

Broederlijk Delen

# Evaluation à mi-parcours du programme RDC 2017-2021

Rapport

Juin 2019

Bob Peeters- South Research  
en collaboration avec Yvonne Kasongo



South Research CVBA - VSO  
Leuvenestraat 5/2  
B – 3010 Kessel - Lo  
Belgium  
T + 32 (0)16 49 83 10  
F + 32 (0)16 49 83 19

[www.southresearch.be](http://www.southresearch.be)  
[info@southresearch.be](mailto:info@southresearch.be)

## table de matières

<b>Abréviations</b>	<b>4</b>
<b>1 INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Le programme à évaluer</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Les objectifs de l'évaluation</b>	<b>1</b>
<b>1.3 Description de la démarche</b>	<b>1</b>
1.3.1 Les réunions de briefing	1
1.3.2 La revue documentaire et le développement du cadre d'évaluation	2
1.3.3 L'analyse de terrain	2
1.3.4 Partage et restitution	2
<b>2 LES CONSTATS ET REFLEXIONS SUR LES 6 RESULTATS DU PROGRAMME</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Résultat 1 : L'amélioration de l'agriculture</b>	<b>4</b>
2.1.1 : la disponibilité et accessibilité des semences améliorées	4
2.1.2 Les Groupes de Recherche Action (les GRA)	6
2.1.3 L'agro-écologie	7
2.1.4 Les facteurs sociaux qui influencent le développement agricole	7
<b>2.2 Résultat 2 : la commercialisation</b>	<b>8</b>
<b>2.3 Résultat 3 Les Activités Génératrice de Revenus (AGR)</b>	<b>10</b>
<b>2.4 Résultat 4 Le renforcement des capacités</b>	<b>12</b>
<b>2.5 Résultat 5 La participation des femmes et des jeunes</b>	<b>1</b>
<b>2.6 Résultat 6 : le plaidoyer sur les droits sociaux et des changements structurels</b>	<b>2</b>
<b>2.7 En guise de conclusion sur les résultats du programme</b>	<b>4</b>
<b>3 LES CONSTATS ET REFLEXIONS SUR LA STRUCTURATION DU PROGRAMME</b>	<b>5</b>
<b>3.1 La relation entre les OP et leurs membres</b>	<b>5</b>
<b>3.2 La relation entre les OP et l'Union</b>	<b>5</b>
<b>3.3 La relation entre les Unions et la FOPAKKM</b>	<b>6</b>
<b>3.4 La relation entre les Unions et les ONG</b>	<b>6</b>
<b>3.5 Les relations entre les ONG et la synergie</b>	<b>7</b>
<b>3.6 Les relations avec BD</b>	<b>7</b>
<b>3.7 Conclusions</b>	<b>7</b>
<b>4 LES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>9</b>
<b>4.1 Recommandations par résultat</b>	<b>9</b>
4.1.1 Recommandations pour le R1, l'agriculture	9
4.1.2 Recommandations pour le R2 , Les ventes groupées	10
4.1.3 Recommandations pour le R3 : Les AGR	10
4.1.4 Recommandations pour le R4 : le renforcement de capacités	11

4.1.5	Recommandations pour le R5: les jeunes et le genre	11
4.1.6	Recommandations pour le R6 : le plaidoyer	12
<b>4.2</b>	<b>Recommandations concernant la structure organisationnelle</b>	<b>13</b>
4.2.1.	Les OP et les Unions doivent veiller et investir encore plus dans l'accompagnement de leurs membres.	13
4.2.2.	Une diversification d'approche du Programme.	14
4.2.3	Une évolution vers une approche basé sur les demandes des Unions au lieu d'une approche basée sur l'offre de services des ONG	14
4.2.4	Le 'upscaling' de l'intervention	14
4.2.5	L'approche multi-acteur et la collaboration multi-acteurs	15
	<b>THEORIE DE CHANGEMENT DJUMA</b>	<b>16</b>

## Abréviations

AGR	Activité Génératrice de Revenus
BD	Broederlijk Delen
CENADEP	Centre National d'Appui au Développement et à la Participation Populaire
CEP	Champs Ecole Paysans
COP Mikwi	Coordination des Organisations Paysannes de Mikwi
CTB/ Enabel	Coopération Technique Belge
DGD	Direction Générale de la coopération pour le Développement
FODESIA	Forum des Organisations pour le Développement de Sia
FOPAKKM	Faitière des Organisations Paysannes de Kwilu-Kwango-Maï Ndombe
GRA	Groupe Recherche Action
IMF	Institution de Micro-finance
INADES	Institut Africain pour le Développement Economique et Social
MA	Ménages Agricoles
ONG	Organisation Non-gouvernementale
OP	Organisation Paysanne
OSC	Organisation de la Société Civile
RDC	République Démocratique du Congo
RODHECIC	Réseau des Organisations des Droits Humains et d'Education Civique d'Inspiration Chrétienne
RRN	Réseau Ressources Naturelles
S&E	Suivi et Evaluation
SR	South Research
TdR	Termes de Référence
UFPADS	Union des Femmes Paysannes pour les Actions de Développement de Sia
UMAD	Union Ménages Agricoles Djuma

## 1 Introduction

Le KO5 investit dans l'économie locale et dans une société civile combattive et accompagne 6.270 familles agricoles dans les provinces de Kwilu et de Kasaï Oriental. Le programme met l'accent sur l'agriculture agro-écologique, la commercialisation et la diversification de la production, l'entrepreneuriat, le renforcement des structures de base et le plaidoyer.

Cette évaluation à mi-parcours concerne le volet exécuté par les partenaires dans la province Kwilu. Le programme a comme objectif final l'amélioration de la situation des MA, membres des 86 OP qui à leur tour sont membres des six Unions avec lesquelles le programme travaille. Le programme a spécifié des résultats dans six domaines : l'agriculture durable, la commercialisation, les Activités de Génératrices de Revenus, la structuration ou renforcement des capacités, la participation des femmes et des jeunes et la défense des droits.

Quatre ONG locales et la FOPAKKM accompagnent les Unions avec des services bien spécifiques. RODHECIC offre des services –formation et accompagnement- dans les domaines genre, droits socio-économiques, mobilisation et plaidoyer, CENADEP accompagne et renforce les Unions dans le domaine des activités génératrices de revenus (AGR). INADES garantit la coordination du programme et accompagne les Unions dans le domaine de l'agriculture durable, la commercialisation et le renforcement des capacités. RRN (Réseau Ressources Naturelles) travaille avec la communauté et les autorités sur la cartographie participative et la mise en place de forêt communautaire au bénéfice de la population locale. La FOPAKKM en tant que faitière des unions des producteurs agricoles jouent un rôle stratégique dans la défense de leurs intérêts politiques, sociaux et économiques.

L'évaluation contient deux volets. Le premier volet concerne le programme-même. Il est demandé d'évaluer si les ménages agricoles sont atteints efficacement et si les principes agro-écologiques et des droits socio-économiques sont connus et appliqués et si ceux-ci amènent à des changements structurels et durables. Le deuxième volet concerne l'approche-programme telle qu'appliquée par BD et les acteurs du programme. Cette approche qui a commencée dès la formulation de ce programme est participative et met les partenaires au centre. Ils participent activement dans l'analyse et la formulation du programme et la TdC ainsi que dans l'exécution de ce programme.

L'évaluation a démarré avec plusieurs réunions avec les responsables du programme à Bruxelles. Une note qui spécifie les démarches a été élaborée. La mission de terrain a eu lieu du 22 avril au 10 mai. Après une réunion de démarrage, les visites de terrain ont eu lieu. Les responsables des ONG impliquées dans le programme ont été interviewés, 4 Unions et 7OP ont été visitées. Des interviews groupées, des visites des réalisations et des interviews nous ont permis d'obtenir les informations et des évidences sur les réalisations du programme. Durant un atelier de restitution qui a duré 2 jours les constats et les recommandations ont été discutées. 4 délégués de chacune des Unions et des représentants des ONG et de FOPAKMM ont participé activement dans les discussions.

## 2 Les constats et les réflexions sur les 6 résultats du programme

### Résultat 1 l'amélioration de l'agriculture

L'approche utilisée actuellement pour rendre les semences accessibles aux familles vulnérables n'est pas efficace pour les raisons suivantes :

- Il y a des doutes que la variété mise à disposition est assez adaptée au contexte et assez performante pour garantir la rentabilité de l'investissement en semences
- Les producteurs sont capables de trouver des semences locales qui produisent bien
- Les rendements obtenus par les Centres Semenciers pilotes de Proximité et des multiplicateurs ne sont pas très performants

Il est recommandé de combiner deux approches. Dans une première Inades cherche des semences de base qui sont adaptées aux différents zones agro-écologiques et renforce ou professionnalise les CSPP et les multiplicateurs et revoie les aspects économiques (fixation des prix, rémunération des personnes impliquées) ainsi que les autres aspects (statut des multiplicateurs, le rôle des Unions, les relations avec Senasem etc.) qui influencent la durabilité du système. Dans la deuxième approche les Unions jouent un rôle important. Elles identifient des producteurs de semences locales dans leur zone et font des contrats avec eux pour la production et la vente de ces semences locales de qualité. Les Unions font des essais pour identifier des bonnes semences et testent la qualité des semences.

Les Groupes de Recherche Agricole sont récemment installés mais les réactions sont très positives. Les participant s'identifient et participent activement dans les recherches et sont fiers de leurs recherche. Il est important de continuer et de bien suivre cette approche et d'investir encore plus à l'identification et la prise en compte des connaissances locales dans la définition des thèmes et d'intégrer des notions 'scientifiques' dans la recherche.

Les éléments d'une approche agro-écologique que le programme met en œuvre sont encore limités à l'introduction des semences. Les GRA donnent des opportunités d'intégrer plusieurs éléments comme la fertilité des sols, l'utilisation des plantes fertilisantes etc. Important est de veiller à l'aspect holistique de l'approche agro-écologique.

## **Résultat 2 : la commercialisation et la vente groupée**

Nous pouvons conclure que la commercialisation prend de plus en plus forme et que les Unions la maîtrisent de plus en plus. Néanmoins il reste difficile de rendre cette activité rentable et de garantir que le capital mise à disposition par est utilisé d'une manière économique. Actuellement le fonds de roulement diminue et la quantité des produits commercialisés ne correspond pas avec ce qui était planifié en fonction du capital mise à disposition. Concurrencer avec les commerçants qui sont actifs dans les différents zones n'est pas facile. A cause des besoins en argent beaucoup de ménages vendent leur produit précoce à des prix dérisoire. Les unions n'ont pas une réponse à ce problème. Il est recommandé de considérer la commercialisation comme une activité génératrice de revenu pour l'Union. L'Union doit gérer les fonds de roulement et la vente groupée d'une manière professionnel et mobiliser ces membres à utiliser ces services. Il faut chercher des moyens pour diminuer les ventes précoce par p.ex. l'installation des tontines, l'élaboration des AGR pur des familles vulnérables etc.

## **Résultats 3 les AGR**

Une grosse majorité des familles et surtout femmes qui ont reçu des fonds pour installer des AGR réussissent de bien gérer, d'élargir et de diversifier leurs activités et de se construire un petit capital. La plupart des bénéficiaires remboursent le capital qui est donné par l'union à d'autres bénéficiaires. Car le projet met beaucoup l'accent sur la rentabilité et la bonne gestion des activités, les unions et les OP ont tendance à identifier les ménages capables et entrepreneuriaux. Il est important de veiller à ce que des ménages vulnérables qui ont le plus besoin d'AGR sont accompagnés et soutenus à développer des AGR qui leur permettent de sortir de leur situation de précarité. Il est important de développer des plans d'affaires réalistes et de garantir un bon accompagnement de ces familles vulnérables.

Une grosse majorité des GRA se situent dans le petit commerce. Il est important de diversifier les AGR sur base des bonnes études de faisabilités.

## Résultat 4 : le renforcement des capacités

Un grand progrès est constaté dans les capacités organisationnelles des Unions et OP. Beaucoup dépend du leadership qui varie de très dynamique vers pas du tout dynamique. Il est important de faire des diagnostics organisationnels qui incluent toutes les capacités nécessaires pour qu'une Union et une OP puisse bien fonctionner et sur base de cette diagnostique développer des plans de renforcement des capacités adaptées. L'évaluation montre qu'il faut encore investir en :

- le renforcement et la stabilisation des ressources financières et humaines adéquates pour les OP et les Unions.
- les capacités de s'adapter et à s'innover tenant compte ses spécificités en termes de nombre d'OP, de la situation d'enclavement de l'Union, des opportunités... Aussi les responsables des Unions doivent avoir un esprit créatif et d'initiative nécessaire à résoudre plusieurs problèmes.
- L'ouverture et la transparence dans la communication et la prise de décisions par les leaders de l'Union et des OP afin de pouvoir avancer le groupe,
- La sensibilisation sur l'importance de partage des informations au niveau des OP avec une communication systématique est d'une grande importance. Ceci exige la motivation de membres du comité de suivi avec des thèmes de mission bien définis.

## Résultat 5 les jeunes et le genre

L'installation des points focaux genre et l'introduction de l'approche 'gestion concertée' au niveau des ménages a fait que les relations entre hommes et femmes changent. Les femmes sont de plus en plus respectées et participent de plus en plus dans les prises de décisions. Il y a de plus en plus de femmes qui défendent leurs droits et s'organisent pour dénoncer des cas de violation des droits des femmes. L'approche montre aussi qu'il est possible et important d'intégrer les hommes sur les questions de genres.

Il reste très difficile d'attirer des jeunes pour qu'ils s'engagent dans l'agriculture et dans les OP. Même si les adultes et les parents sont conscients que les jeunes doivent être motivés pour s'installer dans l'agriculture nous avons constaté que leur attitude envers les jeunes est dans la plupart des cas très négatives et qu'ils ne motivent pas les jeunes à s'investir. Il est recommandé que les Unions et les OP investissent dans un changement de mentalité envers les jeunes et dans le développement d'une manière participative des stratégies concrètes pour les stimuler à s'engager dans l'agriculture et dans les OP et Unions.

## Résultats 6 le plaidoyer

Le développement socio-économique dans le contexte fragile de la RDC n'est durable que si on travaille aussi sur « l'empowerment » des familles et des organisations de base -et dans un contexte plus large leurs fédérations provinciales et nationales – pour qu'elles puissent entrer en dialogue avec les autorités (locales) pour défendre leurs intérêts et droits et faire pression sur la politique (locale). Le programme a investi à sensibiliser et à informer les MA sur leurs droits et en moindre mesures sur leurs devoirs. Sur des dossiers concrets identifiés d'une manière participative des actions de plaidoyer ont eu lieu. Dans des cadres de concertation, dans lesquels participent plusieurs acteurs locaux (autorités administratives et coutumiers et autres acteurs) les revendications ont été développées et des actions de plaidoyer planifiées. A part le développement des dossiers, des actions comme des manifestations et l'organisation des sessions de sensibilisation sont organisées.

Plusieurs résultats sont atteints mais il reste difficile d'obtenir des changements structurelles dans les politiques et dans les pratiques. Pour obtenir ces changements structurelles il est recommandé d'investir encore plus dans les analyses des thèmes, du contexte et des acteurs impliqués et dans la



définition des changements concrets qu'on veut atteindre au niveau des différents acteurs et sur le thème. La formulation des revendications et la stratégie de changements doivent être basées sur ces analyses et doivent être suivies de tout près.

**En guise de conclusion**, l'évaluation a constaté plusieurs évolutions positives dans chacun des 6 résultats du programme. Un aspect positif est la synergie et l'approche holistique entre les différents résultats. Pour réussir dans la commercialisation une approche de droit et un renforcement des capacités et des pouvoirs obtenus dans les résultats 4, 5 et 6 sont importants. Aussi pour réussir dans les GRA une approche qui renforce l'estime en soi et une confiance des acteurs (R4 et 5) sont importants. Être conscient et capable d'avoir un effet positif sur les tracasseries augmente l'optimisme et l'espoir de pouvoir construire un meilleur avenir. Cette approche appliquée par le programme rompt avec une attitude attentiste.

### **3 Le modèle d'intervention**

La structuration se présente comme suite : au niveau de la base des OP regroupent les producteurs et offrent certains services aux membres. Plusieurs OP (jusqu'à 25) sont regroupées en Union. Les Unions offrent des services aux OP comme des formations, la vente groupée, l'accès aux semences, les GRA etc. La FOPAKMM est la structure faitière et elle regroupe 148 unions. Les tâches et les responsabilités de chaque niveau sont bien spécifiés et respectés : la plus-value que chaque niveau offre et reçoit de l'autre est claire.

Entre les 4 ONG il y a une division des tâches. Chacun intervient chez chaque Union avec des tâches et des rôles spécifiques qui sont connus et respectés par les autres.

La structuration comme élaborée dans le programme est pertinente et contribue au succès du programme. Le fait de travailler avec plusieurs ONG de services et d'être plus claire sur les services à donner par chacune contribue à une relation plus transparente avec les Unions. Les principes d'une approche multi-acteurs sont respectés : les parties concernées se connaissent et se respectent, elles sont convaincues de la plus-value que chacune puisse donner ainsi que de l'importance de la diversité entre eux. Une bonne planification des actions et des résultats à atteindre ainsi qu'un leadership respecté. Néanmoins les ONG ont encore beaucoup de mainmise sur la nature des services qu'elles donnent aux Unions.

