



C-lever.org  
Collaborative leverage towards inclusive development

## **Evaluation à mi-parcours**

***« Tous ensemble pour les droits de tous »***

**Programme commun**

**KIYO – Solidagro – Viva Salud**

**Synthèse des évaluations croisées et externes**

7 février 2020

## Sommaire

Sommaire .....	2
Remerciements .....	4
Résumé.....	5
Samenvatting.....	7
Summary .....	9
Introduction.....	11
Sources de l'évaluation .....	11
Objectifs de l'évaluation.....	11
Approches et principes des évaluations.....	12
Planification et déroulement des évaluations externes et évaluations croisées.....	13
Rôle de chacun des acteurs de l'évaluation .....	13
Déroulement des évaluations .....	14
Contraintes et limites de l'évaluation .....	14
Synthèse du processus d'évaluation .....	15
Outils de l'évaluation.....	17
Outil 1 : Entretien avec le(s) responsable(s) du programme .....	17
Outil 2 : Une séance d'1/2 journée d'auto-évaluation avec staff et partenaires.....	17
Outil 3 : Entretiens individuels avec les staffs, partenaires et parties prenantes et observations / visites de terrain .....	17
Outil 4 : Questionnaires en ligne des partenaires : .....	18
Le renforcement de capacités et la participation .....	18
Analyse des leçons apprises et conclusions portant sur les 3 hypothèses .....	19
1. Le cadre de la théorie du changement est l'approche par les droits et les thématiques valorisent cette approche ; .....	19
L'approche basée sur les droits dans le cadre du programme commun .....	19
L'approche basée sur les droits mise en œuvre dans le programme .....	19
L'approche basée sur les droits et les contextes d'intervention.....	21
La question de la place des « services directs » dans l'ABD.....	23
Conclusion sur l'ABD.....	25
2. Le travail en consortium et l'intégration des 3 thématiques du programme commun.....	26
De l'objectif du travail en consortium au programme commun.....	26
Renforcement des thématiques.....	28

Conclusion sur le fonctionnement du programme commun .....	28
3. Les activités implémentées par les organisations partenaires sont pertinentes par rapport à la théorie du changement.....	29
La qualité du partenariat.....	29
La mise en œuvre de la ToC dans le cadre du programme .....	31
Conclusion sur la théorie du changement.....	32
Recommandations.....	34
Résumés des évaluations pays .....	39
Résumé de l'évaluation Belgique .....	39
Résumé de l'évaluation Bolivie .....	43
Résumé de l'évaluation Brésil .....	44
Résumé de l'évaluation Burkina Faso .....	45
Résumé de l'évaluation Burundi .....	47
Résumé de l'évaluation Maroc.....	48
Résumé de l'évaluation Palestine .....	49
Résumé de l'évaluation Philippines.....	50
Résumé de l'évaluation Sénégal.....	52
Liste des annexes.....	53

## Remerciements

Nous souhaitons adresser toute notre gratitude à toutes celles et ceux qui ont contribué d'une façon ou d'une autre à la réalisation de ce processus d'évaluation à mi-parcours du programme commun appelé « *Tous ensemble pour les droits de tous* ».

Nos remerciements vont à toutes les équipes du programme commun et les différentes personnes qui ont rendu possibles les nombreuses missions d'évaluation et rencontres nécessaires pour le bon déroulement de l'évaluation. Nous remercions également Fanny Polet et Marieke Debusschere, ainsi que les membres du comité de pilotage pour leur travail de coordination et de facilitation ainsi que leur précieuse contribution et disponibilité tout au long du processus d'évaluation.

Nous souhaitons également remercier tous les évaluateurs croisés : Mélodie Arts, Fiona Ben Chekroun, André Crespin, Michiel De Baere, Jan Daniëls, Kim Devos, Geraldine Malaise, Fanny Polet, Alain Traore, Matthias Van der Heyden et Pascal Van Driessche, pour la qualité et le volume du travail accompli et la très bonne collaboration avec C-Lever.org, tant dans la préparation, la réalisation que la finalisation des évaluations croisées.

Nous remercions enfin les trois directeurs des membres du programme commun, Mélodie Arts, Wim De Ceukelaire et Tim De Roeck pour leur confiance et leur disponibilité.

L'équipe de C-lever.org :  
Julien Moriceau, Ladislav De Coster, Lara Deramaix et Gaëlle Vandeputte.

