme. • la facilitation des espaces de discussions/échanges entre bénéficiaires directs et de proximité. • les possibilités de la création de groupes 'filles' via les groupes 'mères' initiés en premier (contrat de partenariat) • 'les opportunités d'échanges du PC avec d'autres espaces débattant ou mettant en œuvre les mêmes thématiques et/ou approches
5	Genre : Politiser le travail sur les jeunes femmes : agir sur la culture de l'inégalité	D'accord	D'accord sur la nécessité de travailler sur la culture de l'inégalité, particulièrement au niveau des jeunes femmes.	<p>Moyen et Long Terme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mener une analyse de nos actions sur la reproduction des inégalités/de la pauvreté. • Réflexion et expérimentation sur la méthode adéquate pour éviter le maintien des inégalités dans nos actions.
6	Cohésion sociale : Travailler sur les liens d'interdépendance communautaires	A explorer les opportunités dans le programme	D'accord avec l'importance croissante de la cohésion sociale et des liens d'interdépendance dans le contexte actuel.	<p>Court terme :</p> <p>Continuer à cultiver une conscience élevée des effets potentiellement positifs / négatifs des activités actuelles sur les relations entre les</p>

				<p>communautés ainsi que sur les effets au niveau de la sécurité pour les partenaires, les cibles et pour BD.</p> <p>Moyen et Long Terme : Réflexion sur les possibilités de la mise en place d'espaces communautaires de gestion non violente des conflits et de promotion de l'interculturalité. Dans ce cadre, réfléchir sur des activités spécifiques de formes d'expression communautaires, non forcément orales.</p>
7	<p>Jeunes : Penser aux AGR qui peuvent transformer le fonctionnement actuel de l'économie et qui peuvent agir sur la redistribution des opportunités</p>	D'accord	<p>D'accord avec l'importance de l'intégration des jeunes dans la société et la nécessité d'activités économiques pour les jeunes.</p>	<p>Long Terme : Rechercher les activités (actuelles et futures) prioritaires pour les jeunes, susceptibles d'avoir un effet redistributif et social. Des options à explorer: - travailler plus sur des filières structurées avec une approche plus globale (filière); - mener des projets clairement définis dans le temps (cycle d'appui variable en fonction de la position sociale et économique des jeunes), et également intégrés dans les projets familiaux au sein de l'approche vie de bon ménage. - autres</p>
8	<p>AGR : Développer des chaînes de solidarité économique</p>	D'accord	<p>D'accord avec l'importance de l'intégration consciente de l'aspect solidarité dans les AGR selon le concept d'économie sociale et solidaire (ESS)</p>	<p>Long Terme : Rechercher une approche adéquate pour le développement des chaînes d'économie sociale et solidaire dans les AGR du prochain programme.</p>
9	<p>AGR : Développer une analyse compréhensive du contexte de l'économie locale – et penser aux effets sur les autres</p>	D'accord	<p>D'accord avec la nécessité de connaître les réalités économiques des différentes cibles</p>	<p>Long-Terme : En préparant le prochain programme, analyser le contexte de la zone d'intervention, entre autre le contexte économique local au regard de l'évolution sécuritaire et du tissu social.</p>

10	TOC : Combiner le progrès individuel et le progrès collectif.	D'accord	D'accord que la somme des progrès individuels ne garantit nullement de facto le progrès au niveau collectif. Besoin d'une approche réaliste pour l'intégration et le suivi du progrès collectif.	Moyen et Long Terme : Rechercher des possibilités réalistes et lancer des expérimentations d'apprentissage afin d'intégrer plus explicitement les deux niveaux de progrès (individuel et collectif) dans un prochain programme.
Niveau 2: à propos de l'approche du programme				
11	Renforcer les alliances entre les organisations du programme commun et les acteurs extérieurs	D'accord	D'accord avec la nécessité de renforcer le réseautage et les alliances dans le programme et en dehors	Court-Terme : Continuer à faciliter les échanges thématiques entre organisations du programme et des espaces externes. Moyen et Long Terme : Approfondir l'identification des acteurs dans notre cartographie et appuyer le réseautage, saisir les opportunités.
12	Le système de suivi et évaluation : Approfondir l'appui au programme commun afin de mieux identifier les effets des actions, les suivre et les soutenir en facilitant leur mise en processus et leur transformation en impact structurant	Partiellement d'accord	D'accord avec les recommandations à condition que les partenaires BD puissent continuer à maîtriser le système S&E et que l'investissement dans le système de suivi et évaluation reste en équilibre avec l'investissement de temps dans d'autres domaines du programme.	Court à Moyen Terme : Une coopérante Enabel est sur place depuis mars 2019 et donne de l'appui au niveau de S&E. Moyen et Long Terme : <ul style="list-style-type: none"> • La révision du système S&E pour un prochain programme et l'intégration des différents niveaux de changement. • Au sein des partenaires, renforcer la combinaison du S&E avec des études/formations, faciliter des lectures et analyses communes et engager à des actions consensuelles ensemble pour suivre le lien 'réflexion-action-apprentissage-engagement'.
13	Le système de suivi et évaluation : Le suivi des effets potentiellement négatifs	D'accord	D'accord avec l'importance de la connaissance des effets négatifs de nos actions pour ne pas les reproduire	Déjà en cours : L'intégration du suivi des effets négatifs dans les instruments de suivi
14	Le système de suivi et	Partiellement	D'accord avec la nécessité	Court-Terme :

	<p>évaluation : Travailler sur l'importance du PSE au-delà d'un simple outil ainsi que le sens des indicateurs</p>	<p>d'accord</p>	<p>d'aiguiller les organisations sur les finalités du PSE (selon le contexte des organisations) et le sens des indicateurs. Partiellement car le processus est déjà en cours.</p>	<p>Un premier travail sur l'importance du PSE et le sens des indicateurs a été mené avec les organisations du programme.</p> <p>Moyen et Long Terme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approfondir les réflexions autour des finalités du PSE pendant l'élaboration du prochain programme. • Approfondir la question du sens des indicateurs du programme par rapport aux objectifs visés.
--	---	-----------------	---	--