

Fiche management response

Land: RD Congo
PV: Monique van Meegeren
Datum eindrapport: 27/06/2019
Datum validering management response: 13/09/2019

De management response wordt opgesteld door het landenteam. Deze response wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de Programma Stuurgroep. In de management response wordt bepaald hoe de verwerking van de evaluatie gebeurt en op welke manier het landen team en de organisatie met de aanbevelingen van de evaluatie aan de slag gaat.

De management response bevat volgende elementen:

- 1 Korte beschrijving van de evaluatie*
- 2 Hoe de management response tot stand kwam en werd gevalideerd*
- 3 Management response op de aanbevelingen uit de evaluatie en verbeteracties die volgen*

1. Korte beschrijving van de evaluatie

Deze beschrijving wordt gemaakt op basis van de samenvatting van de evaluatie in het rapport.

Mid-termevaluatie van het streekprogramma in de provincie Kwilu- RD Congo

De evaluatie werd uitgevoerd van 22 april tot 10 mei 2019 door South Research (Bob Peeters) ism Yvonne Kasongo (lokale consultant). De definitieve versie van het rapport werd ontvangen op 27/06/2019.

De hoofdevaluatie vragen zijn:

1. Landenprogramma en ToC niveau:

Worden landbouwhuishoudens en basisorganisaties (OP1) effectief bereikt door het programma via de agro-ecologische en sociaaleconomische rechtenbenadering en leidt deze aanpak ook tot een reële verandering? En hoe kunnen deze strategieën worden verbeterd?

2. Programmabenedering :

Wat zijn de sterke en zwakke punten in de aanpak van het BD programma in Congo, met betrekking tot het waarborgen van de effectiviteit en duurzaamheid van het programma?

Belangrijke conclusies en lessen zijn:

Landenprogramma en ToC

1. De ToC - paysans heeft aangetoond dat de milieuproblematiek duidelijk in acht wordt genomen door de landbouwers en dat er een echte toe-eigening van het programma is door de actoren.
2. De unies begrijpen het gezamenlijk beheer van huishoudens (*gestion concertée*) en dat een hogere deelname van vrouwen bij het nemen van beslissingen belangrijk is

3. De unies hebben vooruitgang gemaakt in hun managementcapaciteiten, hun handelen, de planning van hun activiteiten en de opvolging ervan. Ze kunnen zich beter aanpassen aan een nieuw gegeven en innoveren.
4. Boerenorganisaties vechten steeds meer voor hun rechten en dwingen respect af. We zien meer en meer de boerenwereld zich verenigen. De mening van boeren wordt gevraagd en gewaardeerd.

Uitdagingen:

1. Het programma garandeert niet voldoende kwaliteitsvol zaaigoed dat in voldoende hoeveelheid voor de zwakkere huishoudens beschikbaar wordt gesteld voor een toegankelijke prijs en op een duurzame manier. Er is nood aan nadenken en sensibilisering rond de verschillende mogelijke benaderingen van kwalitatieve zaadvermeerdering. Deze benaderingen moeten meer geankerd worden binnen een agro-ecologische visie en recherche-action benadering.
2. Commercialiseren zou een winstgevende activiteit voor de Unies moeten zijn maar in de praktijk draaien ze verlies en verkopen ze minder pindanoten dan voorzien waardoor hun opgebouwde kapitaal slinkt. In plaats van hun opbrengst via de unie te vermarkten, verkopen veel huishoudens bij acuut gebrek aan geld hun landbouwproducten (pindanoten) reeds voor de oogst aan lokale opkopers.
3. Kredieten voor het opstarten van inkomens genererende activiteiten (AGR) worden teveel verstrekt en gedeeld met de sterke huishoudens die al enige ervaring hebben met lokaal ondernemerschap. Vaak zijn dat de leidende vrouwen van de basisorganisaties. De zwakke – vaak analfabete leden vallen hierdoor makkelijk buiten de boot. Daarnaast wordt er weinig gediversifieerd en zijn de opgestarte initiatieven onvoldoende aangepast aan het milieu (lokale context).
4. Er is vooruitgang maar er is ook nog veel winst te behalen bij de managementcapaciteiten van de basisorganisaties is. De unies en OP's volgen hun leden niet voldoende op.
5. Jongeren zijn niet genoeg geïntegreerd in de activiteiten van het PIK. Het is erg lastig om jongeren warm te maken voor de landbouw maar tegelijkertijd worden jongeren niet voldoende aangemoedigd en negatief bejegend door hun omgeving.
6. De socio-economische ontwikkeling binnen de fragiele context van DR Congo is enkel duurzaam als ook gewerkt wordt op « empowerment » van huishoudens en basisorganisaties, zodat ze in dialoog kunnen treden met (lokale) autoriteiten om zo hun belangen en rechten te verdedigen en te wegen op de (lokale) politiek via de kennis van hun rechten en plichten. De meeste unies hebben nu goede relaties met lokale autoriteiten. Er is een reflex aanwezig om zich te informeren en te integreren in overlegkaders, maar er wordt echter onvoldoende geïnvesteerd door de partners in de analyse en follow-up van de pleidooi-thema's waardoor structurele veranderingen uitblijven.