## Résumé

Le présent document présente une synthèse de l'évaluation à mi-parcours du programme commun « *Tous ensemble pour les droits de tous* », réalisée par C-Lever.org. Il est mis en œuvre par 3 ONG partenaires : KIYO, Solidagro et Viva Salud sur une période allant de 2017 à 2021. Il s'agit de l'aboutissement d'un processus d'évaluation à la fois externe et croisée qui s'est tenu d'octobre 2018 à janvier 2020 et auxquels ont participé directement une dizaine d'évaluateurs de KIYO, Solidagro et Viva Salud ainsi que quatre évaluateurs externes de C-Lever.org.

L'évaluation avait pour objectif premier de questionner et d'analyser la cohérence de l'action menée dans le programme commun et de rendre compte auprès de la DGD. Pour cela, C-lever.org a proposé un parcours d'évaluation portant sur l'analyse de l'approche du programme et de sa mise en œuvre sur le terrain afin de pouvoir formuler des conclusions et des recommandations qui pourront permettre aux trois organisations du programme commun d'orienter et de réorienter le programme et de préparer le développement de futurs programmes.

La présente synthèse propose une analyse des trois grandes hypothèses qui sous-tendent les objectifs et l'approche du programme, à travers lesquels la cohérence du programme a été analysée :

- Le cadre de la Théorie du Changement est l'approche par les droits et les thématiques (droit à la santé, droits des enfants et droit à l'alimentation) valorisent cette approche ;
- Le travail en consortium fait s'intégrer les 3 thématiques qui se renforcent dès lors mutuellement ;
- Les activités mises en œuvre par nos organisations partenaires sont cohérentes et pertinentes par rapport à la Théorie du Changement.

Le deuxième objectif de l'évaluation était de développer, à travers un processus pédagogique et participatif, les compétences au sein des membres du programme et leurs partenaires en matière de suivi évaluation et d'appréciation du changement. Le troisième était de renforcer les liens, l'intégration des activités et l'apprentissage entre les trois membres du programme commun entre elles et avec leurs partenaires, afin d'être plus efficace et plus impactant.

**L'évaluation conclut que la mise en œuvre de l'ABD du programme commun est cohérente et très pertinente.**

**L'Approche Basée sur les Droits (ABD)** est une approche qui a connu un succès important depuis quelques années dans le milieu du développement et le secteur social. Ainsi, des actions, des stratégies et des objectifs très différents peuvent se cacher derrière l'ABD. Sa force est qu'elle est utilisée comme un outil ou un cadre général au sein duquel les chargés du programme et partenaires peuvent puiser des ressources et outils afin de solidifier, d'explicitier et d'élargir leur action. Il ne s'agit donc pas d'un cadre rigide auquel l'ensemble des activités devrait se soumettre. Cette flexibilité permet(i) de faire des liens entre des concepts, des droits et des actions concrètes et (ii) de renforcer le rôle des organisations du programme et de leurs partenaires. Il apparaît cependant qu'il serait pertinent de développer davantage la prise en compte des différents contextes d'intervention dans leur complexité et leur évolution.

L'évaluation constate que **le fonctionnement intégré entre les trois organisations partenaires du programme commun** a fait l'objet de nombreuses discussions et mobilisé une énergie importante. Il a finalement plus souvent été une valeur ajoutée par le fait de certaines initiatives pertinentes et très fécondes sans pour autant constituer une approche systématique ni un pilier déterminant pour la conduite du programme. L'ouverture et la curiosité des partenaires et staffs des organisations à développer une approche intégrée est pourtant bien réelle et représentait donc une opportunité. En Belgique, malgré la proximité des équipes et l'accessibilité des responsables au sein des organisations partenaires respectives, il ne semble pas y avoir eu une approche intégrée. Ainsi, si de manière générale les limites de l'approche intégrée n'ont pas entravé le bon fonctionnement des activités du programme, les résultats en termes d'intégration ne sont pas à la hauteur des ambitions initiales du programme commun ni du temps et des ressources qui lui ont été allouées. Dans ce domaine, il est dès lors recommandé, lors d'un futur programme commun, de porter plus d'attention à la phase de préparation, au partage d'une vision programmatique commune, d'une vision organisationnelle compatible et à la formulation de règles de fonctionnement spécifiques.