Les facteurs qui expliquent le succès de cette structuration et l'approche multi-acteurs sont :

- l'implication des ONG et des Unions dès le début de la formulation du programme en tout cas pour faire l'étude de base
- les différents moments d'échange (3 fois par an) entre les OP et les Unions ainsi que l'auto-évaluation annuelle donnent lieu à une meilleure compréhension et une confiance entre les différentes parties concernées
- le respect de l'identité et la spécificité de chaque partenaire
- la complémentarité entre les acteurs
- les moyens mis à disposition des ONG et des Unions

### **4 Les recommandations plus stratégiques**

#### **Une diversification des approches utilisées et une offre de service basée sur les demandes**

Les appuis sont les mêmes pour chaque OP et Union et ne tiennent pas compte de leur spécificité. Certaines OP et Unions se trouvent dans des zones difficilement accessibles et dans un contexte très difficile. D'autres se trouvent dans des centres urbains et dans un contexte moins difficile. Les appuis et les montants pour les AGR et la vente groupée sont les mêmes et ne tiennent pas compte des spécificités de l'Union comme p.ex. le nombre d'adhérents, les caractéristiques et les

problèmes avec lesquels ils sont confrontés etc.. Cela se traduit p.ex. par la promotion d'une seule variété de semences sans tenir compte de la spécificité de la zone agro-écologique ou un même montant pour la vente groupée ou pour les AGR sans tenir compte du nombre d'adhérents. Nous pensons que les Unions ont une maturité pour définir eux-mêmes leurs plans d'action et de formuler les besoins en appui en fonction de leur spécificité et des problèmes auxquels elles sont confrontées. Les ONG doivent diversifier leurs services en fonction des demandes.

### **Le upscaling de l'intervention**

Le programme travaille avec 6 Unions et 85 OP. La FOPAKKM compte 149 Unions et 2750 OP. Il est important que le programme, ensemble avec les partenaires et surtout le FOPAKKM réfléchit comment les leçons apprises et les expériences de ce programme peuvent être intégrées dans l'accompagnement de FOPAKKM pour qu'elle puisse rendre des meilleurs services au 149 unions membre de la fédération.

Une capitalisation des expériences dans les différents résultats s'impose ainsi qu'une réflexion sur comment appliquer ces leçons apprises à un nombre d'Unions plus élevé.

Il est important de considérer le programme comme un laboratoire qui doit produire des résultats répliquables.

# 1 INTRODUCTION

## 1.1 Le programme à évaluer

Le KO5 investit dans l'économie locale et dans une société civile combattive et accompagne 6.270 familles agricoles dans les provinces de Kwilu et de Kasaï Oriental. Le programme met l'accent sur l'agriculture agro-écologique, la commercialisation et la diversification de la production, l'entrepreneuriat, le renforcement des structures de base et le plaidoyer. 14 partenaires sont impliqués dans le programme. Des ONG comme ALFA, INADES, PRODEK et d'autres rendent des services et accompagnent des Unions Paysannes qui sont au centre du programme et qui à leur tour accompagnent des OP de base composées d'agriculteurs et d'agricultrices, groupe cible de ce programme.

Cette évaluation à mi-parcours concerne le volet exécuté par les partenaires dans la province Kwilu. Le programme a comme objectif final l'amélioration de la situation des MA, membres des 86 OP qui à leur tour sont membres des six Unions avec lesquelles le programme travaille. Le programme a spécifié des résultats dans six domaines : l'agriculture durable, la commercialisation, les Activités de Génératrices de Revenus, la structuration ou renforcement des capacités, la participation des femmes et des jeunes et la défense des droits.

Quatre ONG locales et la FOPAKKM accompagnent les Unions avec des services bien spécifiques. RODHECIC offre des services –formation et accompagnement- dans les domaines genre, droits socio-économiques, mobilisation et plaidoyer, CENADEP accompagne et renforce les Unions dans le domaine des activités génératrices de revenus (AGR). INADES garantit la coordination du programme et accompagne les Unions dans le domaine de l'agriculture durable, la commercialisation et le renforcement des capacités. RRN (Réseau Ressources Naturelles) travaille avec la communauté et les autorités sur la cartographie participative et la mise en place de forêt communautaire au bénéfice de la population locale. La FOPAKKM en tant que faitière des unions des producteurs agricoles jouent un rôle stratégique dans la défense de leurs intérêts politiques, sociaux et économiques.

## 1.2 Les objectifs de l'évaluation

L'évaluation contient deux volets. Le premier volet concerne le programme-même. Il est demandé d'évaluer si les ménages agricoles sont atteints efficacement et si les principes agro-écologiques et des droits socio-économiques sont connus et appliqués et si ceux-ci amènent à des changements structurels et durables. Le deuxième volet concerne l'approche-programme telle qu'appliquée par BD et les acteurs du programme. Cette approche qui a commencée dès la formulation de ce programme est participative et met les partenaires au centre. Ils participent activement dans l'analyse et la formulation du programme et la TdC ainsi que dans l'exécution de ce programme.

## 1.3 Description de la démarche

Le processus d'évaluation a été divisé en 5 phases qui coïncident largement avec les indications des TdR ; le calendrier des activités de terrain est présenté dans l'annexe 4.

### 1.3.1 Les réunions de briefing

Plusieurs réunions de briefing ont eu lieu avec les responsables de BD à Bruxelles. Les résultats de ces briefings étaient l'élaboration d'une méthodologie et d'une note de cadrage intitulée « réflexions sur l'approche de l'évaluation à mi-parcours » ainsi qu'un calendrier pour la mission de

terrain (voir Annexe XX). À cause de problèmes de visa, la mission de terrain a été reportée jusqu'à mai 2019.

### 1.3.2 La revue documentaire et le développement du cadre d'évaluation

Le développement d'un cadre d'évaluation et la revue documentaire sont allés de pair. Le développement du cadre d'évaluation a pris comme base les objectifs et questions évaluatifs des TdR.

### 1.3.3 L'analyse de terrain

Les principales activités de terrain peuvent se résumer comme suit:

- **des réunions avec des acteurs concernés (ONG) par le programme à Kinshasa et à Kikwit ;** ces réunions se sont évidemment focalisées sur le rôle spécifique de ces acteurs dans le programme, mais également sur leur vision globale du programme, ses défis et opportunités, ainsi que sur l'action globale des acteurs en question ;
- **le travail de terrain et un travail intensif avec les Unions, les OP et les groupes cibles dans la province de Kwilu.** Plusieurs méthodes ont été utilisées, comme des interviews en plénière, et des méthodes de collecte et d'analyse des effets (*outcome harvesting*) et l'élaboration d'une TdC avec les groupes cible. En général, les femmes étaient bien représentées dans les réunions. Le travail de terrain s'est en premier lieu orienté vers *les organisations paysannes* (les Unions, de deuxième niveau comme les OP au niveau de la base). Au niveau de la base la majorité des membres était présente, tandis qu'au niveau des Unions c'était plutôt les comités directeurs qui ont participé. Les discussions ont concerné un large éventail de sujets, y inclus l'historique de l'organisation, sa composition, ses activités majeures, l'organisation interne des OP et Unions (y inclus représentation des femmes, des jeunes), leur appréciation des résultats atteints pour chacun des 6 résultats du projet. Au total, l'équipe a pu visiter 4 des 6 Unions incluses dans le programme et 7 OP. Il est important de noter que le nombre des OP visitées est restreint et que 5 des OP visitées se situent au niveau des centres comme Djuma, Mikwi et Sia. Cet échantillonnage, fait par les Unions qui ont dû tenir compte de l'accessibilité difficile des OP, peut donner lieu à un certain biais dont les évaluateurs ont pris conscience et qu'ils ont essayé d'éviter par une triangulation des informations et la collecte d'information sur les OP par des tiers.

Sur le terrain, l'équipe a pu discuter avec d'autres acteurs comme les chefs coutumiers et administratifs.

### 1.3.4 Partage et restitution

Un atelier de restitution a été organisé à Djuma avec comme participants des représentants des Unions, de FOPAKKM, des ONG et l'équipe BD. Durant deux jours les constats des évaluateurs ont été discutés et sur base de questions bien précises les participants ont formulé des recommandations qui selon eux étaient pertinentes et réalistes.

Pendant une journée les évaluateurs ont travaillé avec les producteurs et productrices agricoles et ont élaboré une Théorie de Changement. Sur base d'une définition des caractéristiques d'un Ménage Agricole idéale, ils ont défini et analysé les changements nécessaires pour atteindre cette situation idéale.

### **1.3.5 Le rapport**

Ce rapport a été rédigé selon les exigences des TdR et inclut, entre autres, les acquis majeurs de l'atelier de restitution.

Nous avons regroupé les constats sur les 6 résultats du programme dans le chapitre 2 et ceux sur la structuration dans le chapitre 3.

Les conclusions et les recommandations qui ont été validées durant l'atelier de restitution se trouvent dans le chapitre 4.

Les annexes incluent les termes de référence, la liste des personnes rencontrées, le calendrier de la mission, le cadre d'évaluation, la liste de documentation consultée et la présentation utilisée lors de l'atelier de restitution.

## 2 LES CONSTATS ET REFLEXIONS SUR LES 6 RESULTATS DU PROGRAMME

### 2.1 Résultat 1 : L'amélioration de l'agriculture

L'objectif est une agriculture durable qui garantit la nourriture et un revenu pour les ménages agricoles

#### 2.1.1 : la disponibilité et accessibilité des semences améliorées

La problématique : l'arachide est une filière prometteuse dans la plupart de la zone couverte par le programme. La plupart des familles cultivent les arachides aussi bien pour leur propre nourriture que pour la vente. L'arachide est une source de revenus importante. La culture d'arachides est confrontée à plusieurs problèmes comme la fertilité des sols, les perturbations climatiques et la disponibilité et l'accessibilité des semences. Ces problèmes font en sorte que les récoltes sont basses et varient de 300 kg à 600 kg par hectare, allant dans des cas exceptionnels jusqu'à 1.000 kg par hectare. Les producteurs sélectionnent eux-mêmes les semences de leur récolte ou achètent en système de métayage des semences chez d'autres producteurs. A cause de mauvaises récoltes, certains ménages ont perdu leurs semences et ont des difficultés d'en obtenir. En plus, à cause de la sélection de la semence à partir de leur propre récolte année par année, la qualité des semences se dégrade.

La stratégie du programme : le programme achète des semences de base d'une certaine variété d'arachide qui est sur la liste de Senasem (GL 24) aux centres de recherche. Ces semences de base sont multipliées au centre semencier exploité par les Unions sous la supervision d'Inades et de Senasem. Les agronomes et les paysans agents de qualité (PAQ) de l'Union font un suivi pour garantir la qualité des R1. Ces semences R1 sont données aux agri-multiplicateurs qui multiplient le R1 en R2. Ces multiplicateurs sont de nouveau supervisés par les agronomes et les PAQ. 40% de la production des multiplicateurs est donné aux Unions. Les autres 60 % sont achetés par les Unions à 1 \$ ou plus. Les Unions distribuent ces semences aux ménages agricoles. Les OP formulent une demande de semences à l'Union. Les semences sont données en métayage c.-à-d., les MA reçoivent une quantité de semences et doivent après récolte restituer avec ou sans intérêt. Une Union visité demande que les agriculteurs remboursent 1,5 fois la quantité qu'ils ont reçu. A ceux qui ont des moyens les Unions vendent les semences à 1\$ par kg.

A cause d'une pénurie des semences, les R2 ne suffisent pas pour couvrir la demande. Les Unions ont pris l'initiative de chercher des semences dans le milieu qui produit bien. Dans le milieu il y a des producteurs qui sont reconnus pour la qualité de leurs semences. L'Union achète ces semences et les distribue sous forme de métayage aux MA.

#### Les constats :

- les centres de recherche ne sont pas capables de fournir des semences de qualité en quantité suffisante comme montre le tableau suivant :

Tableau 1 Production de semences durant la saison A 2018 (en kg)

Union	UFADS	Cop Mikwi	RPBM	UADNTO	Fodesia	UMAD	Total
Production R2 ou Elite	1670	2700	2135	560	622	390	<b>8077</b>

Production R1		1360					
---------------	--	------	--	--	--	--	--

Sachant qu'on a besoin de 120 kg de semences par hectare, la production totale de semences permet de semer 67 hectares.

- les semences qui se trouvent sur la liste de Senasem, surtout le GL 24, ne sont pas très productives. Les résultats de nos petites enquêtes sur le terrain montrent qu'il y a des doutes sur la qualité des semences R2 en comparaison avec des semences identifiées par les Unions comme Elite ou des semences que les MA sélectionnent à partir de leur récolte. En plus le contexte et les zones agro-écologiques dans lesquelles le projet travaille sont très hétérogènes ce qui fait qu'une seule variété des semences n'est pas adaptée à ces différentes zones.
- tableau 2 avec les résultats d'une enquête faite au niveau d'une OP de COPMikwi

Semences utilisées	Ares cultivés	Kg de semences utilisés	Production	Rendement par kg de semences
R2	40	60	300	5
R2	60	80	940	11,75
Elite	50	80	480	6
Elite		30	120	4
Semences propres		30	280	9,3
Semences propres		30	350	11,7
Semences propres		22	175	8
Semences propres		30	280	6,9

- les productions du centre semencier et des agri-multiplicateurs ne sont pas extraordinaires : le centre semencier de COP-Mikwi a produit 1360 kg de semences R1 sur 2 hectares et 2700 kg d'élite local sur 4 hectares. Sachant que les rendements d'arachide sont en moyenne estimés entre 1.000 et 1.500 kg coques par hectare en Afrique (Mémento de l'agronome) ces rendements sont bas. Il apparaît que la fertilité des sols est un facteur très important qui explique ces rendements bas.

Il y a eu des problèmes avec le métayage. Au début les MA bénéficiaires n'avaient pas bien compris et n'ont pas donné les semences comme promis en métayage, ce qui faisait en sorte que les fonds donnés pour ce volet diminuaient d'année en année et que les Unions n'arrivaient pas à construire un fonds rotatif pour ce volet semences.

Il n'y a pas d'évidences que les ménages vulnérables ou ceux qui ont perdu leurs semences profitent de ce volet du programme. Dans les discussions avec les MA, il paraît qu'ils peuvent trouver des semences dans leur environnement aussi sous forme de métayage, pour 1 bassin de semences d'arachide, ils remboursent après récolte 2 bassins d'arachide.

### Nos réflexions

Après maintes discussions avec les Unions et des MA, les objectifs de ce volet du programme ne sont pas très clairs et nous n'avons pas pu trouver assez d'évidences pour pouvoir conclure que ce volet réponde aux besoins exprimés.

Si l'objectif est de garantir que les familles vulnérables ont accès aux semences de qualité après avoir perdu leurs semences, le programme n'a aucune évidence que ce soient vraiment les familles vulnérables qui en ont bénéficié. Il est difficile de juger la situation de chaque personne qui a reçu des semences mais nous avons des doutes que ce soient les MA vulnérables qui ont reçu des semences. Les interviews avec des MA membres des OP montrent que peu parmi eux ont reçu des

semences de qualité et que la plupart des MA pouvaient trouver des semences de qualité dans leur environnement à un prix raisonnable, c.à.d. 1 bassin de semences contre 2 bassins d'arachide après la récolte. Donner des semences à des familles nécessiteuses à un coût modéré reste un défi.

Si l'objectif est de garantir une disponibilité des semences de qualité et en quantité suffisante pour que les producteurs puissent renouveler leurs semences quand nécessaire, les évidences nous manquent pour confirmer l'atteinte de cet objectif. Comme déjà décrit plus haut, il y a des doutes sur la qualité des semences GL 24. Dans certaines zones fertiles et sur des sols fertiles la production est bonne, mais dans d'autres zones des semences locales adaptées à ces zones sont plus productives.

La fixation du prix des semences que les MA doivent payer fait que le système ne peut qu'être durable que si les Unions vendent ou donnent par système de métayage les semences R3 aux ménages. Le prix de vente d'arachide après récolte varie mais en moyenne les MA vendent à 500 FC ou 0,3 \$ par kg (33 000 FC par sac de 65 kg). Les Unions obtiennent les semences R2 des multiplicateurs à en moyenne 0,6 \$ par kg des multiplicateurs (40% gratuit, 60% de la production elle achète à 1\$ par kg). Donc les semences sont 2 fois plus chères que les arachides vendues sur le marché. Avec une production qui rapporte 4 à 6 fois ces semences (pour 1 hectare il faut utiliser 120 kg de semences et la récolte varie de 400 à 700 kg par hectare) ce qui est dans la plupart des cas un fait, le coût de semences est un facteur de production très élevé, jusqu'à 50% des revenus par la vente de la récolte (coût de semences 120 \$, revenu 12 sacs à 20 \$ ou 240\$). Avec le métayage (1,5 bassin d'arachide contre 1 bassin de semences), l'Union ne peut que construire un fonds rotatif durable si elle vend ou donne en métayage les R3 reçus comme métayage que ceux qui ont reçu les R2, comme métayage. Dans ce cas un système rigoureux de contrôle de qualité doit être mis sur pied pour éviter que les Unions mettent à disposition des semences qui ne sont pas de bonne qualité. Une autre solution est de revoir la fixation des prix au niveau des Centres semenciers et des multiplicateurs. Les multiplicateurs reçoivent pour toute leur production 0,6 \$ ou environ 1000 FC par kg produit donc deux fois le prix du marché. Il faut se demander si ce prix est correct en tenant compte que le multiplicateur reçoit les semences R1 gratuit.

Les centres semenciers qui produisent le R1 à partir de la semence de base ont des problèmes d'obtenir des semences de base de qualité en quantité suffisante. En plus les rendements des centres semenciers ne sont pas très élevés (2.500 kg de semences sur 5 hectares) à cause du choix de terrain (fertilité) et les problèmes qu'ils ont à obtenir une main d'œuvre de qualité aux moments cruciaux (semis et sarclage). Aussi la plupart des multiplicateurs ne sont pas très performants à cause des mêmes problèmes. Il est important de mettre plus d'accent sur les performances de ces producteurs en renforçant les capacités des agronomes et des Paysans Acteur de Qualité (PAQ).