Programma-aanpak

1. Een extern risico in de ToC (2016) is dat de afwachtende bijstandshouding een grote impact kan hebben op het behalen van de resultaten. De consultant was blij verrast om te constateren dat in het kader van het programma de boeren gestimuleerd worden om initiatief te nemen en dat ook doen. Hij refereert daarbij aan het betrekken van de boeren in

de gehele programmacyclus en de aanpak van **Recherche-Action**. Deze aanpak/methodiek helpt om tot een betere toe-eigening en zelfvertrouwen van de landbouwers te komen binnen het programma.

2. De uitgedachte structurering in het programma is pertinent en draagt bij tot het succes binnen het programma. De keuze om met meerdere dienstverlenende ngo's te werken en duidelijker te weten welke diensten elke structuur dient te verlenen, zorgt voor een meer transparante relatie met de unies. De principes van een multi-actorenaanpak zijn gerespecteerd: de betreffende partijen kennen en respecteren elkaar, ze zijn overtuigd van zowel de meerwaarde die elke structuur kan geven alsook het belang van de verschillen tussen hen (complementariteit), een goede planning van activiteiten en te behalen resultaten alsook het respect voor leiderschap. Ondanks deze principes hebben de ngo's nog altijd teveel zeggenschap over welke diensten ze verlenen aan de unies.
3. De evaluatoren hebben verschillende positieve tendensen waargenomen binnen elk van de 6 programmaresultaten. Een positief aspect is de synergie en de holistische benadering van de verschillende resultaten. Om binnen commercialisatie te slagen is een rechtenbenadering, capaciteitsversterking en versterking van onderhandelstechnieken binnen resultaten 4 tot 6 belangrijk. Om met de Groupes de Recherche-Action (GRA) te slagen zijn zelfvertrouwen en het vertrouwen in andere actoren (bekomen via resultaat 4 en 5) belangrijk. Zich bewust zijn van, en er ook toe in staat zijn om invloed te hebben op de oplichterij van verschillende autoriteiten verhoogt het optimisme en de hoop om verder aan een betere toekomst te bouwen. Deze aanpak, gehanteerd door het programma, breekt met de clichématige afwachtende houding ("attentisme").

Uitdagingen:

1. De programma-aanpak is uniform voor alle unies. Er is weinig ruimte voor individuele invulling. Er wordt geen rekening gehouden met specifieke verschillen tussen de unies (grootte, geografische ligging, bos of savanne...)
2. Het aanbod van diensten aan de basisorganisaties is erg aanbodgericht en niet gericht op vraag/noden van de unies. ngo's hebben nog steeds veel controle en zeggenschap over de aard van de diensten die zij aan de unies verlenen.
3. De provinciale boerenfederatie (FOPAKKM) zou een prominentere rol kunnen/moeten spelen bij het uitdragen van de resultaten en geleerde lessen. Men zou het huidige programma moeten beschouwen als een laboratorium van waaruit de resultaten gereproduceerd worden op een veel grotere schaal.

2. Hoe de management response tot stand kwam en werd gevalideerd

Door wie is de management response geformuleerd? LV, PV? Cooperanten, PB? Zijn partners betrokken? Hebben partners tijdens een restitutie of verwerkingsbijeenkomst met de consultants feedback/input kunnen geven op de conclusies en aanbevelingen?