**Les théories du changement des programmes pays** sont très pertinentes vis-à-vis des différents contextes. Les stratégies et actions des partenaires sont globalement alignées avec les théories du changement et les objectifs du programme. La Théorie du changement globale du programme commun est très générale dans sa formulation et constitue davantage des principes d'actions (pouvant être combinés ou non) qu'une véritable Théorie du Changement. L'analyse et l'explication de chacune des étapes, la formulation des ressources nécessaires ainsi que l'explicitation des stratégies à développer pour aller vers le changement escompté pourraient être développées afin de favoriser son opérationnalisation. Les outils et le processus de la théorie du changement sont peu connus par les partenaires dans la plupart des pays. Par conséquent ils sont peu utilisés au quotidien alors qu'ils pourraient être des outils importants de conception, de monitoring et d'évaluation.

Les recommandations plus spécifiques sont présentées de manière schématique sous forme de tableau à la fin de la synthèse et classés en fonction de leur niveau de priorité et temporalité.

## Samenvatting

Dit document is een samenvatting van de tussentijdse evaluatie van het gemeenschappelijk programma “*Samen opkomen voor ieders rechten*”, uitgevoerd door C-lever.org. Het programma loopt over een periode van vijf jaar (2017-2021) en wordt uitgevoerd door drie ngo-partners: KIYO, Solidagro en Viva Salud. Het evaluatieproces vond plaats van oktober 2018 tot januari 2020 en was een combinatie van externe- en gekruiste evaluaties waaraan een tiental medewerkers van KIYO, Solidagro en Viva Salud en vier externe evaluatoren van C-lever.org hebben deelgenomen.

Het hoofddoel van de evaluatie was de samenhang van de acties, uitgevoerd in het kader van het gemeenschappelijk programma, te evalueren en analyseren en hierover verslag uit te brengen aan DGD. Hiervoor stelde C-lever.org een evaluatietraject voor om de aanpak van het programma en de uitvoering ervan in België en op het terrein na te gaan. Aan het einde van het traject werden conclusies en aanbevelingen geformuleerd die de drie organisaties in staat zullen stellen het programma te (her)oriënteren en nieuwe programma's voor te bereiden.

Deze samenvatting stelt de analyse voor van de drie voornaamste hypotheses die aan de basis liggen van de doelstellingen en de aanpak van het programma:

- De rechtenbenadering vormt het kader van de veranderingstheorie en de thema's (recht op gezondheid, kinderrechten en recht op voedsel) versterken deze aanpak.
- Het werken in een gemeenschappelijk programma integreert de drie thema's die elkaar onderling versterken.
- De activiteiten van onze partnerorganisaties zijn coherent met en relevant voor de veranderingstheorie.

De tweede doelstelling van de evaluatie was het versterken van de vaardigheden van de programmamedewerkers en hun partners op vlak van monitoring, evaluatie en het beoordelen van verandering. Dit gebeurde via een pedagogisch en participatief proces.

Tot slot zou de evaluatie leiden tot een versterking van de banden, integratie van activiteiten en een leerproces tussen de drie ngo's in het gemeenschappelijk programma en hun partners om tot meer doeltreffendheid en een grotere invloed te komen.

**Na de evaluatie werd geconcludeerd dat de uitvoering van de rechtenbenadering van het gemeenschappelijk programma coherent en zeer relevant is.**

**De rechtenbenadering** is een aanpak die de afgelopen jaren aan succes heeft gewonnen in de ontwikkelings- en sociale sector. Achter deze benadering kunnen zeer uiteenlopende acties, strategieën en doelstellingen schuilgaan. De kracht ervan is dat het wordt gebruikt als een globaal kader of instrument waarbinnen de programmabeheerders en -partners vrij middelen en instrumenten kunnen inzetten om hun actie te verstevigen, te verduidelijken en te verbreden. Het is dus geen rigide kader waaraan alle activiteiten moeten worden onderworpen. Deze flexibiliteit maakt het mogelijk 1) verbanden te leggen tussen concepten, rechten en concrete acties en 2) de rol van de organisaties en hun partners binnen het programma te versterken. Het blijkt echter zinvol om meer aandacht te schenken aan de complexiteit en evolutie van de verschillende interventiecontexten.

Uit de evaluatie blijkt dat **de geïntegreerde aanpak van het gemeenschappelijk programma door de drie partnerorganisaties** het onderwerp is geweest van veel discussie en veel dynamiek heeft teweeggebracht. Uiteindelijk was het vaker een toegevoegde waarde vanwege bepaalde relevante en zeer vruchtbare initiatieven, zonder dat het een systematische aanpak of een essentiële pijler voor de uitvoering van het programma werd. De openheid en nieuwsgierigheid van de partners en de medewerkers van de organisaties om een geïntegreerde aanpak te ontwikkelen is echter zeker aanwezig en biedt mogelijkheden.