### **2.1.2 Les Groupes de Recherche Action (les GRA)**

Des membres motivés d'une OP forment un groupe de recherche. Ce groupe identifie le sujet sur lequel ils veulent faire une recherche et désigne la recherche. Un responsable et un secrétaire du groupe organisent et animent le groupe. Actuellement il y a 18 groupes de recherche sur des sujets divers comme la fertilité des sols (incinération des jachères contre non-incinération, l'enfouissement de différents types de feuilles pour enrichir les sols, enrichissement de la jachère en utilisant des fumures, utilisant des plantes fertilisantes comme le Mucuna et autres pour enrichir le sol, des tentatives de planter du maïs sur différents types de sols dans la zone de savane. Les participants de ces recherches sont très enthousiastes et s'investissent dans la recherche. Il y a une vraie participation ainsi qu'une réflexion sur les sujets. En demandant les différences entre les GRA et les champs écoles connus dans la zone, les membres des GRA ont tous répondu que le fait qu'ils ont eux-mêmes défini les sujets et la recherche fait qu'ils maîtrisent beaucoup plus et que cela contribue à des réflexions et des innovations.



La planification d'une foire des connaissances où les GRA vont présenter, échanger et discuter sur les résultats de leurs recherches contribuera à une dynamique locale très intéressante. Pour que ces foires réussissent il est important que :

- Les chercheurs mettent en œuvre plus de rigueur dans leur recherche pour éviter des doutes sur les résultats des recherches. Il faut éviter que comme maintenant, on met en doute les résultats de la recherche car on n'a pas mesuré la quantité des semences dans le champ témoin et le champ de recherche.
- Une documentation et une communication sur les résultats doivent être faites d'une manière rigoureuse et accessible.
- Il faut inclure les connaissances existantes dans les recherches et dans les débats. La culture de maïs dans la savane était faite dans le passé. Une vieille personne du village a pu raconter sur quels endroits et quels types de sols on cultivait le maïs et qu'on a laissé cette culture en savane à cause de la fertilité du sol et la divagation des animaux. Une autre personne racontait que les MA appliquent déjà l'enfouissement des feuilles de différents plantes dans leurs jardins et elle pouvait indiquer une plante locale comme très prometteuse. Il est important de prendre ces connaissances en compte dès le début des réflexions et de l'élaboration de la recherche.

### **2.1.3 L'agro-écologie**

L'agro-écologie est un nouveau concept qui est introduit dans la zone. Actuellement l'agro-écologie est définie par la plupart des gens comme prendre soin de la fertilité des sols. De plus en plus d'autres concepts comme la diversification et association des cultures, l'augmentation de la biodiversité même dans une culture (semences de différentes variétés), l'agroforesterie, l'intégration de l'élevage dans la production, la reconstruction de la forêt etc. sont intégrés dans les réflexions et reçoivent de l'attention. Néanmoins il est important d'intégrer encore plus ces réflexions car actuellement la filière d'arachide et la production de semences reçoivent le plus d'attention et de moyens dans le programme.

### **2.1.4 Les facteurs sociaux qui influencent le développement agricole**

Il y a plusieurs facteurs sociaux qui influencent le développement de l'agriculture :

- La manière dont l'accès à la terre est organisé par les chefs coutumiers fait qu'il est difficile de vraiment investir dans la fertilité des sols d'une manière structurelle. L'accès à la même parcelle pendant une longue période n'est pas garanti ni pour les MA qui n'ont pas des liens directs avec les notables ni pour les allochtones. Ce dernier groupe n'a qu'un accès assuré à la même parcelle pendant un cycle de production c.-à-d. une production d'arachide après défrichage, une culture associée arachide, maïs et manioc pourrait être sur le champ pendant une année. En plus ils paient un loyer qui varie de 15.000 FC jusqu'à 60.000 FC. Pour ce groupe, qui devient de plus en plus important, surtout dans les centres, il est difficile d'appliquer la majorité des principes d'agro-écologie.
- La divagation des animaux est un problème accru. Autour des habitations les animaux divaguent et détruisent les jardins et les champs autour du village. Les chefs de terres ont donné de grandes parcelles à des grands fermiers pour l'élevage. Ces fermes ne sont pas bien clôturées et les animaux causent de nombreux problèmes. Jusqu'à maintenant le problème de la divagation continue et ne permet pas d'appliquer certains concepts de l'agro-écologie tels que l'utilisation des plantes fertilisantes pour enrichir la jachère, la plantation des arbres etc.
- Il y a encore plusieurs coutumes maintenues par les pouvoirs coutumiers qui influencent le développement de l'agriculture. A Djuma où il y a deux clans, la population ne peut pas entrer en forêt le mercredi ni le vendredi. Les feux de brousses ne sont pas maîtrisés. Les

chefs coutumiers n'y attachent pas assez d'importance ou n'ont plus le pouvoir pour garantir une bonne maîtrise des feux de brousses

## **2.2 Résultat 2 : la commercialisation**

L'objectif de ce volet est de garantir que les ménages reçoivent un prix juste pour leurs produits et qu'ils obtiennent un revenu convenable de leur production agricole.

### **La problématique**

Les prix des arachides et des autres produits agricoles fluctuent suivant les périodes. Plusieurs MA, qui sont confrontés avec des problèmes urgents (minervaux des enfants, problèmes de santé etc.) vendent leur production encore aux champs - donc avant la récolte - à des commerçants qui paient 10.000 FC par sac de 65 kg. Après récolte les commerçants paient, suivant la zone entre 15 à 25.000 FC par sac de 65 à 75 kg. Il est connu que les commerçants surchargent les sacs. Le prix de sac d'arachide augmente jusqu'à 45.000 à 55.000 FC pendant les périodes de soudure. Les MA dépendent des commerçants. Ces commerçants, dont certains sont basés à Kikwit et même à Kinshasa et d'autres dans la zone, travaillent avec des agents qui approchent les MA pour la vente de leurs produits. Ils offrent des prix en cherchant toujours le maximum de profit. Certains d'entre eux ont des dépôts dans les villages : ils achètent les produits et les stockent. Une fois que le stock est suffisant grand ils envoient un camion pour transporter les produits. Dans certaines zones les commerçants n'ont pas de dépôts : ils achètent à travers des agents et viennent chercher quand les agents ont acheté une grande quantité.

Il existe une grande différence de pouvoir de négociation avec les commerçants suivants les zones. Dans les zones proches des rivières et des centres le transport avec des baleinières vers Kikwit (cout de transport correspond avec 10% de la valeur du produit) et vers Kinshasa (cout 20 % de la valeur du produit) est disponible et augmentent le prix donné par les commerçants. Le transport des villages reculés vers ces centres est un problème. Les routes sont en très mauvais état ce qui fait que le transport par camion est très couteux et difficile.

### **Les résultats atteints et les constats**

C'est dans cet environnement que les Unions essaient de concurrencer avec les commerçants. Avec un fonds qu'elles ont reçu du programme, 2.500 \$ par an durant 4 ans donc en total 10.000 \$, elles achètent les produits de leurs membres, les stockent et les vendent aux moments opportuns. Au moment de l'achat elles paient le prix de marché au membre. Si au moment de la vente le prix est plus élevé la différence ou le profit est divisé comme suite : 60 % comme ristourne au propriétaire du produit, 20 % pour investissements (dépôts et autres) et 20 % pour le fonctionnement de l'Union. Chaque Union définit les pourcentages mais les principes sont les mêmes. L'avantage pour celui qui vend son produit est qu'il reçoit déjà le prix réel de son produit mais qu'il participe encore dans des bénéfices faites par la vente à des prix plus élevé.

Les MA et les Unions maîtrisent de plus en plus ce volet de commercialisation. Les Unions achètent de plus en plus de produits chez leurs membres à des prix corrects et évitent des malversations.

Nous pouvons conclure que la commercialisation prend de plus en plus forme et que les Unions la maîtrisent de plus en plus. Comme le tableau 3, qui donne une synthèse de la situation générale de la commercialisation des Unions au mois d'avril 2019 montre, la situation que le capital de 10.000 \$ qui correspond maintenant à 16.000.000 FC reçu par chaque Union a diminué jusqu'à 9.000.000 à 10.500.000 FC.

UNION	CAPITAL 2018-2019	Nombre de sacs				Coût d'achat total	Solde au mois d'avril 2019
		Prévus	Achetés	Récupérés	Total		
Cop/Mikwi	9.479.150 Fc	520	196	14	210	6.768.000	1.000 \$ + 28.850 Fc
UADNTO	9.917.500 Fc	371	200	00	200	8.400.000Fc	1.170.500 Fc
UFPADS	9.127.500Fc	505	156	8	164	2.676.000 Fc	\$ 7.510 Fc 525.000
FODESIA	8.931.200 Fc	670	271	0	271	6.356.000 Fc	2.833.200Fc
RPBM	10.557.510FC	420	138	5	143	4.287.000 Fc	\$ 4.125 Fc 10.000
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>2.486</b>	<b>961</b>	<b>27</b>	<b>988</b>	<b>28.487.000</b>	<b>\$ 12.635 FC 1.734.350</b>

Source : rapport Inades

Ce tableau montre aussi que le capital disponible au niveau des Unions n'est pas utilisé dans sa totalité pour l'achat des arachides. Du 48.000.000 FC disponibles seulement 28.487.000 Fc a été utilisé pour l'achat des produits. UFPADS n'a utilisé que 30 % de son capital pour acheter des produits. Les raisons de cette sous-utilisation du capital sont diverses :

- Probablement il y a une surestimation des besoins. 86 OP sont membres des 6 Unions. Supposons que 75 % des OP sont actives et que dans chaque OP il y a 10 membres actifs, il s'agit de 650 ménages potentiels qui doivent chacun vendre presque 4 sacs aux Unions (2.486 sacs prévus divisés par 650). 4 sacs est presque la récolte d'un hectare et dans les discussions nous avons constaté que les MA qui cultivent un hectare ou plus sont rares.
- La mauvaise production peut être un facteur qui a influencé mais le facteur le plus important est le fait que les MA ne sont pas encore sensibilisés et convaincus des avantages de ce système. Ils continuent à vendre aux agents des commerçants qu'ils connaissent et avec qu'ils ont toujours fait des affaires.
- Les Unions doivent concurrencer avec des commerçants qui par toutes les manières essaient de maintenir leur position sur le marché. Ils augmentent aussi leurs prix et adaptent leurs conditions pour maintenir leur position et en espérant que les Unions vont faire faillite. Si les commerçants améliorent leurs conditions en faveur des MA ceci est positif à condition que cette amélioration soit durable et non une stratégie pour détruire les Unions.

La vente sur le champ à 10.000 FC reste un grand problème : plusieurs ménages, surtout les ménages vulnérables, sont confrontés à des problèmes et ont besoin d'argent pendant cette période de soudure et par conséquent vendent leurs produits sur le champ, donc avant les récoltes. A cause des malversations, les Unions ont décidé de ne plus acheter des produits sur le champ. Vu le besoin en argent de ces familles vulnérables il faut se demander s'il n'existe pas d'autres moyens pour faire face aux problèmes financiers qui se posent à ce moment, p.ex. en développant et en renforçant les systèmes d'épargne et de solidarité. Une OP se demandait si elle ne pouvait pas être garante pour ces membres qui demandent à vendre sur le champ car l'OP dispose de quelques moyens qui peuvent être donnés comme garantie, comme p.ex. des chèvres ou des vaches.

Dans la zone du projet on trouve des situations diverses qui demandent des stratégies différentes:

- Dans certains endroits, il y a des commerçants qui ont des agents qui achètent et font le stockage dans des dépôts dans les villages : les Unions sont en compétition avec les commerçants et doivent développer des stratégies pour faire face à cette compétition. Il

faut aussi noter que l'activité de l'Union a une influence positive sur le prix donné par les commerçants aux producteurs.

- Dans plusieurs zones on trouve les agents des commerçants qui ont des moyens de transport mais ne font pas le stockage : dans ces cas les Unions peuvent proposer un service au commerçant et chercher une situation gagnant-gagnant en offrant les services de stockage aux commerçants.

### **2.3 Résultat 3 Les Activités Génératrice de Revenus (AGR)**

L'objectif des AGR est de donner d'autres possibilités aux ménages, surtout les ménages vulnérables, de gagner la vie et de faire face aux problèmes sans brader les récoltes. Le CENADEP accompagne les Unions et les ménages dans l'élaboration des AGR.

#### **La stratégie et les constats**

Chaque Union reçoit des appuis en argent et un accompagnement par CENADEP pour des Activités Génératrice de Revenus au niveau de l'Union. Chaque Union a installé un four pour la panification et a formé plusieurs femmes. La stratégie peut être différente par Union. Cette année, plusieurs d'entre elles sont en train de développer des étangs piscicoles. Les AGR au niveau des Unions servent comme AGR-pilotes et pour la formation des membres. Plusieurs OP ont repris la panification. Avec les revenus, une OP a acheté des chèvres à tour de rôle pour ses membres. Une autre OP a construit un four et le met à disposition de ses membres pour qu'ils puissent se construire un capital. Dans les Unions et OP visitées, les AGR au niveau des Unions et des OP servent des objectifs sociaux.

Chaque Union reçoit à raison de 1250 Euro par an sur une période de 5 ans comme fonds rotatif pour ses membres. Chaque Union a développé ses propres règles pour la gestion des crédits. Une Union avec 8 OP membres a distribué à 13 membres dont 5 membres de la même OP, un capital de 100.000 FC qu'ils devaient rembourser après 5 mois. Une autre Union avec plus de membres, a distribué à chaque OP (25) un fonds de 60.000 FC à rembourser après 3 mois. Dans la plupart des cas ces fonds permettent aux membres de commencer une activité économique qui leur permettra non seulement de rembourser le crédit mais aussi de se constituer un petit capital qui leur permettra de continuer et diversifier leurs activités économiques. Quelques exemples :

- une femme a reçu un fonds de 70.000 FC à rembourser après 3 mois. Elle a fait le pain et a pu rembourser le crédit et maintenant elle a encore un capital de 73.000 FC pour continuer
- Une autre femme a investi son crédit dans la panification. Avec le profit elle a acheté des porcs pour l'embouche et maintenant elle a un petit troupeau.
- une femme veuve a acheté avec le crédit des sacs d'arachides qu'elle a envoyé à ses fils qui sont à Kinshasa. Ceux-ci ont vendu les arachides à Kinshasa et ont pu s'acheter avec cet argent de différents produits dont des médicaments. Maintenant elle a son petit commerce très rentable.
- plusieurs femmes investissent l'argent dans le petit commerce. Une femme achète des légumes dans le village et les vend dans les centres. Maintenant elle a un petit fonds de commerce.

Nous pouvons conclure que plusieurs femmes qui ont eu un crédit ont pu se développer comme petite commerçante. Quelques-unes (estimé à 20 à 30 %) ont eu des problèmes de santé, étaient confrontées à des dépenses importantes pour lesquelles elles ont utilisé les fonds, ou ont eu de la malchance comme la femme qui vendait de l'alcool mais qui avait des problèmes pour se faire payer par les 'hommes' consommateurs.

Dans les OP avec un bon leadership les fonds roulent bien et plusieurs ménages ont déjà profité du fonds comme montre le tableau 4 suivant :

	UADNTO	UMAD	RPBM	Fodesia	COPMikwi	UFPADS
Nombre de ménages atteint	23	15	28	31	112	20
Capital AGR de l'Union (USD)	2550		2130	2749	2657	2693

Dans beaucoup d'Unions les fonds et la période permettent à développer toute forme de commerce (petits commerce, commerce de légumes ou des produits agricoles, ...). Peu de crédit est utilisé pour développer une activité de transformation ou pour investir dans l'agriculture. Ni le montant ni la durée permettent d'investir dans de telles activités.

Dans les centres, comme SIA et Djuma, le petit commerce fonctionne bien. Les membres des OP sont aussi plus éduqués, tandis que dans les villages le petit commerce est plus difficile et les capacités des familles vulnérables sont moindres pour garantir le succès de leurs entreprises. La fabrication du pain est rentable et durable à condition que la farine peut être achetée à un prix raisonnable. Dans les centres, le sac de farine coûte entre 65 et 75 000 FC. A Sia le sac coûte 89.000 FC sur le marché et à ce prix la fabrication de pain n'est pas rentable sauf si on diminue la qualité et le poids de pain. Aussi longtemps que le projet transporte gratuitement, il crée une concurrence déloyale avec les autres femmes qui font la panification.

Nous avons constaté que la majorité des crédits ont été distribués aux OP situées dans des centres et en plus aux personnes éduquées. Vu le fait que nous n'avons pas pu visiter toutes les OP ce constat doit être vérifié. Dans une OP ou déjà plusieurs personnes ont déjà reçu un fonds de crédit, une femme vulnérable qui a dû vendre ses arachides sur le champ, n'a pas eu un crédit. La raison donnée était que cette femme n'avait pas les capacités requises pour garantir le succès de son entreprise. La question à se poser est : est-ce que cette femme n'est pas le groupe cible du programme et est-ce que, avec un appui des autres membres de l'OP qui ont des capacités, cette femme ne pourrait pas sortir de sa situation de vulnérabilité. Nous sommes confrontés avec la tension qui doit être gérée entre une gestion rigoureuse du fonds pour garantir son remboursement et l'objectif de l'action i.e. aider les MA vulnérables à sortir de sa situation.