Ter afsluiting van de evaluatie werd een restitutieatelier van 2 dagen georganiseerd met afgevaardigden van de boerenorganisaties, ngo's en BD. Er is uitgebreid gediscussieerd en feedback gegeven op de constatering en conclusies van de consultants. Alvorens hun aanbevelingen te

presenteren werden de partners gevraagd om eerst in groepjes zelf na te denken over mogelijke aanbevelingen. Een interessante, participatie verhogende methodiek. De uiteindelijke management response werd geformuleerd door het team (PV, LV en coöperanten) met input van strategische partner INADES en gedeeld met de PB. Deze management response werd besproken en gevalideerd door de programmastuurgroep op 13/09/2019.

3. Verbeteracties die volgen uit de evaluatie voor bijsturing van het programma

- a) Benoem bij elke aanbeveling uit de evaluatie of het team de aanbeveling accepteert of niet, of gedeeltelijk. Leg onder 'management response' uit waarom wel/niet/gedeeltelijk.
- b) Formuleer de verbeteracties die het team plant en op welke termijn: K: korte termijn (dit jaar); M: middellange termijn (nog tijdens lopende programma), L: lange termijn (voor volgende programma periode).

Let op: Niet voor elke aanbeveling moet of kan er (al) een verbeteractie geformuleerd worden. Je kunt aangegeven welke lessen/vragen/voorstellen verder onderzocht of besproken zullen worden op land/DIP/BD niveau en later tot een beslissing zullen leiden (in de management response zelf worden geen beleidsbeslissingen genomen). Dit geldt voor aanbevelingen zowel op niveau 1 als niveau 2.

	Aanbeveling	Acceptatie	Management response	Verbeteractie
Niveau 1: over landenprogramma en ToC niveau				
1	Om een betere toegang tot kwalitatief zaaigoed te bevorderen wordt voorgesteld om twee benaderingen te combineren: 1. niet slechts met één variëteit zaaigoed werken maar breder gaan in zaaigoed (lead: INADES), 2. Vermeerdering van lokaal zaaigoed onderzoeken, testen en uitvoeren (lead: UNIES)	Te onderzoeken	BD ziet potentieel om de valorisatie van lokale zaden te bevorderen en de productie van zaaigoed te diversifiëren Partner Inades is niet akkoord met de constatering van de evaluatoren. Volgens hen zijn de unies niet zuiver in hun functioneren en weigeren bepaalde leiders zaaigoed aan te kopen bij de zaadvermeerderingsbedrijfjes waardoor er niet voldoende kwalitatief zaaigoed voor de huishoudens beschikbaar zou zijn. Het is niet evident voor Inades om aanpak waarin ze jarenlang hebben geïnvesteerd los te laten.	M: Discussie aangaan met INADES en de unies over lokaal zaaigoed. L: Onderzoeken of de unies in de toekomst een grotere rol zouden kunnen spelen in het onderzoek naar kwaliteitsvol zaaigoed (lokale élite) via Recherche –Action. L: Omwille van verschillende factoren (o.a. meer eigenaarschap voor de unies, tijdsbesteding) zou onderzoek moeten worden of de verantwoordelijkheid voor de productie van kwalitatief zaaigoed langzaam overgedragen kan worden naar de unies met minder input van de ondersteunende ngo's.
2	De verschillende aspecten van agro-ecologie meer integreren in het	Geaccepteerd maar implicatie heeft tijd	Bij dieper graven (ToC paysan), zijn milieu en klimaat(verandering) thema's die de huishoudens erg	K-M: Bevestigde resultaten van de Recherche-Action moeten toegepast worden in andere huishoudens en het

	programma	nodig	belangrijk vinden Rechtenbenadering en verdere soevereiniteit van landbouwers zijn erg belangrijk in een moeilijke context zoals Congo	programma. M-L: We werken er naar toe om de verschillende resultaten van het programma te verankeren binnen één agro-ecologische visie. M: Moeilijkheden rond bijvoorbeeld rechtszekerheid en gebruik van grond kan aangepakt worden in pleidooiactiviteiten.
3	Commercialiseren is een winstgevende activiteit voor de Unies. Het is belangrijk om te zoeken naar manieren om de verkoop voor de oogst te verminderen Unies moeten hun opgebouwde financiële reserves niet laten slapen en permanent inzetten	Te onderzoeken	Partners en BD erkennen de uitdagingen en staan open voor de groepscommercialisatie van andere teelten (niet enkel pinda). Nood aan inventariseren /monitoring/opvolging van de spaarsystemen in de unies. Ook het gebrek aan ondernemersgeest van de unies draagt bij aan het niet optimaal functioneren van de activiteit	K: Inventariseren van bestaande en indien nodig verbeterde spaarsystemen opzetten. K: Sensibilisering huishoudens (rond verkoop aan de unies) K: Uitwisseling met andere actoren in de regio (Caritas BE) over commercialisering strategieën (Activiteit gepland in kader van samenwerkingsconventie met Enabel) M-L: Unies ondersteunen bij de ontwikkeling van ruraal ondernemerschap. M: De coöperant commercialisering/ ketenontwikkeling die begin 2020 aangesteld zal worden kan hier een bijdrage aan leveren L: Uitvoeren van een haalbaarheidsstudie omtrent andere speculaties in de aanloop naar het volgend programma.
4	Strategieën ontwikkelen die het toelaten voor de	Geaccepteerd	Brainstorm organiseren: Hoe identificeer je de meest	K: discussie aangaan met partner CENADEP over hoe de