In België lijkt er, ondanks de nabijheid van de teams en de toegankelijkheid van de directie van drie organisaties, geen sprake te zijn geweest van een geïntegreerde aanpak. Hoewel de beperkingen van de geïntegreerde aanpak over het algemeen de goede werking van de programma-activiteiten niet in de weg hebben gestaan, zijn de resultaten op het gebied van integratie niet in overeenstemming met de aanvankelijke ambities van het gezamenlijke programma of met de tijd en middelen die daarvoor werden uitgetrokken. Daarom wordt aanbevolen om binnen een toekomstig gemeenschappelijk programma meer aandacht te besteden aan de voorbereidingsfase, aan het delen van een gemeenschappelijke programmavisie, een compatibele organisatievisie en aan het formuleren van specifieke werkingsregels.

**De veranderingstheorieën van de landenprogramma's** zijn zeer relevant binnen de verschillende contexten en de strategieën en acties van de partners zijn er in grote lijnen op afgestemd. De globale veranderingstheorie van het gemeenschappelijk programma is zeer algemeen geformuleerd en is eerder een leidraad of kan al dan niet gecombineerd worden. Een analyse en beschrijving van elke fase, de formulering van welke middelen nodig zijn en meer uitleg over de te ontwikkelen strategieën om de verwachte verandering te bewerkstelligen, kunnen nog beter ontwikkeld worden om zo de uitvoering te vergemakkelijken. Daarnaast zijn de instrumenten en het proces van de veranderingstheorie in de meeste landen nauwelijks gekend bij de partners. Ze worden dan ook weinig gebruikt in de dagelijkse praktijk, hoewel ze belangrijke ontwerp-, monitoring- en evaluatie-instrumenten zouden kunnen zijn.

De meer specifieke aanbevelingen worden schematisch weergegeven aan het einde van de samenvatting en gerangschikt op basis van prioriteiten en tijdstip.

## Summary

This document is a summary of the mid-term evaluation of the common program « United for the rights for all » realized by C-Lever.org. It is being implemented by 3 partner NGO's: KIYO, Solidagro and Viva Salud, over a period from 2017 to 2021. It is the final development of an evaluation process, both external and cross, which took place between October 2018 and January 2020, with the direct participation of some ten evaluators from KIYO, Solidagro and Viva Salud as well as four external evaluators from C-Lever.org.

The primary goal of the evaluation was to question and analyse the coherence of the action conducted in the frame of the common program and to give an account of it to the DGD. In this prospect C-Lever.org proposed an evaluation road relating to the analysis of the program approach and its implementation on the ground in order to make conclusions and recommendations which would allow the three organizations involved in the common program to direct and redirect the program and to prepare the development of future programs.

The present summary proposes an analysis of the three main assumptions laying behind the program objectives and approach, through which the program coherence was analysed:

- the frame of the Theory of Change is the rights-based approach and it is enhanced by the various themes (right to health, children's rights and right to food) ;
- working in consortium makes the three themes inter-integrate and therefore mutually reinforce each other ;
- the activities implemented by our partner organizations are coherent and relevant in relation to the Theory of Change.

The second objective of the evaluation was, through a pedagogical and participative process, to develop the competences of the program members and their partners with regard to the evaluation follow-up and change appreciation. The third objective was to strengthen the links, the integration of the activities and the learning process among the three members of the common program, both with each other and with their respective partners, to gain in efficiency and impact.

**The conclusion of the evaluation is that the implementation of the RBA of the common program is both coherent and very relevant.**

**The Right-Based Approach (RBA)** has been quite successful in the last few years within the development and social sectors area. This means that the actions, strategies and objectives covered by the RBA are quite different. Its strength is that it is used as a tool or a general frame from which the people responsible for the program and the partners can draw resources and tools to solidify, clarify or broaden their action. Therefore it is not a rigid frame to which all the activities should be submitted. This flexibility makes it possible (i) to link concepts, rights and concrete actions and (ii) to strengthen the part of the program organizations and of their partners. However it would be relevant to take more into account the various contexts of action in all their complexity and evolution.