Comme déjà mentionné, chaque zone couverte pas le projet à des caractéristiques différentes. Néanmoins le programme utilise les mêmes stratégies et les mêmes conditions pour toutes les Unions. Certaines ont peu d'OP membres et ont plutôt des personnes plus aisées et plus éduquées comme membre. Ces Unions reçoivent le même montant qu'une Union qui a beaucoup d'OP membres situées dans des zones très reculées. Plus de diversification et de créativité est nécessaire pour garantir la pertinence et l'efficacité de ce programme.

### **Les Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit (AVEC +)**

Pour stimuler l'épargne le programme a introduit les AVEC+. Le principe est que les membres d'une AVEC+ (20 à 25 personnes) épargnent ou mieux dit achètent des parts à des moments bien précis p.ex. une fois par semaine à un montant par part fixé par le groupe. Les membres cotisent aussi pour la caisse sociale. Après avoir accumulé un certain capital, la période diffère de trois mois jusqu'à une année, les membres peuvent prendre des crédits avec un maximum de 75 % de leurs épargnes. Ils fixent eux-mêmes le taux d'intérêt à payer : dans certains groupes ils ont fixé l'intérêt à 3 % par mois, dans d'autres à 10 % par mois. Après une période de 9 mois ou d'une année le montant dans la caisse est distribuée aux membres en fonction de leurs épargnes et le crédit qu'ils ont pris. Ce système stimule l'épargne mais aussi l'entrepreneuriat car le crédit devient disponible.

Ce système vient d'être introduit et les personnes interviewées sont enthousiastes car il s'agit la gestion de leur argent qu'elles ont épargné. Il est trop tôt pour évaluer le système. Néanmoins il est

important de formuler quelques réflexions : ce système est basé sur l'accumulation vite d'un capital et le roulement de l'argent sous forme de crédit avec un taux d'intérêt assez élevé. Si, comme nous l'avons constaté dans une AVEC+, l'épargne se limite à 1.000 FC par semaine, chaque participant aura épargné 52.000 FC à la fin de l'année et il peut prendre un crédit de 75% du 52.000 FC donc 39.000 FC. Le capital de l'AVEC va augmenter très lentement et les chances sont grandes que les participants vont perdre leur motivation. Si le même groupe de 25 personnes organisent une tontine et cotisent chaque semaine 1.000 FC, chaque membre aura accès à 25.000 FC chaque 25 semaine. Cette petite analyse montre que des réflexions plus approfondies sont nécessaires et que le programme doit être attentif à ne pas étouffer des systèmes d'épargne existants comme les tontines, les caisses de solidarité, l'achat des animaux ou d'autres biens etc.

## **2.4 Résultat 4 Le renforcement des capacités**

L'objectif est que les organisations de base (OP1) et les Unions ont des capacités pour rendre des services de qualité à leurs membres. Pour les organisations de base il s'agit des services à ses membres comme garantir l'accès aux informations et aux formations, l'accès à des services spécifiques comme l'organisation de la solidarité (caisse de solidarité, travaux communautaires) et l'accès aux semences, faciliter les services de commercialisation etc. Pour les Unions il s'agit de garantir aux organisations de base l'accès à des informations et des formations, la sensibilisation des membres des Unions, la résolution des conflits, le renforcement des capacités des OP 1, rendre des services comme l'accès à des ressources et aux projets, un appui dans la commercialisation, garantir l'accès aux semences etc.

Pour faire l'analyse des capacités nous avons utilisé le modèle 5 C. 5 capacités ont été définies qui sont toutes indispensables pour garantir un bon fonctionnement et une durabilité des organisations. Il s'agit des capacités suivantes :

- les capacités de gérer la structure, d'agir, d'organiser les activités, de faire le suivi
- les capacités de continuer à produire des résultats (durabilité)
- les capacités de s'adapter et de se renouveler
- les capacités de se mettre en réseau, d'avoir des contacts avec d'autres acteurs
- Les capacités de mobiliser les membres, d'atteindre une cohérence entre les membres

Pour chaque de ces capacités nous avons développé des indicateurs spécifiques pour les OP et les Unions. Dans le tableau qui suit nous présentons l'analyse des différentes capacités pour les Unions (deuxième colonne) et les OP (troisième colonne). Il faut tenir compte que la mission n'a visité que 4 Unions et 7 OP. 5 des OP visitées se trouvent dans des centres comme Sia et Djuma. C'est donc une analyse qui n'est pas exhaustive et qui ne reflète qu'une partie de la réalité.

Le modèle de 5C aide à identifier les capacités nécessaires pour les différentes structures pour qu'ils puissent bien fonctionner.

Les capacités nécessaires et quelques indicateurs	Constats au niveau des Unions	OP
<ul style="list-style-type: none"> <li>- les capacités de gérer la structure, d'agir, d'organiser les activités, de faire le suivi :</li> <li>- des structures adéquates avec un mandat et des ressources</li> <li>- des ressources humaines et financières adéquates ;</li> <li>- un leadership qui est stable, inspire et qui est accepté par le staff</li> <li>- un plan de travail et le suivi de travail</li> </ul>	<p>Leurs mandats sont clairs ainsi que leurs structures : à part les structures classiques il y a des structures comme le Cocom, le comité genre, le comité agriculture etc. qui sont fonctionnelles. A CopMikwi il y a des structures au niveau des bassins de production ou des zones géographiques où. Une culture est dominante.</p> <p>Les ressources restent restreintes surtout pour la FOPAKKM (149 Unions membres et 2753 OP)</p> <p>Les ressources humaines sont limitées pour les Unions et pour FOPAKKM. Ces structures n'ont pas suffisamment des moyens pour motiver les ressources humaines. Aussi les moyens de déplacement sont insuffisants</p> <p>Le leadership est inspirant et capable, il est visible sur le terrain et apprécié par les OP</p> <p>Les Unions ont un plan de travail qui existe mais le suivi de ce plan au niveau des OP loin du siège ne reçoit pas assez d'attention. Les moyens de communication et de déplacement sont insuffisants.</p>	<p>Les OP que nous avons visitées ont des structures suffisantes, sont reconnues par ces membres et les autorités et leur mandat est plus au moins clairs. Les mandats sont divers comme p.ex. créer la solidarité et améliorer la situation des membres par un travail en commun, sensibiliser et former les membres, aider les membres dans la commercialisation et la vente de leurs produits. Les stratégies sont différentes (projet ou champs commun, fonds rotatifs, réunions avec des sensibilisation et des formations) mais en général nous pouvons conclure que l'attitude attentiste des membres est en train de disparaître.</p> <p>Le leadership diffère : de très dynamiques vers peu dynamique. Une hypothèse à vérifier est que les capacités de leadership dépendent de la formation et la connaissance de la langue française qui est la langue la plus utilisée par les ONG qui accompagnent les Unions ainsi que dans les formations et séminaires et le suivi intensif donnée par les Unions.</p> <p>Plusieurs OP que nous avons visitées ont un plan de travail rudimentaire et une caisse soit en argent ou soit en nature</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- les capacités de continuer à produire des résultats (durabilité)</li> <li>- les ressources financières et humaines</li> </ul>	<p>Il y a de plus en plus une contribution des OP membres mais ce n'est pas encore suffisante. Les prévisions des budgets aident à prévoir le budget nécessaire mais l'apport local comprend aussi</p>	<p>Ces capacités dépendent d'une OP à l'autre : la plupart arrivent à obtenir un petit fonds en espèce ou en nature ce qui leur permet de</p>

<p>adéquates et stables pour garantir la durabilité de la structure</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les capacités de générer des ressources (cotisation par des membres, le développement des activités économiques)</li> <li>- la crédibilité et reconnaissance par d'autres structures</li> <li>- des standards élevés de qualité de travail, des évidences des résultats et des atteintes des objectives</li> </ul>	<p>beaucoup d'apports en nature. Une recommandation est de faire la distinction entre apport locale en nature et en espèce</p> <p>Dans les différents comités (COGES, COCOM, CoAGR...) on trouve des personnes très capables</p> <p>Les Unions sont reconnues et appréciées par les OP et il y a de plus en plus de demandes à adhérer</p> <p>Les résultats de l'Union sont visibles mais il est important de mieux communiquer sur les résultats atteints</p>	<p>continuer les activités. Plusieurs ont des caisses de solidarité qui motivent les membres. Il y a une grande demande d'adhésion dans les OP que nous avons visitées.</p> <p>Elles doivent mieux communiquer sur leurs résultats. Plusieurs exemples existent mais ne sont pas connus : avec les bénéficiaires de la fabrication du pain l'OP a donné des chèvres aux membres selon un système de chaîne de solidarité, avec les récoltes du champ commun, ils ont acheté une vache pour ensuite être capable d'acheter un moulin (leur vision)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- les capacités de s'adapter et de se renouveler</li> <li>- les conditions d'apprendre (ouverture aux critiques, esprit d'écoute, reconnaître des faiblesses, sur base de suivi se mettre en cause)</li> <li>- une stratégie d'apprendre, ouverture pour d'autres opinions (auto-évaluation, des réunions de suivi et de synergies, GRA)</li> <li>- Confiance aux changements : pas avoir peur des changements, avoir la possibilité de prendre des risques, avoir une certaine flexibilité ;</li> <li>- capacités d'analyse du contexte et des changements dans le contexte, (politique, socio-économique) et comprendre les conséquences pour l'organisation Saisir des opportunités et stimuler les innovations</li> </ul>	<p>Les auto-évaluations aident beaucoup à développer cet esprit critique et innovateur. Dans chaque Union visitée il y avait un esprit d'écoute et d'apprentissage ainsi qu'une ouverture sur des critiques.</p> <p>Les capacités d'analyse du contexte et des changements dans le contexte et de faire des analyses plus approfondies peuvent être améliorées (des améliorations sont possibles : voir aussi la critique du même approche du projet dans chaque Union et OP)</p> <p>Plus d'échange entre les OP (au niveau des bassins) est à encourager. Une meilleure définition des résultats à atteindre et les groupes cibles peut aider à approfondir les réflexions</p> <p>Mais peu d'opportunité de mettre ses propres accents car programme est identique pour chaque Union. Il y a peu de flexibilité sauf dans les GRA</p> <p>Les indicateurs ne sont pas assez spécifiques pour faire des analyses</p>	<p>Cette capacité n'existe pas encore à grande échelle, dans la plupart des OP. Il n'existe pas encore à grande échelle cette esprit de faire des analyses des problèmes et de chercher ensemble des solutions (les GRA peuvent contribuer à développer cet esprit)</p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- les capacités de se mettre en réseau, d'avoir des contacts avec d'autres acteurs :</li> <li>- une bonne connaissance et analyse des acteurs</li> <li>- sur base d'analyse définir une stratégie pour se relater avec cet acteur</li> <li>- les capacités de construire des réseaux et des relations avec d'autres</li> <li>- les capacités de construire des relations stables et constructives entre OP, entre OP et Unions, entre Unions, entre fédérations</li> <li>- défendre et communiquer sur sa légitimité, réputation et crédibilité</li> </ul>	<p>La plupart des Unions ont maintenant des bonnes relations avec les autorités locales et coutumières, les commerçants et autres. Il y a cet esprit de les informer et de les intégrer dans les cadres de concertation.</p> <p>Une analyse plus approfondie de ces acteurs est indispensable pour développer une stratégie de développer une relation avec ces acteurs en fonction des objectifs qu'on veut atteindre.</p>	<p>Au niveau des OP les chefs de villages sont informés et certaines participent dans les OP. Mais des analyses plus approfondies sur qui sont les acteurs importants dans le village avec qui les OP doivent être en relation n'est pas encore faite (commerçants, chef de terre, agri-moniteur.....).</p> <p>Il n'existe pas encore des relations structurelles entre les OP et les autres acteurs dans le village.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les capacités de mobiliser les membres, d'atteindre une cohérence entre les membres</li> <li>- vision et mandat claire et partagé et accepté par les membres</li> <li>- prise de décision transparente et communiqué ainsi qu'une gestion financière transparente</li> <li>- gestion de suivi claire et partagée, transparente et sur base des évidences</li> <li>- leadership de qualité qui adhère aux principes de transparences, une prise en compte de tou(te)s dans les décisions, capable de résoudre des problèmes entre membres etc.</li> </ul>	<p>La division des tâches entre Fautière et Unions sont plus au moins clairs (la définition de l'Union comme notre mère n'est pas suffisante).</p> <p>FOPAKKM, la faitière, aide dans l'organisation des assemblés, dans la résolution des conflits et problèmes qui échappent aux Unions. Il y a encore des points à améliorer : quel est le rôle de la FOPAKKM dans la distribution des semences, dans la commercialisation, dans le plaidoyer aux différents niveaux ?</p> <p>Les Unions sont de plus en plus transparentes envers les membres, les OP (voir les tableaux et les informations présentées dans les bureaux) mais la transparence sur le budget et l'utilisation des moyens peut être renforcée.</p>	<p>Dans la plupart des OP les membres savent ce qui se passe dans l'OP et sont aussi au courant de l'utilisation des moyens</p>

## 2.5 Résultat 5 La participation des femmes et des jeunes

L'objectif est que les femmes et les jeunes ont renforcé leur participation au programme.

### ***La relation entre les hommes et les femmes***

La stratégie : à part des formations spécifiques et des animations et des sensibilisations sur le genre avec un accent sur la participation des femmes dans les espaces de décisions des Unions, la gestion concertée de ménages et des relations plus équitables entre hommes et femmes. Le programme a installé et accompagne des points focaux genre dans les OP. Ce point focal – dans certaines OP il y a un binôme composé d'un homme et d'une femme- visite les ménages membre mais aussi non-membre de l'OP pour les informer sur l'importance d'une gestion concertée dans le ménage et les accompagne pour réaliser cette gestion concertée entre tous les membres de la famille, homme, femme, enfants. Les points focaux interviennent ou informent les instances les droits des femmes, le leadership féminin, la gestion concertée et sur la Violence Basée sur le Genre.

Dans les OP que nous avons visitées la gestion concertée est un concept de plus en plus connu et appliqué par plusieurs MA. Dans un ménage qui applique la gestion concertée les hommes, les femmes et si possible les enfants prennent part dans la prise de décisions sur l'utilisation des fonds, sur des investissements à faire, sur les activités etc. La relation entre l'homme et la femme devient transparente et les relations plus égalitaires. Des grands changements dans plusieurs ménages ont eu lieu et ceci était confirmé par aussi bien les hommes que les femmes. Aussi les 'vieux' du village confirment et apprécient ce changement. Plusieurs exemples ont été donnés sur comment des cas de VBG ont été dénoncés et traités.

### ***L'implication des jeunes***

Le programme mentionne l'importance de l'implication des jeunes dans les structures des OP et des Unions mais une vraie stratégie manque pour réaliser cet objectif. À part le fait qu'il existe quelques OP de jeunes, les Unions n'ont pas de réponse claire aux jeunes qui veulent former un groupe. Tout le monde est d'accord sur l'importance de travailler avec les jeunes et de leur donner un meilleur avenir dans le milieu rural. Néanmoins il reste difficile d'attirer les jeunes dans les OP. Les obstacles que nous avons observés sont les suivants :

- il existe une attitude très négative des adultes envers les jeunes. Les jeunes sont considérés comme des profiteurs qui ne cherchent que l'argent rapide, qui sont paresseux et ne veulent pas faire l'agriculture etc. Il existe un clash de génération dans le milieu rural
- on considère les jeunes comme un groupe homogène tandis que dans le groupe des jeunes il y a des profiteurs, ceux qui veulent avoir de l'argent rapide mais aussi des jeunes qui veulent vraiment investir dans l'agriculture ou dans d'autres métiers
- les jeunes ne sont pas informés et ne sont pas au courant de ce que les OP font et ce que les OP peuvent leur offrir
- les jeunes « ne connaissent rien de l'agriculture » et doivent tout apprendre de leurs parents. L'agriculture n'est pas enseignée comme un vrai métier et d'une telle façon que cela motive les jeunes à y investir
- les jeunes sont sous la tutelle des parents qui ne leur laissent pas beaucoup de liberté pour développer leurs propres champs. Peu ont leurs propres champs, la plupart doit travailler dans les champs de famille sous ordre du père qui ne leur motive pas
- les jeunes n'ont pas un capital de démarrage pour l'achat ou le défrichage ou la location de terre pour les allochtones, l'achat de petit matériel, l'achat des semences etc. et donc c'est difficile pour eux de s'investir dans l'agriculture ou des activités annexes. Néanmoins certaines jeunes que nous avons interviewés se débrouillent bien et ont p.ex. acheté un vélo qu'il utilise pour faire de commerce, ont avec le petit capital qu'ils ont reçu pour faire du travail pour des tiers démarré un petit commerce ou a investi dans la construction d'un étang piscicole

- les jeunes n'ont pas les moyens pour payer la cotisation demandée par les OP

Cette analyse doit être approfondie et sur base de cette analyse une stratégie doit être élaborée pour mieux atteindre et motiver les jeunes à participer dans le programme.

## **2.6 Résultat 6 : le plaidoyer sur les droits sociaux et des changements structurels**

La stratégie :

Le développement socio-économique dans le contexte fragile de la RDC n'est durable que si on travaille aussi sur « l'empowerment » des familles et des organisations de base -et dans un contexte plus large leurs fédérations provinciales et nationales – pour qu'elles puissent entrer en dialogue avec les autorités (locales) pour défendre leurs intérêts et droits et faire pression sur la politique (locale). Le programme a investi à sensibiliser et à informer les MA sur leurs droits et en moindre mesures sur leurs devoirs. Sur des dossiers concrets identifiés d'une manière participative des actions de plaidoyer ont eu lieu. Dans des cadres de concertation, dans lesquels participent plusieurs acteurs locaux (autorités administratives et coutumiers et autres acteurs) les revendications ont été développées et des actions de plaidoyer planifiées. A part le développement des dossiers, des actions comme des manifestations et l'organisation des sessions de sensibilisation sont organisées.