	<p>unies om kredieten voor het opzetten van inkomens genererende activiteiten (AGR) te verstrekken aan de minst ondernemende, meest risicovolle en meest kwetsbare huishoudens.</p> <p>Inzetten op diversificatie en AGR ingebed in de lokale context</p>		<p>kwetsbaren? Hoe volg je ze? Hoe ze aan te moedigen tot actie (met unies)? Hoe kunnen sterke ondernemende vrouwen de kwetsbare/zwakkere leden onder hun hoede nemen?</p>	<p>unies kwetsbare en in hun ogen risicovolle huishoudens beter kunnen bedienen</p> <p>M: Uitvoeren van een haalbaarheidsstudie rond de diversificatie van AGR van toepassing op de meest kwetsbare huishoudens (is lastig omdat de context weinig mogelijkheden biedt)</p> <p>M: AGR aanpassen aan milieu om meer impulsen aan de lokale economie te geven</p>
5	<p>De unies en hun leden OP1, FOPAKMM en ngo's moeten een organisatorische en institutionele diagnostiek opmaken op basis van het 5C-model en in functie daarvan plannen voor capaciteitsversterking ontwikkelen.</p>	<p>Geaccepteerd maar te onderzoeken of het haalbaar is</p>	<p>We zijn akkoord met het doen van een diagnostiek maar over de keuze van de tool moet worden nagedacht. Het moet een simpel gemakkelijk te verstaan instrument zijn. Voor de ngo's blijkt het 5C-model een goede optie, voor de unies is de bestaande tool waarmee BD werkt te gecompliceerd</p> <p>Partner Inades geeft aan meer betrokken te willen worden bij de organisatieontwikkeling en structurering van de basisorganisaties gezien hun centrale rol in het programma</p> <p>BD vindt (evenals de aanbeveling van de consultants) dat er een verdere versterking van de rol van FOPAKMM moet komen.</p>	<p>M: In het kader van het PASPOR project van AGRI-CONGO is BD trekker voor de doelstelling "Structurering" Momenteel wordt door een lokale consultant gewerkt aan de ontwikkeling van aangepaste tools voor auto-diagnostic en evaluatie voor basisorganisaties. Voornemen is om in 2020-2021 een pilootactiviteit te organiseren om de tools in praktijk te brengen.</p>
6	<p>Betere integratie van jongeren in de PIK, met een bijhorende strategie</p>	<p>Geaccepteerd en op te nemen in de ontwikkeling van het nieuwe programma</p>	<p>Partners en BD gaan ermee akkoord dat de huidige strategieën nog niet tot een gewenst resultaat hebben geleid.</p> <p>Strategieën van zowel BD als partners en unies moet jongeren in overweging nemen</p>	<p>K-M: Activiteiten die zouden moeten leiden tot meer integratie van jongeren in het huidige programma uitvoeren zoals gepland.</p> <p>L: Ervaringen kapitaliseren en deze meenemen in de uitbouw van een specifieke jongeren strategie.</p> <p>M-Met ondersteuning van de</p>