Il y a plusieurs résultats atteints : un dossier sur le droit à une eau potable a été élaboré dans un cadre de concertation introduit au niveau de la province, sur les feux de brousses et la divagation des animaux des concertations ont eu lieu et des sensibilisations ont été organisées, sur les tracasseries policières. Plusieurs mobilisations ont eu lieu ainsi que des sensibilisations. La sensibilisation sur les droits a eu des effets : beaucoup des gens connaissent leurs droits et les défendent maintenant, ce qui est un grand changement.

Les résultats concrets :

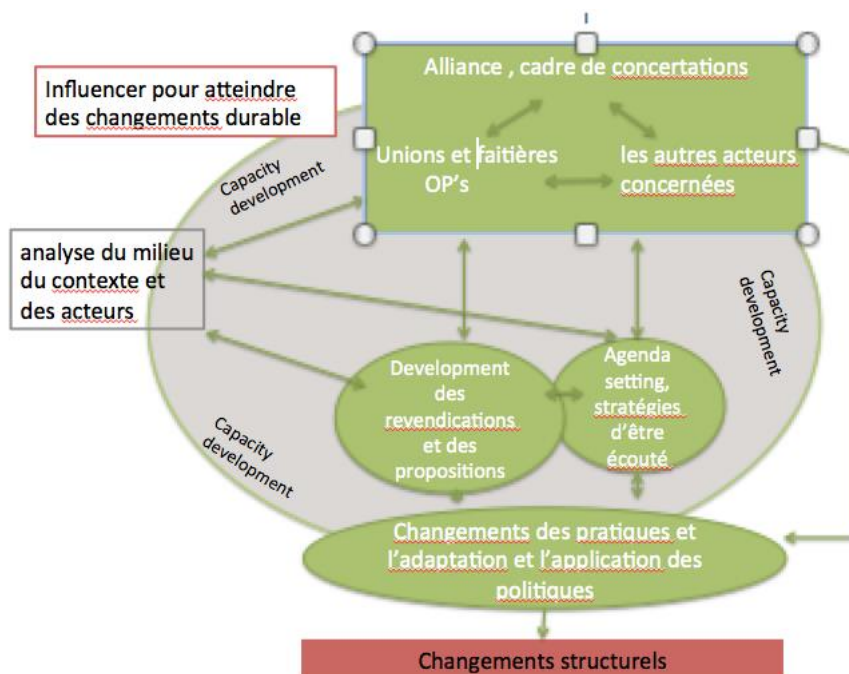
- Deux dossiers sur l'eau ont été introduits mais les autorités n'ont pas encore réagi. Un dossier est introduit en septembre 2018, l'autre en janvier 2019.
- A plusieurs endroits, un plaidoyer pour mieux maîtriser les feux de brousses a été organisé : les gens sont sensibilisés sur les lois et les revendications mais les chefs de terres et des villages ne prennent pas des dispositifs. Un chef disait que les feux de brousses sont importants pour avoir de la pluie. Nous pouvons conclure qu'il y a plus de connaissances et une sensibilité sur les feux de brousses, mais qu'il n'y a pas encore des changements structurels concernant les feux de brousses. A part les chefs coutumiers, les fermiers jouent un rôle important mais ils ne sont pas impliqués dans les démarches
- Le problème de la divagation des animaux qui détruisent les champs: une sensibilisation a eu lieu mais les éleveurs et les fermiers -l'église est un grand propriétaire des animaux-, qui sont des acteurs importants car eux maîtrisent les animaux, n'étaient pas impliqués et donc on n'est pas arrivé à formuler des solutions. Selon le chef coutumier il faut mettre à disposition des fermiers des fers barbelés pour qu'ils puissent clôturer leurs fermes de plusieurs centaines d'hectares et le problème est résolu
- La tracasserie a diminué car les gens connaissent leurs droits et défendent leurs droits. Certaines autorités sont conscientes du pouvoir des Unions qui collectent des témoignages et interpellent les supérieurs et donc ne vont pas continuer avec des tracasseries. Mais la problématique est complexe : p.ex. les moniteurs et les agronomes qui demandent à la fin des récoltes un stock de semences qu'ils vendent à leur profit. Le problème est qu'eux doivent donner un certain amont de ce qu'ils collectent à leurs supérieurs au niveau du secteur et au niveau de la province.

RRN a réalisé la 'concession Forestière des communautés locales' CFCL de SIA et a obtenu un arrêté qui formalise cette CFCL. RRN a fait la cartographie de la zone forestière, a sensibilisé et informé les

différentes parties concernées pour qu'elles acceptent l'idée et se mettent d'accord sur le CFCL et a élaboré le dossier qui est transmis aux autorités. Ce processus est apprécié par les parties concernées et tout le monde est fier du résultat. Dans une phase suivante le RRN doit ensemble avec la population développer d'une manière participative les modalités organisationnelles de la gestion de ladite concession.

### Quelques réflexions

Dans le contexte difficile de RDC il n'est pas évident d'obtenir des changements structurels. Pour obtenir des résultats structurels, il faut investir plus dans les changements des croyances, d'attitude et des engagements des différents acteurs qui jouent un rôle important dans la matière. Pour approfondir les réflexions et la planification des actions de plaidoyer nous proposons d'utiliser le schéma suivant qui décrit les 6 « building blocks » ou piliers qui sont importants pour avoir du succès dans le plaidoyer.



Le premier block consiste à bien connaître le contexte et les facteurs dans le contexte qui ont une influence sur les changements que vous voulez atteindre avec le plaidoyer. Il faut analyser en profondeur la problématique et analyser les acteurs qui peuvent avoir une influence sur le thème. Il faut analyser :

- Les problèmes avec les feux des brousses et chercher des évidences sur la problématique, identifier et analyser les acteurs qui jouent un rôle important : quels sont leurs attitudes et leur interprétation de la problématique.
- les tracasseries les plus importantes, faire l'inventaire et chercher des évidences des tracasseries, identifier et analyser les acteurs (leurs croyances, leurs attitudes, leurs point de vu) , qui sont les parties concernées, (quelles sont leurs believes et attitudes) , analyser ce que les lois disent (niveau des amendes à payer pour quoi p.ex. paiement des taxes de construction, les taxes de marchés, des amendes pour l'infraction de la loi : mettre aussi l'accent sur les devoirs des ménages etc.

Sur base de l'analyse il faut développer la revendication que vous allez défendre :

- quels changements vous allez défendre y inclus les changements au niveau des acteurs (pilier 2).

- quelles revendications pour les feux de brousse (pas du tout, contrôlé, dans des périodes bien spécifiques.). Analyser aussi le réalisme de la revendication. Peut-être il faut se baser sur des études ou des échanges avec d'autres
- pour la divagation : quels sont les alternatives des revendications, le réalisme de chaque revendication, analyse des attitudes des différentes parties concernées...

Il faut bien spécifier les changements que vous voulez atteindre : il y a des changements dans les pratiques et dans le comportement des acteurs et des changements dans les politiques. Les deux doivent contribuer à un changement au niveau des bénéficiaires (pilier 3).

- pour atteindre un meilleur contrôle des feux de brousses il est important qu'il y ait des lois et des règles bien élaborées
- les lois locales sont élaborées et approuvées par les autorités
- il est important que les parties concernées changent des pratiques :
- les producteurs sont conscients et convaincus de l'importance d'un contrôle
- les chefs coutumiers exercent leur rôle et leur pouvoir et agissent si les règles ne sont pas suivies
- les services étatiques concernés exercent leurs devoirs

Ensuite il faut développer une stratégie pour garantir qu'on est écouté et que la revendication est comprise et prise au sérieux par les autres parties concertées. Il faut développer une stratégie pour être écouté.

- avec qui faire des alliances ?
- comment changer les pratiques des chefs coutumiers ?
- sensibiliser la population (grande réunions ?, à travers les OP ?..)
- quelle opportunité pour organiser des événements ou des rallies (les activités organisées le 8 mars et le 15 octobre ont un succès)
- comment garantir un suivi des dossiers à long terme ?

## **2.7 En guise de conclusion sur les résultats du programme**

L'évaluation a constaté plusieurs évolutions positives dans chacun des 6 résultats du programme. Un aspect positif est la synergie et l'approche holistique entre les différents résultats. Pour réussir dans la commercialisation une approche de droit et un renforcement des capacités et des pouvoirs obtenus dans les résultats 4, 5 et 6 sont importants. Aussi pour réussir dans les GRA une approche qui renforce l'estime en soi et une confiance des acteurs (R4 et 5) sont importants. Être conscient et capable d'avoir un effet positif sur les tracasseries augmente l'optimisme et l'espoir de pouvoir construire un meilleur avenir. Cette approche rompt avec une attitude attentiste.

## 3 LES CONSTATS ET REFLEXIONS SUR LA STRUCTURATION DU PROGRAMME

Dans les TdR il est demandé d'évaluer la pertinence du modèle d'intervention avec comme porte d'entrée les Unions au centre et les ONG partenaires et BD dans un rôle d'accompagnateur.

Dans ce qui suit nous analysons le fonctionnement de chaque acteur présente dans le système et les relations entre les différents acteurs sans perdre de vue que la pertinence et l'efficacité du projet se situent au niveau des bénéficiaires finaux i.e. l'amélioration de la situation des MA.

### 3.1 La relation entre les OP et leurs membres

La qualité de cette relation dépend beaucoup du leader de l'OP. Dans la plupart des OP que nous avons visitées, les membres sont informés sur ce qui se passe dans les OP : ils ont des informations sur les semences, sur les GRA, sur les AGR, sur les AVEC et connaissent les points focaux genre. Les membres confirment l'avantage d'être membre de leur OP et la plus-value d'être membre deviennent de plus en plus claire :

- solidarité et caisse de solidarité
- activités en commun
- apprentissage et appui
- GRA renforce l'aspect de recherche mais aussi l'estime en soi

Aussi la légitimité des leaders et la transparence de la gestion des OP a amélioré et fait que les MA ont confiance, même s'il y a encore des problèmes de partage d'information/communication, surtout avec les membres éloigné et qu'on constate que les cahiers de l'OP ne sont pas encore très bien tenus. Les membres ont confiance mais aussi un mémoire qui garantit d'éviter des abus.

Une question à approfondir concernant le leadership: est-ce que la qualité du leadership est influencée par son éducation. La plupart des leaders rencontrés sont des intellectuels avec un certain niveau de connaissance de la langue française. Dans les groupes qui fonctionnaient moins bien les leaders avaient dans la plupart des cas des problèmes de langue et ils ont eu moins de chances pour s'éduquer. En plus ces groupes se trouvent dans la plupart de cas loin des centres et ne reçoivent pas un suivi aussi intense que celles situées au centre. Si ce constat est correct, les Unions doivent mettre plus d'accent sur le renforcement des capacités de ces leaders « faibles ».

Nous avons constaté que les relations entre OP sont encore limitées. Aux villages ils existent plusieurs OP que ne se connaissent pas et qui parfois sont concurrentielles tandis que des échanges et des collaborations dans p.ex. des recherches participatives, la vente groupée, le plaidoyer local peuvent être très efficace.

Des 7 OP que nous avons visitées 5 fonctionnaient bien et 2 moins bien. En discutant avec les leaders des Unions ils estiment que 20 % des OP membres de leurs unions ne fonctionnent pas ou très mal et que 40 % des OP fonctionnent très bien et prennent plusieurs initiatives. Ces chiffres sont à vérifier et nous proposons que les Unions fassent, d'une manière très transparente, une classification de leurs OP et développent un plan de renforcement avec les OP qui sont faibles. Une question que nous nous posons est : est-ce qu'il faut continuer avec toutes les OP ou seulement avec les OP qui montrent un développement ?

### 3.2 La relation entre les OP et l'Union

Les relations entre les OP et l'Union sont étroites et la plus-value de l'Union devient de plus en plus grande. Nous pouvons confirmer que les Unions et la plupart des OP visités maîtrisent le programme et connaissent les 6 résultats du programme. Ils l'ont approprié.

La plus-value de l'Union vers les OP se situe à plusieurs niveaux :

- accès aux formations et de conseil
- accès à des services de vente groupée et des semences
- accès aux GRA
- accès à des innovations comme les AVEC, les AGR
- appui dans la résolution des problèmes

Plusieurs facteurs expliquent cette bonne relation. Non seulement le leadership est une plus-value sous forme de services de qualité mais aussi le fait que dans la structuration des Unions plusieurs comités ont été installés. Ces comités permettent que de plus en plus de membres des OP aient un rôle important à jouer dans l'Union et se développent comme leader. Il y a la commission de gestion, la commission de commercialisation, la commission Agri etc. A COP Mikwi ils ont divisé leur région en 4 bassins ou zone géographique et chaque bassin comprend un nombre des OP maîtrisable et à une distance qui permet un bon suivi. Dans chaque bassin il y a des leaders.

La mission n'a visité 7 OP dont 5 se trouvaient dans des centres. Une question que nous nous posons mais qui doit être approfondie est la suivante: est-ce que les OP qui se trouvent loin des Unions ne sont pas aussi bien suivi que les OP proches de l'Union ? Il est évident que le suivi des OP par l'Union est très important mais vu le fait que les moyens sont minimes le suivi des Unions loin du centre devient difficile. Lié à cette question il est important de se demander combien d'OP une Union peut servir ? Beaucoup dépend du leadership et de la qualité des OP –des bonnes OP demandent moins de suivi. Probablement il faut chercher des solutions innovatrices comme COPMikwi a fait avec l'installation des bassins. Est-ce que des sous structures comme des bassins peuvent être une solution ?

### **3.3 La relation entre les Unions et la FOPAKKM**

La FOPAKKM a connu une période difficile mais depuis deux ans nous pouvons dire que FOPAKKM s'est établie comme une structure forte mais vu les moyens minimaux encore fragile. Les relations entre FOPAKKM et les Unions sont étroites et la plus-value de la FOPAKKM devient de plus en plus grande pour les Unions :

- défense des Unions et de leaders en cas de problèmes
- résolution des conflits dans les OP ou les Unions si nécessaire
- accès à des formations et le renforcement des capacités
- plaidoyer au niveau qui échappe les Unions
- représentation des Unions dans les structures provinciales et nationales

Il est important de souligner que FOPAKKM est la fédération de 149 Unions membres qui en total ont 2753 OP. Le programme renforce 6 Unions et 86 OP. Il est important de réfléchir comment FOPAKKM peut mettre en œuvre les leçons apprises et les bonnes pratiques à un nombre d'Unions plus important.

### **3.4 La relation entre les Unions et les ONG**

Les relations entre les Unions et les ONG de service sont évaluées très positivement. Les Unions apprécient les appuis des ONG car ils sont de qualité et répondent à leurs besoins. Elles savent aussi ce que chaque ONG peut offrir et le fait que les ONG sont de plus en plus spécialisées est un atout. Les Unions constatent aussi qu'il y a une bonne coordination entre les ONG et qu'il existe une synergie qui fait que chaque ONG apprend et s'améliore.



Un plan de travail est fait avec les ONG et les Unions pour l'année pour planifier les visites de chaque ONG aux Unions. Ce plan n'est pas toujours respecté à cause des problèmes de financement mais aussi par manque de rigueur des ONG.

L'offre des ONG est le même pour toutes les Unions. Chaque Union sauf UMAD, reçoit le même montant d'argent et un appui pour les mêmes types d'activités. Plusieurs Unions ont mentionné le besoin de diversification des services. Dans certaines zones les arachides ne produisent pas bien et les Unions investissent dans la culture de courges ou de sésame, des filières qui ne sont pas traitées par le programme. Aussi l'organisation des AGR dans les centres doit être différentes que les AGR dans les villages reculés ou l'approche de la vente groupée pourrait être différente dans des zones où il y a des commerçants forts avec des moyens de transport et des dépôts que dans des zones où il y a qu'un petit commerçant sans dépôts, le fonctionnement des AVEC sera différent dans des zones où la capacité d'épargne est grande que dans les villages reculés où l'épargne est très difficile. L'approche des ONG est supply driven et pas encore demand driven.

La relation entre RRN et les Unions est différente. Pour réaliser son mandat i.e. la sécurisation des terres à travers le développement des plans communautaires RRN doit travailler avec tous les acteurs locaux et les autorités locales et communautaires. RRN n'a pas de liens privilégiés avec les Unions. Les Unions ne sont qu'un acteur, mais un acteur important et qui deviendra encore plus important dans la phase d'élaboration de la gestion des terres communautaires, duquel RRN a besoin pour réaliser ces plans simples de gestion communautaires. Ceci explique que dans le groupe des ONG RRN est un cas exceptionnel.

### **3.5 Les relations entre les ONG et la synergie**

Les relations entre CENADEP, INADES et RODHECIC sont très bonnes : elles partagent la vision sur le programme, il y a un respect entre les organisations ainsi qu'un respect de division des tâches. Les multiples rencontres (4 fois par an) contribuent beaucoup à cette entente et les synergies.

Au début CENADEP n'était pas très visible sur le terrain. Elle a rectifié ces faiblesses et maintenant elle est plus visible sur le terrain.

RRN joue un rôle important dans la sécurisation des terres. Elle a réussi à obtenir la reconnaissance officielle du domaine de foresterie communautaire pour Sia mais ses liens avec les Unions, le FOPAKMM et les autres ONG sont moindres. Nous pensons qu'une collaboration plus étroite est indiquée car l'importance de la problématique d'accaparement des terres et l'accès à la terre est une problématique sous-estimée par les autres acteurs et demande une collaboration plus étroite entre les ONG.

Les ONG confirment qu'elles apprennent des uns et autres. Durant les auto-évaluations et les réunions de synergies des échanges ont lieu qui facilitent des apprentissages. Il n'est pas clair en quelle mesure ces apprentissages sont partagés dans les structures mères de ces ONG.

### **3.6 Les relations avec BD**

BD est considéré par les Unions et les ONG comme un partenaire fiable qui s'investit, qui suit de tout près le programme mais qui respecte l'autonomie des autres acteurs. En plus il est flexible pour adapter le programme et d'écouter les partenaires. Aussi le travail des conseillers est apprécié : ils ne s'imposent pas mais leur travail est apprécié et donne lieu à des apprentissages et des innovations.

### **3.7 Conclusions**

La structuration comme élaborée dans le programme est pertinente et contribue au succès du programme. Le fait de travailler avec plusieurs ONG de services et d'être plus claire sur les services à donner par chacun contribue à une relation plus transparente avec les Unions. Les principes d'une



approche multi-acteurs sont respectés : les parties concernées se connaissent et se respectent, elles sont convaincues de la plus-value que chacune puisse donner ainsi que de l'importance de la diversité entre eux. Une bonne planification des actions et des résultats à atteindre ainsi qu'un leadership respecté. Néanmoins les ONG ont encore beaucoup de mainmise sur la nature des services qu'elles donnent aux Unions.

Les facteurs qui expliquent le succès de cette structuration et l'approche multi-acteurs sont :

- l'implication des ONG et des Unions dès le début de la formulation du programme en tout cas pour faire l'étude de base
- les différents moments d'échange (3 fois par an) entre les OP et les Unions ainsi que l'auto-évaluation annuelle donnent lieu à une meilleure compréhension et une confiance entre les différentes parties concernées
- le respect de l'identité et la spécificité de chaque partenaire
- la complémentarité entre les acteurs
- les moyens mis à disposition des ONG et des Unions

## 4 LES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

La formulation des recommandations a été faite durant un atelier de deux jours avec des représentants des Unions (4 personnes par Union, deux hommes et deux femmes) et des représentants des ONG et de FOPAKKM. Les évaluateurs ont présenté leurs constats et ont posé des questions bien précises qui ont résulté dans la formulation des recommandations.

Dans ce qui suit nous présentons les recommandations comme formulées par résultat et sur la structuration en général.

### 4.1 Recommandations par résultat

#### 4.1.1 Recommandations pour le R1, l'agriculture

Pour répondre au constat qu'avec l'approche actuelle le programme ne garantit pas que des semences de qualité sont disponibles en quantité suffisante et à un prix abordable aux MA vulnérables d'une manière durable i.e. sans que le programme doive année par année injecter des fonds, il est proposé de suivre les deux approches suivantes :

**Première approche :** Inades cherche des semences de base qui ont un potentiel pour la zone et pour les différentes zones agro-écologiques et arrivent à dépasser les rendements de la variété GL 24 qui est utilisée actuellement sans assez de satisfaction dans l'approche autour la production des semences. Des semences adaptées existent dans le pays mais ne sont pas repris dans la liste de Senasem et donc ne sont pas certifiées. Si Inades obtient des semences de base, les Centres Semenciers Pilote de Proximité (CSPP) multiplient les semences en R1 qui sont achetées par les agri-multiplicateurs qui vont produire les R2. Les R2 sont achetées par les Unions selon le système actuel (60% à 1\$, 40% gratuit mais ce prix est à revoir à la baisse pour garantir que les multiplicateurs reçoivent un prix juste mais un prix qui ne met pas en danger la pérennité du système) et distribuées en métayage au MA (1 bassin de semences contre 1,5 bassins au moment de la récolte). Les arachides récupérées en métayage sont encore une fois données en métayage (R3) ce qui garantit le profit pour l'Union ainsi qu'une plus grande disponibilité des semences. Les PAQ et agronomes dont les capacités doivent être renforcées, jouent un rôle très important dans le contrôle de la qualité des semences R1, R2 et R3. Car il s'agit des semences qui ne sont pas sur la liste de Senasem, celui-ci ne joue pas un rôle dans le suivi de la qualité des semences.

**Deuxième approche :** Les Unions cherchent dans leur environnement des semences qui produisent bien. Elles connaissent des producteurs qui ont de bonnes semences année par année. Elles font des contrats avec ces producteurs et achètent des semences après avoir testé la qualité des semences. Les Unions vendent ces semences aux MA en métayage et éventuellement donnent aux agri-multiplicateurs pour la reproduction. Les Unions font des essais et des comparaisons de la productivité de ces semences. Les PAQ et agronomes jouent un rôle important pour garantir la qualité : ils doivent être renforcés et motivés.

Les Groupes de Recherche Active joueront un rôle important à tester et à démontrer la qualité et les caractéristiques des différentes variétés.

Avec le système de métayage on peut servir les ménages vulnérables à un coût passable. Aux autres membres des OP on vend les semences à prix réel. Un suivi et une gestion rigoureuse garantiront le maintien du fonds semencier ainsi que la qualité de semences.

Dans les deux approches on ne se limite pas aux semences d'arachide mais on intègre petit à petit d'autres cultures comme la courge, le maïs, le sésame pour répondre aux exigences de l'agro-écologie qui met l'accent sur une diversification non seulement des cultures mais aussi des variétés

en fonction des zones agro-écologiques. A travers les GRA plusieurs aspects de l'agro-écologie peut être introduit dans le milieu comme l'agroforesterie et autres.

Pour bien suivre les résultats de ces deux approches, les indicateurs suivants doivent être suivis :

- la superficie emblavée, le rendement par hectare et la quantité des semences par variété produite par centre de semence et par agri-multiplicateur
- la quantité des semences par variété vendue ou donnée en métayage par variété
- la situation du fonds semencier de l'Union
- les résultats des GRA sur les semences
- la satisfaction des MA sur les semences

#### **4.1.2 Recommandations pour le R2 , Les ventes groupées**

Il y a un accord à considérer la commercialisation comme un AGR rentable pour l'Union mais qui en même temps rend des services intéressants et garantit un bon prix à ces membres. Les prix doivent être corrects aux producteurs mais aussi garantir la rentabilité et créer des profits pour l'Union.

Pour atteindre ces objectifs :

- il faut sensibiliser les membres et les ménages des avantages de la vente groupée par l'Union pour qu'eux vendent leurs produits à l'Union
- il faut que chaque Union gère le fonds d'une manière rigoureuse et cherche à rendre le système et le fond rotatif pour rentabiliser au maximum le capital
- l'Union stocke les produits et négocie un bon prix avec les commerçants
- les Unions cherchent des moyens d'évacuation des produits
- pour rentabiliser le capital, les Unions cherchent à acheter d'autres produits comme le manioc, le sésame, la courge, le maïs selon les réalités du terrain. Elle développe dans le temps, d'autres filières ce qui suppose une connaissance du marché, une connaissance de la filière etc.
- à condition que les Unions ont une maturité qui garantit une gestion rigoureuse, une bonne planification et une transparence total dans les prises de décisions et de la gestion financière, elles peuvent penser à utiliser les fonds au moment où il n'y a pas des achats à faire pour d'autres fins rentables (AGR, fonds semencier...). Cette proposition demande encore un renforcement des capacités des Unions.

Pour diminuer les ventes précoces des produits sur les champs à des prix dérisoires les Unions doivent :

- initier des AGR rentables pour des familles vulnérables (voir plus loin)
- initier des caisses de solidarité
- sensibiliser et former les ménages sur l'éducation financière

#### **4.1.3 Recommandations pour le R3 : Les AGR**

Pour répondre aux constats que les AGR sont données à des MA qui ont des capacités entrepreneuriales et que les MA vulnérables en profitent moins il est proposé d'installer des AGR pour des personnes avec des capacités entrepreneuriales et ainsi que des AGR pour des familles plus vulnérables. Il est proposé de :

- identifier les MA vulnérables qui, avec une pousse main peuvent sortir de leur vulnérabilité
- analyser les vrais problèmes et les capacités de ces ménages
- développer un plan d'affaires avec les bénéficiaires et assurer l'accompagnement des personnes vulnérables par les femmes qui ont réussi un AGR et qui ont développé des capacités avec une gestion de risques
- orienter les appuis en fonction des besoins et des conditions des bénéficiaires à partir des OP

Il est important de diversifier les AGR sur base des études d'opportunité du milieu. La diversification demande une créativité et un esprit d'innovation

Pour orienter les AGR vers la transformation il faut :

- développer des technologies appropriées
- faire des études du marché (connaître les demandes des consommateurs)
- une créativité est exigée de la part de l'initiateur

Ce qui concerne l'introduction des AVEC+ il est recommandé de garantir un bon suivi et d'analyser si le système d'AVEC+ qui est basé sur une capacité d'épargne est le plus adapté pour renforcer l'épargne et de garantir qu'à terme des crédits plus importants deviennent disponibles. L'introduction des AVEC+ ne peut pas avoir des effets négatifs sur les systèmes d'épargne existants comme les tontines, les caisses de solidarité, l'investissement en petit bétail etc.

#### **4.1.4 Recommandations pour le R4 : le renforcement de capacités**

Il est recommandé d'élaborer et d'adapter le modèle des 5C comme élaboré dans le chapitre 2.4 de ce rapport. Comme les constats montrent il est important de renforcer plusieurs capacités comme :

- le renforcement et la stabilisation des ressources financières et humaines adéquates sont importants.
- investir dans les capacités de s'adapter et à s'innover tenant compte ses spécificités en termes de nombre d'OP, de la situation d'enclavement de l'Union, des opportunités... Aussi les responsables des Unions doivent avoir un esprit créatif, d'initiative pour résoudre plusieurs problèmes.
- il faut insister que le leader de l'Union doive être ouvert, transparent afin de pouvoir avancer le groupe, il doit toujours communiquer les résultats aux membres et impliquer tous les membres dans les activités sans faire recours au clientélisme.
- La sensibilisation sur l'importance de partage des informations au niveau des OP avec une communication systématique est d'une grande importance. Ceci exige la motivation de membres du comité de suivi avec des thèmes de mission bien définis.

Les Unions, FOPAKMM et les ONG doivent faire des diagnostics organisationnels et institutionnels sur base du modèle 5C et développer des plans de renforcement en fonction. Elles doivent évaluer le progrès dans les différentes structures et en fonction des résultats de l'évaluation adapter le plan de renforcement ou éventuellement décider de ne plus continuer avec cette structure.

#### **4.1.5 Recommandations pour le R5: les jeunes et le genre**

##### **L'intégration des jeunes dans les Unions et les OP**

Il y a un accord que les jeunes méritent d'être écoutés, accueillis, intégrés et encadrés dans le programme PIK pour les aider et les apprendre à s'intéresser à l'agriculture. Les raisons suivantes ont été données :

- les jeunes sont dynamiques et forts,
- ils apprennent et s'adaptent vite,
- ils sont prêts à prendre des risques, et
- ouverts à l'innovation et aiment le commerce.

Pour que les Unions réalisent leurs objectifs par rapport aux jeunes, ils doivent :

- changer leur attitude négative envers eux
- créer des activités attrayantes propres pour eux (dans l'agriculture, la culture, le sport, la comptabilité, ...)

- réfléchir à un coaching à long terme (dans la production)
- utiliser des canaux de communication pour attirer les jeunes : les églises, utiliser les mégaphones, les panneaux, les journées internationales, les radios communautaires (proposer des thèmes qui les concernent comme le mariage précoce, comment trouver l'équilibre entre l'homme et la femme...), les institutions scolaires
- au niveau de leur devoir, prévoir un code de bonne conduite propre à l'Union (réalisé de manière participative)
- pour leurs cotisations, il faut adapter les cotisations à leur niveau
- les sensibiliser en leur donnant les exemples des ménages qui ont réussi grâce à l'agriculture ; leur montrer les avantages qu'offre le monde rural
- les initier aux activités des Unions et OP
- organiser des réunions avec eux pour connaître leurs besoins, leurs désirs (adapter les stratégies en fonction de la zone d'OP)
- les intégrer dans les AGR
- leur confier des responsabilités
- organiser des jours spéciaux pour eux ; intégrer les jeunes dans la commercialisation (transport, SIM/NTIC, le marketing, la transformation, responsabilisation au niveau des dépôts d'arachide et vente)- leur donner un rôle dans la chaîne de valeur ;
- leur confier la responsabilité de sensibiliser d'autres jeunes ;
- L'intégration des hommes sur les questions genre

### **L'intégration des hommes sur les questions genre**

Les constats ont montré qu'il est important d'intégrer les hommes sur les questions genre. Les recommandations pour atteindre cet objectif comme formulé par le groupe sont les suivants :

- sensibiliser les hommes dans les réunions entre hommes pour parler des avantages de l'équilibre homme/ femme, expliquer ce que c'est l'équilibre ;
- montrer les avantages de la gestion concertée;
- travailler aussi avec les jeunes garçons dans la sensibilisation ;
- impliquer les représentants religieux, les leaders communautaires pour une large diffusion ;
- organiser les points focaux genre et mixtes pour les thèmes spécifiques auprès des hommes, couple et parfois famille ;
- développer davantage de thèmes sur les droits et devoirs des hommes et des femmes, en recourant aux boîtes à image/ projection publique/ des hommes modèles ;
- présenter aux hommes et sur base de monitoring les violences faites aux hommes et aux femmes ;
- sensibiliser les leaders communautaires, chefs du village ou du territoire et les encourager à parler de l'équilibre
- constituer un dossier de plaidoyer sur les violences basées sur le genre (en fonction du cas choisir sa cible) ;
- mener des enquêtes pour des cas de violence et éviter d'exposer la victime seule face aux autorités ;
- former les enquêteurs sur la manière de bien mener les enquêtes.

#### **4.1.6 Recommandations pour le R6 : le plaidoyer**

Pour atteindre des changements structurels il est recommandé d'investir plus dans l'analyse du thème et du sujet du plaidoyer. Connaissant les causes profondes des injustices ou des problèmes ainsi que les croyances et les attitudes des parties concernées et les lois existantes il est possible de mieux cibler les activités de plaidoyer et de développer des stratégies plus efficaces. La sensibilisation et l'information du grand public mais aussi des autorités et autres parties concernées sur leurs droits et devoirs et sur les lois existantes reste très importante.

Une analyse plus approfondie des acteurs impliqués au thème sur lequel un plaidoyer est organisé permet aussi de former des alliances avec d'autres pour augmenter l'efficacité du plaidoyer.

Il est important de renforcer les capacités pour faire le suivi efficace des dossiers de plaidoyer introduits en faisant recours à d'autres outils efficaces pour négocier le changement voulu (la sensibilisation, la participation, le lobbying, la dénonciation et les manifestations publiques (marches et meetings, ...)).

Comme constaté il y a beaucoup des coutumes qui ont ou pourront avoir un effet négatif sur le développement de par exemple les principes de l'agro-écologie. Il faut investir pour obtenir les changements des coutumes par :

- l'identification des coutumes rétrogrades les plus pertinents :
  - les jours fériés coutumiers
  - les feux de brousses
  - les mariages forcés (exemple le kintwidi),
  - le mariage précoce
  - les violences sexuelles
- l'identification et la vulgarisation des textes légaux qui répriment ce genre de pratique
- la sensibilisation des chefs coutumiers et autorités locales sur les changements coutumiers que nous voulons obtenir
- l'organisation d'un cadre de concertation autour des changements coutumiers voulus en impliquant le service compétent du Pays qui traite les problèmes coutumiers
- faire les suivis des décisions issues des cadres de concertation et dialogue social.

## **4.2 Recommandations concernant la structure organisationnelle**

La structure organisationnelle fonctionne bien et garantit que les MA comme bénéficiaires finaux améliorent leur situation. Les MA sont membres des OP qui rendent des services aux MA et qui sont à leur tour accompagnés par les Unions. Ces derniers sont membres d'une fédération Fopakkm. 4 ONG rendent des services aux Unions et aux OP.

Pour garantir l'efficacité et la pérennité de ce système nous avons formulé plusieurs recommandations.

### **4.2.1. Les OP et les Unions doivent veiller et investir encore plus dans l'accompagnement de leurs membres.**

Les leaders des OP doivent visiter et accompagner encore plus leurs membres, surtout ceux qui sont vulnérables. Ils doivent investir dans la communication avec ces membres et dans la restitution des messages et des formations qu'ils ont reçu des Unions. Nous recommandons que les leaders investissent dans une planification plus rigoureuse des activités, de la communication et des restitutions, éventuellement accompagnée par les Unions.

Pour les Unions qui ont beaucoup de membres et dont les OP sont dispersées : le regroupement des OP dans des bassins avec des représentants des bassins peut faciliter la communication et le suivi des OP. La formation de plusieurs comités avec des responsabilités divers comme les Coges, les Cocom, les comités de production permet aussi de donner plus d'opportunités aux membres de s'engager et de se renforcer comme membre.

Sur base d'une analyse et évaluation des performances des OP les Unions peuvent facilement identifier les OP qui demandent plus de suivi. Un plan de redressement ou de renforcement doit guider le suivi de cette OP par l'Union.

Pour donner à plus de membres la possibilité de participer aux réunions il est important que les Unions développent une stratégie qui permet aux plusieurs membres de se renforcer mais qui

garantit l'efficacité des réunions. Les Unions doivent identifier un groupe de membres compétents qui peuvent participer aux différentes séances et faire une rotation selon le thème organisé. P.ex. pour les réunions avec caractère spécifique l'Union identifie 3 à 4 personnes qui suivent ce type de réunion. Pour les réunions qui concernent la commercialisation, l'Union a identifié 2 à 3 personnes qui suivent ces réunions. Sur base d'un canevas de restitution et un rapport léger, utile et attrayante les participants peuvent facilement faire la restitution des résultats des réunions à d'autres personnes.