				coöperant gender en rechtenbenadering werken de partners momenteel aan de formulering van een specifieke gender- strategie.
7	Forser investeren in de analyse en follow-up van beleidsbeïnvloeding op de verschillende niveaus.	Geaccepteerd	Er valt veel winst te behalen door een nog grotere link te leggen tussen de verschillende resultaten van het programma en de pleidooi	M: Synergie met de andere partners en resultaten/ thema's. M- Op lokaal niveau meer werken met andere relevante actoren uit de omgeving (met de kerk, zone de santé, actoren in de omgeving) en daar waar relevant de link leggen met de provinciale/nationale koepel en PASPOR Agri-Congo
8	Garanderen van een betere opvolging van de leden door de unies en OP's	Te onderzoeken	Sensibilisatie van de groepen is nodig. Er is een nood aan het beschikbaar maken van instrumenten voor de opvolging door de unies Dilemma: we vragen aan de unies om hun leden regelmatig op te volgen. Ze hebben daar niet voldoende middelen voor (personeel, vrijwilligers, transport). Wij zijn terughoudend met het financieren van functioneringskosten om ze niet afhankelijk te maken van externe financiering.	M: Voor unies die veel leden hebben en waarvan de OP's zijn verspreid: de groepering van OP's in bassins met vertegenwoordigers in de bassins, kan de communicatie en monitoring van OP's vergemakkelijken. L: in aanloop naar nieuw programma de discussie voeren over hoe om te gaan met dilemma van beperkte middelen van de basisgroepen
Niveau 2: over programma aanpak				
1	Diversificatie van de programma aanpak	Te onderzoeken	Moet rekening houden met de institutionele evoluties en structurering van de unies	L: We staan er voor open maar een dergelijke aanpak is tijdsintensiever. Hebben we daar de capaciteit voor? Het landenteam neemt de vraag over de mogelijkheid van het differentiëren van partnerschappen in het komend programma mee naar de D-dagen (internationale reflectiedagen van Broederlijk Delen) .
2	Een evolutie naar een	Te	In eerste instantie zijn de door	L-Discussie op BD-niveau met

	benadering gebaseerd op de noden van de unies (<i>demand driven</i>) in plaats van een benadering gebaseerd op het aanbod van diensten van ngo's	onderzoeken	<p>de ngo's aangeboden diensten afgestemd op de noden van de basisorganisaties die bij de totstandkoming van het programma zijn geïdentificeerd. BD onderschrijft dat er langzaam een differentiatie ontstaat in de behoeftes (vraag) van de verschillende unies.</p> <p>In de beleving van de lokale ngo's gaat het te ver om naar noden van de unies toe te werken. Ze vinden dat ze hierin al ver genoeg gaan.</p> <p>Niveau van de unies zou verder versterkt moeten worden zodat ze zelf meer duidelijkheid kunnen scheppen rond wat prioritair en nodig is om te groeien als unie (en de gemeenschap daarrond)</p> <p>Hoe transversale aspecten en synergie garanderen?</p>	de unies en NGOs over deze kwestie -
3	Institutionele versterking/upscaling (kapitalisatie van ervaringen in de verschillende resultaten)	Geaccepteerd	Om effectiever te zijn, is het belangrijk voor FOPAKKM om evaluatiecriteria voor de unies te ontwikkelen. De samenwerking met niet-lopende unies moet worden verbroken.	M-L: Institutionele versterking maar ook qua aanbieden van diensten van FOPAKKM om unies buiten het PIK beter te kunnen dienen
4	De samenwerking tussen de verschillende NGO's die aan het programma deelnemen is goed, effectief en draagt bij tot het creëren van synergiën. Maar RRN, betrokken bij de implementatie van een 'foret communautaire' (FC) in Sia, zou een meer centrale rol moeten spelen.	Geaccepteerd	<p>Voor organisaties die aan dezelfde resultaten werken, moet er meer synergie komen</p> <p>FC in Sia is mooie pilot waarbij synergie en alle aspecten van agro-ecologie aan bod komen</p>	K: Erop toezien dat bij de totstandkoming van het beheersplan (plan simple de gestion) in Sia alle actoren van het programma betrokken worden.
5	Uit de ToC die geactualiseerd werd	Geaccepteerd	Akkoord om de discussie te voeren. Is lijn met DAC	M: resultaten uit Recherche Action

	met de boeren : meer aandacht voor milieuaspecten in het programma		criteria ecologische duurzaamheid en agro-ecologie benadering	(bodemvruchtbaarheid) uitdragen M-L: naar de toekomst toe: ook inzetten op agroforesterie/ bodemvruchtbaarheid verbeterende planten/andere teelten en variëteiten → zorgen voor meer biodiversiteit
--	--	--	---	--