#### **4.2.2. Une diversification d'approche du Programme.**

La logique du projet à l'origine était l'uniformité des activités et des budgets pour chaque Union pour éviter les conflits mais aussi pour contribuer à l'apprentissage. Vu la diversité entre les Unions –les OP membres varie entre 3 jusqu'à 31- et la diversité des zones agro-écologiques, il s'avère important d'investir dans une approche et des contenus plus diversifiés par Union tenant compte des spécificités des Unions. Il est recommandé que :

- le partage des bénéfices et des acquis du Programme entre différents membres sera effectué par rapport à la dimension de chaque Union (Nombre des O.P. et dispersion géographique)
- du point de vue de la production agricole, la diversification des cultures rentables selon les réalités de chaque milieu (arachide, sésame, courge, maïs, niébé...) est nécessaire.
- par rapport à la rentabilité des AGR : on doit identifier et sélectionner de manière participative des AGR favorables adaptées selon les réalités de chaque milieu (par Union)
- pour les Fonds de Roulement, il sera adapté à la taille de chaque Union et cela doit passer par l'O.N.G. qui s'occupe des A.G.R. pour des orientations utiles

#### **4.2.3 Une évolution vers une approche basé sur les demandes des Unions au lieu d'une approche basée sur l'offre de services des ONG**

Les Unions sont capables d'identifier leurs défis et leurs besoins sous forme de formation et d'appui. Les ONG doivent de plus en plus écouter chaque Union et prendre en compte leurs besoins spécifiques. Sur base des demandes des Unions, les ONG doivent développer leur offre. Il est évident que l'offre définitive est le résultat d'un processus de négociation et que les ONG peuvent aussi convaincre les Unions pour intégrer dans leur offre des activités auxquelles les Unions n'ont pas pensé ou dont elles ne perçoivent pas encore l'importance comme le genre, le VBG etc. Important est de s'engager dans un processus de négociation et d'être attentive aux besoins spécifiques de chaque Union.

#### **4.2.4 Le 'upscaling' de l'intervention**

Le programme travaille avec 6 Unions et 85 OP. La FOPAKKM compte 149 Unions et 2750 OP. Il est important que le programme ensemble avec les partenaires et surtout FOPAKKM réfléchit comment les leçons apprises et les expériences de ce programme peuvent être intégrées dans l'accompagnement de FOPAKKM pour qu'elle puisse rendre des meilleurs services à tous ses membres.

Une capitalisation des expériences dans les différents résultats s'impose ainsi qu'une réflexion sur comment appliquer ces leçons apprises à un nombre d'Unions plus élevé.

La capitalisation des expériences sur le R1 doit non seulement identifier les activités les plus pertinentes et efficaces mais aussi identifier les facteurs de succès ainsi que les moyens nécessaires pour la mise en œuvre de ces activités. Sur base de cette capitalisation la FOPAKKM peut développer un programme pour déployer cette activité dans d'autres Unions. P.ex. sur base des expériences avec les GRA FOPAKKM peut développer un programme pour intéresser plus d'Unions

à installer des GRA. Sur base des expériences avec les GRA une capitalisation peut identifier les facteurs de succès et le capital nécessaire pour développer des GRA dans d'autres Unions.

Il est important que les Unions et la Fédération considèrent ce programme comme un laboratoire et que les résultats des recherches ou des expériences sont maximalisés par un déploiement des résultats dans d'autres Unions.

Le programme a développé les capacités de plusieurs personnes dans la zone. Il y a des producteurs et productrices spécialisés dans les GRA, dans les AGR, dans la production de semences, dans la sensibilisation 'genre', dans le plaidoyer etc. La fédération peut faire appel à ces spécialistes pour former des personnes d'autres Unions.

Pour être plus efficace il est important que la FOPAKKM développe des critères d'évaluation de ces Unions membres et sur base des 'auto-évaluation développe des plans de renforcement par Union mais aussi rompe la collaboration avec des Unions qui ne progressent pas.

#### **4.2.5 L'approche multi-acteur et la collaboration multi-acteurs**

La collaboration entre les différentes ONG qui participent dans le programme est bonne, efficace et contribue à la création des synergies. Les multiples réunions et échanges et le rôle de INADES comme coordinateur sont importantes. Trois ONG, CENADEP, INADES et RODHECIC travaillent directement avec les Unions et ont une même approche. RRN, vu son mandat, travaille avec toute la communauté pour développer des cartes et la forêt communautaire. Vu cette différence d'approche les contacts entre RRN et les trois autres ONG sont moindres. Néanmoins, le thème sur lequel RRN travaille, le foncier, est très important si on veut développer l'agro-écologie. Une collaboration plus intense est indiquée pour :

- renforcer le plaidoyer pour un fonctionnement effectif du conseil consultatif de forêt et agricole;
- développer un plan simple de gestion de forêt de Sia
- un monitoring sur l'accapement des terres agricoles (point focaux de droits socio-économiques du RODHECIC)
- la cartographie participative et préservation des éco systèmes forestiers



## THEORIE DE CHANGEMENT DJUMA

Cette théorie de changement a été construite pendant une journée de travail avec 24 agriculteurs et agricultrices membres des Unions que le programme appui. Les participants ont formulé et décrit un ménage idéale ou la situation qu'ils veulent atteindre. Cela correspond avec les objectifs à long terme. Une fois cet situation idéale décrit, ils ont identifié les différents changements nécessaires pour atteindre cette situation idéale. Ces changements étaient groupés en 4 axes de changement. Pour chaque axe ils ont identifié comment atteindre ce changement mais aussi les facteurs qui ont une influence sur l'atteinte de ce changement.

### Les objectifs à long terme

Nous voulons atteindre que les MA aient une vision claire et partagée et prennent des décisions ensemble (gestion concertée entre hommes, femmes et jeunes). Les décisions sont prises sur base des analyses et des réflexions et sur base des comptes d'exploitations. Les MA sont instruits et ont des notions de calcul et de lire et écrire suffisantes pour faire ces analyses. Les MA ont une production durable : chaque année la production est suffisante pour la consommation (stock dans les greniers) et pour la vente des surplus, pour les besoins en argent. Les familles ont une souveraineté alimentaire ce qui signifie qu'ils ont accès à une diversité des aliments soit en cultivant ces produits, soit à acheter cette diversité des produits au marché. Un MA idéale est indépendant, a des fonds propres et des moyens de production propres. Pour cela elle a des activités qui génèrent des revenus. Un MA connaît et défend ses droits et devoirs. Un MA idéale prend soin de son environnement et laisse un environnement durable aux générations futures

### Axes de travail, axes de changement

Axe 1 appuyer la conservation de la nature qui consiste des éléments suivants :

- une implication et incitation des services de l'environnement pour qu'ils jouent leurs rôles
- l'Union doit montrer un exemple de restauration de la nature et des sols
- l'Union doit impliquer les autorités locales pour l'octroi d'un terrain aux Unions pour conserver, restaurer la forêt et la fertilité des sols
- l'Union doit sensibiliser et faire appliquer les lois existantes
- l'Union doit sensibiliser et éduquer la masse paysanne
  - dans la conservation de la nature
  - dans la promotion des techniques agro-écologiques
- les facteurs négatifs d'influence sur la conservation de la nature
  - vente de terre par le chef de terre
  - utilisation abusive de la nature (feu de brousse, abatage des arbres, pêche et chasse non contrôlées)

Axe 2 autonomie et indépendance des MA en garantissant des fonds propres et des moyens de production propre.

- renforcer la créativité, l'innovation et la recherche des MA pour renforcer leurs autonomie
- renforcer la gestion concertée
- renforcer leur connaissance des droits et des devoirs
- renforcer leur production agricole par :
  - terrain, matériels
  - semences
  - GRA pour innover et pour comprendre la perturbation climatique
- renforcer la vente groupée pour obtenir des bons prix

- mobilisation des fonds par des AGR productives et rentables (élevages, pisciculture, panification, savonnerie, petit commerce)
- augmenter les capacités d'épargne et de crédit par :
  - tontines
  - AVEC + caisses de solidarité
  - petit élevage comme épargne
- les facteurs négatifs d'influence
  - insuffisance de moyens
  - accessibilité : moyens de transport et route
  - faible créativité et compétences
  - terres fertiles sont limités

### Axe 3 Production durable et diversité dans la production, souveraineté alimentaire

- avoir des terrains fertiles en fonction de la culture (développer des critères de choix des parcelles)
- utilise les ITC en les adaptant au contexte et l'environnement
- application des techniques agro-écologiques
  - plantes fertilisantes (maïs et mucuna)
  - les semis en couloir
  - respect de la jachère
  - association des cultures
  - adapter le calendrier agricole
  - avoir des semences adaptées pour différentes cultures
  - organiser des journées de réflexions avec Senasem, Inades, PAQ et les responsables des Unions
- garantir un bon stockage
  - investir dans des dépôts des Unions
  - le stockage de réserve au niveau des ménages
- assurer la commercialisation pour le surplus de la production

### Facteurs d'influence négative

- perturbation climatique
- manque de l'application des lois agricoles
- l'influence de la coutume
- manque de crédits agricoles
- manque des intrants et des outils de qualité
- insuffisance des semences de qualité
- les besoins des ménages augmentent et la production ne suffit plus pour faire face aux besoins

### Axe 4 La gestion concertée

La définition de la gestion concertée: en dialogue dans la famille et sur base des réflexions et des analyses, des décisions sont prises. Il y a une transparence totale dans les prises de décisions.

- stimuler la réflexion et l'analyse
- stimuler la transparence et le dialogue
- introduire les comptes d'exploitation
- faire connaître les droits et les devoirs
- renforcer les capacités minimales (alphabétisation)
- impliquer de plus en plus les jeunes
- faire des actions contre les mariages et naissances précoces

### facteurs négatifs

- il y a encore un problème de mariage précoce et violence basée sur le genre

Il est important que les Unions sensibilisent et organisent des sessions de formation et renforcent les points focaux

Cette TdC met beaucoup l'accent sur les changements au niveau des ménages ce qui était aussi le point de départ. Implicitement l'importance d'être membre d'une Union est intégrée dans la réflexion ainsi que le plaidoyer formulé comme connaître et exiger ses droits et devoirs. Un élément nouveau qui est ressorti des réflexions et qui est fortement lié à l'agro-écologie est l'importance de conservation de la nature. Les participants trouvaient important qu'ils voulaient laisser un environnement plus propice à leurs enfants ce qui est un défi tenant compte du fait que la fertilité des sols a diminué et les forêts sont en train de disparaître.



## ANNEXE 1 LES TERMES DE REFERENCE

**Date:** Septembre 2018

**Titre:** **Évaluation de mi-parcours du programme RDC 2017-2021**

### **Introduction**

**Broederlijk Delen** (BD) met en œuvre 14 programmes pays en Afrique, Amérique Latine, le Moyen-Orient et en Belgique. Ces programmes sont mise en œuvre durant la période 2017-2021 et sont cofinancés par la DGD (le gouvernement belge). BD a une approche participative de ses programmes. BD identifie les organisations partenaires locales, travaillant dans une aire géographique spécifique (région), qui contribuent tous au programme comme décrit dans la Théorie du Changement. Les organisations partenaires participant à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme qui vise à améliorer la vie des familles cibles dans cette région.

Les représentants locaux de BD (un pour chaque pays, excepté pour la Belgique, Nicaragua, Israël-Palestine et le Rwanda) facilitent l'élaboration et le suivi de la mise en œuvre du programme et accompagnent les organisations partenaires, en facilitant les échanges et les apprentissages. Des coopérants contribuent au renforcement des capacités des organisations partenaires dans des domaines spécifiques. Ce renforcement se fait dans une perspective de professionnalisation, d'autonomisation et de durabilité.

L'évaluation à mi-parcours dans 13 pays (sauf le Nicaragua) formule des questions à deux niveaux. Le premier niveau concerne la Théorie de Changement telle que développée dans chaque pays. Le deuxième niveau concerne l'approche programme du pays et formule des questions similaires pour l'ensemble des pays. Pour ce deuxième niveau, un consultant analysera les résultats de tous les pays et en fera une synthèse permettant de formuler des recommandations pour Broederlijk Delen concernant son approche programme.

Dans les pages qui suivent, nous vous présentons les termes de référence de l'évaluation à mi-parcours pour la RD Congo. Pour faire la liaison avec les conclusions de l'évaluation externe réalisée en 2016 par South Research et pour la faisabilité de l'évaluation, nous limitons l'évaluation à mi-parcours RDC au programme Kwilu qui a démarré en septembre 2014. Les conclusions et recommandations de cette évaluation seront par la suite partagées avec les ONG partenaires et unions du programme Kasai qui vient de démarrer en 2017.

**Le programme 2017-2021 en RD Congo**, qui vise à améliorer la vie des ménages agricoles et à contribuer à l'émanation d'un mouvement paysan autonome et performant, a été identifié par les acteurs de base et est accompagné par un nombre limité d'ONG partenaires avec de l'expertise dans des domaines complémentaires. L'approche du programme est participative et met les acteurs de base au centre. L'accompagnement des acteurs de base par les ONG partenaires se fait dans une perspective d'autonomisation et de professionnalisation de ces acteurs de base. Tous, acteurs de base, ONG partenaires et BD, contribuent à travers la collaboration, la complémentarité et les synergies à la réalisation des résultats et objectifs du programme comme décrit dans la Théorie du Changement (TdC) du programme. Le dossier du programme avec la TdC se trouve en annexe pour information.

Le représentant local de BD en RDC a facilité l'identification du programme, suit sa mise en œuvre et accompagne les ONG partenaires à travers les échanges et apprentissages. Deux conseillers

techniques accompagnent les ONG partenaires dans les domaines de l'agriculture durable d'une part et d'autre part dans le domaine des droits socio-économiques des paysan(ne)s et de leurs communautés. Ainsi, les ONG partenaires vont devenir plus autonomes et plus efficaces dans l'accompagnement des acteurs de base suivant leurs besoins.

## 1. Objectif et résultats

Les leçons tirées et recommandations de l'évaluation de mi-parcours se situent à deux niveaux: (i) au niveau du programme de pays (contenu, Théorie du Changement) et (ii) au niveau de son approche programme (approche méthodologique, rôles des acteurs).

### Premier niveau

Au niveau du **programme de pays** et sa **Théorie du Changement**, l'évaluation de mi-parcours devrait:

- Favoriser une meilleure appropriation du TdC par les ONG partenaires à travers l'exercice de son actualisation après 2 années du programme.
- Guider Broederlijk Delen et ONG partenaires à améliorer la TdC et sa mise en œuvre dans le programme en cours.
- Fournir des recommandations pour le prochain programme quinquennal 2022-2026 en RDC.

### Second niveau

Au niveau de son **approche programme** en RDC, l'évaluation de mi-parcours devrait:

- Aider Broederlijk Delen et les ONG partenaires à approfondir et d'améliorer **l'approche programme actuelle** à partir des points forts et faibles constatés lors de l'évaluation pour les programmes en cours et futur.

## 2. Critères pour l'évaluation

L'évaluation en RDC est basée sur 2 (des 5) critères OECD-DAC: **Efficacité** et **Durabilité** Ecologique (agro-écologie), institutionnelle (des acteurs de base et ONG partenaires) et sociale (équité hommes-femmes, défense de droits socio-économiques des familles agricoles et de leurs communautés).

## 3. Méthodologie

Le candidat-consultant est prié d'inclure, comme sujet de proposition pour l'évaluation, une **description détaillée de la méthodologie** qu'il/elle propose pour cette évaluation participative.

Pour cette méthodologie, les éléments suivants sont importants:

- Les interviews à Bruxelles/par Skype avec les Chargés de Programme RDC
- Les interviews avec le Représentant local du pays/par Skype
- L'étude théorique des documents de référence
- Une rencontre de démarrage avec toutes les parties prenantes
- Les visites de terrain, interviews et rencontres/discussions de groupe avec les représentants des groupes cibles, les ONG partenaires, les conseillers techniques, les autres organisations importantes travaillant dans la région (comme il y a : autorités locales, ONG locales et internationales et ENABEL) et personnes ressources du milieu
- Une rencontre de restitution pour partager les conclusions et recommandations avec les parties prenantes

Les propositions des candidats-consultants seront évaluées sur base des points forts de la méthodologie proposée, des compétences de l'équipe évaluatrice, du nombre de jours passés sur terrain et des prix.

#### **4. Principes pour l'analyse**

Les principes d'évaluation suivants devraient être pris en compte par l'équipe évaluatrice:

- La neutralité: l'équipe évaluatrice doit rester neutre et devrait éviter d'influencer les informations ou le résultat des discussions.
- La confidentialité: les répondants devraient être assurés d'une confidentialité absolue: les données ne seront pas attribuées à des répondants spécifiques et une permission sera demandée par l'équipe évaluatrice lors d'usages de citations ou d'histoires anonymes pendant la présentation des résultats.
- La pertinence des données collectées: Les opinions et impressions doivent être solidement basées sur des faits et des expériences avec les organisations.
- La prise en compte de la dimension culturelle: la prudence et la considération sont importantes pour équilibrer les différences culturelles ainsi que les pratiques locales et organisationnelles afin de maintenir une vision objective sur la question de partenariat.
- Utiliser une approche genre qui implique les femmes aussi bien que les hommes dans toutes les activités de l'évaluation : dans des enquêtes, interviews, focus group discussions, etc avec des méthodologies appropriées pour que chaque groupe puisse s'exprimer facilement. Le rapport donnera des informations différenciées entre hommes et femmes quant à leur participation dans le programma, quant aux effets sur leur situation de vie et quant aux pistes d'amélioration.

#### **5. Résultats attendus**

Le résultat attendu de l'évaluation est l'émission d'un rapport contenant au moins les éléments suivants :

1. Une description de la méthodologie et des outils utilisés
2. Un rapport d'évaluation contenant :
  - L'analyse des questions d'évaluation spécifiques sur les niveaux 1 et 2 (voir le point 6 Questions d'évaluation générales)
  - Un inventaire des leçons concrètes et exemples qui illustrent les résultats de l'évaluateur.
3. Des recommandations, conclusions et une liste de points d'action sur les deux niveaux comme décrit au point 1 Objectif et résultats

#### **6. Questions pour l'évaluation**

##### Niveau 1: Question stratégique quant au contenu du programme

Le programme met les unions (OP2) au centre : ce sont les unions qui ont fortement contribué à l'identification du cadre du programme ou les axes d'intervention. Dans la vision du programme, ce sont les unions qui sont les véritables propriétaires du programme, le programme c'est aussi leur avenir. Les ONG partenaires et BD ont un rôle d'accompagnement et de facilitation vis-à-vis des unions dans une perspective de renforcement de leurs capacités dans les différentes axes du programme, de leur développement organisationnel et de leur autonomisation. Depuis le démarrage de la première phase du programme en 2014 (cas de Kwilu) jusqu'à ce jour, la plupart des unions se sont appropriées les grandes lignes du programme et elles ont plus ou moins compris ses différents défis.

Mais l'union est une structure représentative de deuxième niveau : elle est donc au service de ses membres (groupes ou OP1), qui sont à leur tour au service de leurs membres (les ménages agricoles). La référence ultime de succès du programme est une vie améliorée dans les ménages et un mouvement paysan performant et autonome. Si aujourd'hui les unions commencent à s'appropriier le programme, le grand défi est comment élargir cette appropriation et les effets du programme jusqu'au niveau des OP1 et surtout au niveau des ménages agricoles. Plus particulièrement on se pose la question si nos stratégies mises en œuvre dans le domaine agro-écologie et droits socio-économique permettent cette appropriation.

Ainsi, la question stratégique pour cette évaluation devient :

**Les ménages agricoles et groupes de base (OP1) sont-ils atteints efficacement par le programme à travers les stratégies au sujet de l'agro-écologique et des droits socio-économiques et amenés à aller vers le changement - et comment améliorer ces stratégies?**

**Sous-questions :**

1. Sous questions par rapport au modèle d'intervention :

1.1 Quelle est la pertinence de notre modèle d'intervention avec comme porte d'entrée les unions au centre et les ONG partenaires et BD dans un rôle accompagnateur dans le contexte ? Quelles sont les forces et faiblesses de ce modèle et qu'est qu'on peut améliorer ? Est-ce que la voix et les intérêts des femmes et des jeunes sont bien garantis au sein des unions (et des ONG partenaires et BD) ?

1.2 Quelles sont les forces et faiblesses dans l'exécution des rôles des principaux acteurs (acteurs de base, ONG partenaires, BD)

2. Sous questions thématiques concernant les stratégies **agro écologie** et **droits socio-économiques** :

2.1 Quelle est l'efficacité des stratégies employés par les ONG partenaires et BD pour permettre un changement à tous les niveaux (unions, OP1, ménages agricoles). Comment améliorer ?

2.1.1 Favorisent-ils l'appropriation et une réelle adoption des principes de l'agro-écologie par les ménages agricoles ? Veuillez indiquer quel(s) membre(s) du ménage adopte(n) davantage (H, F, jeune) et qui n'est pas ou peu impliqué/atteint

2.1.2 Permettent-ils aux communautés d'influencer les politiques au niveau local et provincial et de défendre leurs droits socio-économiques ?

2.1.3 Comment favorisent-ils l'égalité entre les sexes et une participation des hommes, femmes et jeunes ? Quels sont les facteurs de succès et de blocage? Veuillez regarder au-delà de la participation quantitative dans les activités et évaluer aussi la qualité des relations entre les sexes et entre adultes et jeunes (effets au niveau des groupes cibles, effets secondaires potentiels positifs et négatifs, participation égale aussi bien dans les efforts que dans les bénéfices, changements dans les relations familiales et communautaires provoqués par le programme, etc).

2.1.4 Permettent-ils de redonner la dignité aux paysans et de lutter efficacement contre le facteur externe le plus dominant dans le TdC qui est l'attentisme et le fatalisme des populations. Est-ce que la conclusion est différente pour hommes, femmes et jeunes ?

2.2 Quelles sont les meilleures pratiques avec facteurs de succès et conditions identifiées au niveau des groupes cibles et des partenaires, quelles sont les pratiques moins efficaces, et comment pouvons-nous les développer/y travailler ?

2.3 Quelles sont les forces et les faiblesses dans les capacités techniques de l'équipe (BD, ONG partenaires) pour mettre en œuvre ses stratégies et créer un changement au niveau des ménages et leurs communautés

3. Suite aux constats par rapport aux questions ci-dessus, quelle implication pour le Théorie de Changement du programme. Comment l'améliorer ?

## Niveau 2: Questions du niveau de l'approche de programme implémentée

### Efficacité

#### Questions clés

1. Quels sont **les points forts et faibles** de BD dans l'approche du programme appliquée en RDC en ce qui concerne la garantie de l'**efficacité** du programme ?
  - 1.1 L'évaluateur cherchera de **bons exemples de mécanismes** que le programme a mis en place et qui permettent de contrôler régulièrement les résultats planifiés et d'analyser la qualité du programme (répondant aux besoins des groupes cibles).
  - 1.2 L'évaluateur examine la manière dont les besoins des acteurs de base (concernés par le programme) sont suivis, et la manière dont ce suivi permet d'adapter, si nécessaire, le programme et l'accompagnement par les organisations partenaires. Différenciez les données entre hommes, femmes et jeunes. **Mentionnez les bonnes pratiques et celles à améliorer.**
  - 1.3 L'évaluateur examine si le programme possède des mécanismes mis en place permettant de surveiller les relations causales dans le TdC.
  - 1.4 Dans quelle mesure l'équipe du programme (les ONG partenaires accompagnées par l'équipe BD) est-elle capable de gérer les relations causales dans le TdC et d'ajuster ce TdC, les stratégies etc. en utilisant ces mécanismes mis en place?
  - 1.5 Si on regarde l'impact des principes politiques mis en œuvre dans le programme, quels sont les points forts et les faiblesses ? Faites spécialement attention aux stratégies de **genre**.
  - 1.6 Comment apprécier la pratique de collaboration entre les différents acteurs dans le programme (complémentarités et synergies) y compris la collaboration avec Broederlijk Delen?
  - 1.7 En se référant au modèle des 5 Capacités, l'évaluateur doit évaluer le programme et la capacité des partenaires à **produire des résultats** dans le cadre du programme. Quelles sont les **bonnes pratiques** que détecte l'évaluateur et où y-a-t-il **besoin d'améliorations** ? Donnez des **recommandations**.

### Durabilité

#### Questions clés

2. Quels sont **les points forts ou les faiblesses** de l'approche du programme appliquée dans le pays et plus précisément est-ce que cette approche garantit **la durabilité** (institutionnelle, sociale et écologique) du programme ?



- 2.1 L'évaluateur examine comment le programme contrôle et garantit la coresponsabilité recherchée et par conséquent la durabilité des résultats obtenus (**durabilité sociale** au niveau des groupes cibles).
- 2.2 L'évaluateur examine comment le programme contrôle et garantit **l'égalité des sexes** recherchée et comment cette stratégie contribue à la **durabilité sociale**?
- 2.3 L'évaluateur examine les mécanismes et les systèmes pour contrôler la **durabilité écologique** du programme (au niveau des groupes cibles et des partenaires).
- 2.4 L'évaluateur examine les mécanismes mis en place pour contrôler l'autonomie institutionnelle des ONG partenaires et leur intégration dans les réseaux locaux ou nationaux (**durabilité institutionnelle**, au niveau des ONG partenaires).
- 2.5 L'évaluateur examine la planification des ressources humaines : est-ce que les tâches accomplies par les ressortissants étrangers sont transférées progressivement aux homologues locaux après une formation adéquate (**durabilité institutionnelle**) ?
- 2.6 En se référant au modèle 5 Capabilities, l'évaluateur doit évaluer le programme et la capacité des ONG partenaires à **impliquer** des groupes cibles, des parties prenantes et d'autres partenaires. **Mentionnez les bonnes pratiques et celles à améliorer.**

## 7. Évaluateurs

L'équipe évaluatrice sera composée de 2 personnes (homme et femme, international et national) ayant:

- Une connaissance profonde des ONG de coopération au développement et de DGD
- Bonne connaissance du monde rural en RDC, des dynamiques paysannes et du mouvement paysan en Afrique
- Bonne connaissance de l'agriculture agro-écologique et de la recherche-action-participative
- Une expérience importante en étude et évaluation d'approches de programme, de programmes multipartites, de développement organisationnel et de renforcement de capacité
- Une attitude positive envers et, de préférence, une expérience avec l'intégration d'une approche genre
- Une connaissance profonde et de l'expérience quant à la RDC
- Des compétences générales: bonne écoute, communication, gestion d'ateliers
- De bonnes compétences en langue française
- De bonnes compétences de rédaction
- Un esprit ouvert à la mission et à la vision de Broederlijk Delen et du programme

Nous proposons que le candidat consultant international identifie un consultant local. Si nécessaire, Broederlijk Delen pourra toujours proposer des consultants locaux.

## 8. Conditions administratives et financières

### Budget et moyens de paiement

A part les ateliers et rencontres avec BD et ONG partenaires, l'évaluation prévoit en total pour les 2 consultants au moins 30 jours de travail terrain en RDC pour questionner les ONG partenaires, la fédération provinciale, les acteurs de base et ménages agricoles. Le budget à proposer inclut les honoraires, per diem pour la prise en charge lors de la mission et le coût des grands déplacements. Le paiement des honoraires se fera en deux tranches:

- 40% du budget sera payé en avance après le premier briefing du Représentant Local de Broederlijk Delen
- 60% sera payé après l'approbation du rapport final par Broederlijk Delen.

## Informations

Le programme 2017-2021 en RDC avec la TdC et le cadre logique se trouve en annexe de ces termes de référence, permettant d'élaborer une proposition méthodologique et financière.

Liste des autres documents de référence disponibles pour la suite:

- Approche de programme 2.0 (2015)
- Politique de partenariat
- Evaluation des programmes par rapport aux partenariats développés par BD (2014)
- Rapport de l'évaluation externe du programme 2014-2016 Kwilu par South Research
- Rapports de l'évaluation interne 2017 du Kwilu
- Le document du programme RDC 2017-2021 incluant sa TdC et cadre logique
- Rapport programme RDC 2017 (en néerlandais)
- Programme synergie PREPAR/Agricongo 2015-2016 et rapport final
- Programme synergie PASPOR/Agricongo 2017-2021 et rapport 2017
- Note politique sur l'agriculture familiale
- Note politique sur le genre
- Rapport de l'atelier Diobass sur l'agro-écologie (septembre 2018)
- Rapport de suivi recherche-action – agro-écologie (novembre 2018)
- Rapport de l'atelier de réflexion sur le genre (novembre 2018)

## Confidentialité

Les consultants sont priés de respecter la nature confidentielle de tous les documents et de toutes les données auxquels ils auront accès durant leurs activités dans le cadre de cette offre.

**Période prévu pour l'évaluation** 12 février – 3 mars 2019

## Soumettre l'offre

L'offre en français doit contenir:

- Une proposition pour la composition de l'équipe évaluatrice
- Le curriculum vitae de chaque consultant
- Une proposition de méthodologie (en incluant une première ébauche des outils)
- Une proposition de plan de travail par journée pour l'évaluation
- Une proposition d'un projet incluant toutes les dépenses
- Des informations concernant la disponibilité de l'équipe évaluatrice.

L'offre doit être envoyée avant 8h de **mercredi 5 décembre 2018**, adressée à Luk Verbeke, Chargé de Programme RDC, basé à Bruxelles, Belgique, à [luk.verbeke@broederlijkdelen.be](mailto:luk.verbeke@broederlijkdelen.be).

L'offre doit être dûment signée et datée par l'endossataire.

## Processus de l'évaluation

Le tableau ci-dessous reflète les différentes étapes du processus d'évaluation et propose un calendrier.

Étapes	Processus	Délai optimal
1. Briefing et préparation	Broederlijk Delen donne des explications à l'équipe évaluatrice avant le travail sur le terrain et un <u>calendrier</u> est établi. <u>Les rôles et responsabilités</u> de l'équipe d'évaluation, du Représentant Local et des	Décembre 2018

	partenaires dans le processus d'évaluation sont discutés. L'équipe évaluatrice étudie les <u>documents</u> et prépare le travail de terrain.	
2. Phase opérationnelle	Atelier sur le travail de terrain et sur la restitution.	Implémentation en 12 février - 3 mars 2019
3. Conclusions et finalisation	Basé sur les rapports de pays et l'ébauche du rapport de synthèse, une séance de débriefing sera organisée dans le pays. Dans les trois semaines après cette séance, l'équipe évaluatrice finalisera les rapports.	Ébauche de rapport prête le 17 mars 2019 Date limite pour la finalisation le 31 mars 2019

### **Présentation des rapports (ébauches et rapport final)**

Le rapport d'évaluation sera attendu de telle façon que:

- L'ébauche soit disponible deux semaines après la fin de l'évaluation (17 mars)
- Dans une période d'une semaine, Broederlijk Delen et ses partenaires enverront un feedback sur les ébauches de rapport (24 mars)
- La version finale du rapport doit être disponible une semaine après la réception du feedback de BD (31 mars).

Les rapports seront adressés à Monique Van Meegeren, Chargé de Programme RDC, basé à Bruxelles, Belgique, à [monique.vanmeegeren@broederlijkdelen.be](mailto:monique.vanmeegeren@broederlijkdelen.be) et à xxxx xxxxx, Représentant local basé à XXXX, à [email@broederlijkdelen.be](mailto:email@broederlijkdelen.be).

### **Le choix de l'offre**

Les critères pour l'acceptation de l'offre sont les suivants:

- L'interprétation critique des TdR ainsi que la méthodologie et le plan de travail proposés (30%)
- La qualité de l'équipe évaluatrice proposée (30%)
- Le budget (25%)
- La disponibilité des consultants (15%)

### **Période de validité des offres**

Les consultants resteront liés à leur offre pour une période de 30 jours calendaires à partir du jour suivant la soumission. Cela signifie qu'ils sont priés de respecter tous les éléments de leur offre, dès la signature du contrat jusqu'à la fin de la période convenue.

## ANNEXE 2 CALENDRIER DE LA MISSION

<b>Date</b>	<b>endroit</b>	<b>Programme</b>
22/apr	Kinshasa	arrivé consultant international évaluation à mi-parcours à Kin
23/apr	Kinshasa	séance de travail consultants; DGM
24/apr	Kinshasa	DGM, Consultants rencontrent BD Kinshasa (9h), échange RODHECIC (14.30h), visite Inades National (13.30h)
25/apr	Kikwit	Départ vers Kikwit + séance de travail CENADEP Kikwit -
26/apr	Kikwit	Visite INADES (9h) et FOPAKKM (13.30h) à Kikwit + Don Beni (RRN) à 16.30h
27/apr	Mikwi	Départ vers Mikwi et visite COP Mikwi (bureau + OP)
28/apr	Djuma	Visite COP Mikwi (visite OP) + départ Djuma
29/apr	Sia	Départ pour Sia + visite UPFADS (bureau + OP)
30/apr	Sia	Visite UPFADS (OP)
1/mei	Sia	Visite FODESIA (bureau + OP)
2/mei	Sia	FODESIA (OP)
3/mei	Sia	Autres acteurs Sia + retour à Djuma
4/mei	Djuma	Visite UMAD (bureau + OP)
5/mei	Djuma	Préparation de la restitution
6/mei	Djuma	Théorie de changement avec OP
7/mei	Djuma	Restitution
8/mei	Djuma	Restitution
9/mei	Kikwit	Conclusions avec ONG et conseillers BD + départ Kikwit
10/mei	Kinshasa	Retour Kinshasa + DGM (retrait pasport)
11/mei	Avion	Retour Bruxelles: départ
12/mei		Retour Maison

## ANNEXE 3 LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Equipe BD-RDC		
Representant localL	Hendrika	0998971854
RL ad interim / Conseiller	Thomas	0821073986
Conseiller	Rachel	0829364515
Rodhecic		
Directeur	Paul Kabeya	0990742813
Chargé de suivi équipe	Gilbert Mugisho	0815255991
Inades		
Directeur Kinshasa	Norbert Kinvula	0815030536
Délégué Antenne Kikwit	Yves Mambala	0810508830
Chargé programmes Kikwit	Romain Kiyanga	0816514929
Chauffeur Kikwit	François	0821204848
CENADEP		
Responsable bureau Kikwit	Grégoire Baku	0817639611
FOPAKKM		
Président	Blaise Nzwanga	0811656123
Secrétaire exécutif	Landry Sakasaka	0818500610
Équipe de FOPAKMM		
UFPADS		
Présidente	Venance	0813396753
Representants de plusieurs OP		
Visite OP1 groupe venance		
Visite OP 2		
Mikwi		
Président	Herculan	0813866724
Comptable	Trésor	0821416479
Visite OP 1		
Visite OP2		
UMAD		
Présidente	Sr Blandine	0810719141
Visite OP 1		
FODESIA		
Président	Médard	
Visite OP 1		
Visite OP2		