The evaluation observed that the **integrated functioning between the three partner organizations of the common program** has been the object of numerous discussions and required much energy. It has

proved more often to be an added value because of some relevant and quite fruitful initiatives without being for all that a systematic approach or a determining pillar for the conduct of the program. The open-mindedness and curiosity of the partners and organizations staffs towards developing an integrated approach is nevertheless quite real and offered therefore an opportunity. In Belgium, in spite of the proximity of the staffs and the accessibility of the people responsible within the respective partner organizations, there has apparently been no integrated approach. If in general the limits of the integrated approach haven't hindered the functioning of the program activities, the results in terms of integration are not in line with the initial ambitions of the common program or of the time and resources allotted to it. For a future common program it would therefore be good to bear more attention to the preparation stage, to the sharing of a common programmatic vision, of a compatible organizational vision and to the wording of specific functioning rules.

**The theories of change of the countries programs** are very relevant with regard to the different contexts. The partners' strategies and actions are globally in line with the theories of change and the objectives of the program. The global Theory of Change of the common program is very comprehensive in its formulation and is more a set of principles of actions (to be combined or not) than a real Theory of Change. The analysis and explanation of each step, the formulation of the resources needed and the explicitation of the strategies that must be developed towards the change expected should be developed in order to favour its operationalization. Partners in most of the countries are not familiar enough with the tools and processes of the theory of change. And therefore they are not much used in the daily work whereas they could be important tools for conception, monitoring and evaluation.

More specific recommendations are presented more schematically in the shape of a table in the end of the synthesis (in French) and are classified in function of their level of priority and temporality.

# Introduction<sup>1</sup>

## Sources de l'évaluation

Les grandes lignes de la méthodologie de cette évaluation sont inspirées des principes d'évaluation de l'OCDE/CAD<sup>2</sup> pour le suivi et l'évaluation des programmes de réforme<sup>3</sup>. Pour les aspects de l'évaluation qui portent sur les changements qualitatifs et notamment les changements de pratiques, de perception et de comportement des bénéficiaires/partenaires, l'évaluation a proposé des outils de collecte et un cadre d'analyse spécifiquement élaboré pour l'évaluation. Il s'inspire notamment des sources académiques et empiriques fournissant des cadres de réflexion, d'analyses, des méthodes et des outils utiles au développement de la présente méthodologie. Ces sources traitent de l'appréciation de changements complexes pour les ONG et leurs partenaires<sup>4</sup> ; de l'utilisation de l'Approche Basée sur les Droits (ABD) dans les mobilisations sociales et la lutte pour la justice sociale<sup>5</sup> ; de l'utilisation et l'évaluation de l'empowerment des communautés en situation de vulnérabilité<sup>6</sup>; de l'évaluation des effets et des impacts sociaux<sup>7</sup> ainsi que la mise en œuvre et l'appréciation d'une Théorie du Changement opérationnelle et organisationnelle<sup>8</sup>.

## Objectifs de l'évaluation

L'évaluation a pour objectif premier de (1) questionner et d'analyser la cohérence de l'action menée dans le programme commun et de rendre compte auprès de la DGD. Pour cela, C-lever.org a proposé un parcours d'évaluation qui s'est penché sur l'analyse de l'approche du programme et de sa mise en œuvre sur le terrain afin de pouvoir formuler des conclusions et des recommandations qui permettront au 3 organisations du programme commun d'orienter (éventuellement de réorienter) le programme et d'améliorer la collaboration et l'apprentissage.

Les critères d'évaluation sont utilisés afin d'analyser les trois grandes hypothèses qui sous-tendent les objectifs et l'approche du programme commun selon lesquels s'établit la cohérence du programme :

- Le cadre de la Théorie du Changement est l'approche par les droits et les thématiques (droit à la santé, droits des enfants et droit à l'alimentation) valorisent cette approche ;
- Le travail en consortium fait s'intégrer les 3 thématiques qui se renforcent dès lors mutuellement ;

<sup>1</sup> Une large partie de cette introduction est issue du document de méthodologie en annexe 2.

<sup>2</sup> Organisation de Coopération et de Développement Economique / Comité d'Aide au Développement.

<sup>3</sup> Pour plus de détails sur le guide d'évaluation de l'OCDE CAD <http://www.oecd.org/development/evaluation/> De manière plus spécifique au domaine d'intervention du programme, voir : OECD and World Bank. (2013). *Integrating Human Rights into Development*.

<sup>4</sup> De Revers, B., & Hadjaj-Castro, H. (2014). Agir pour le changement. Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement "complexe": analyser, planifier, suivre et évaluer. F3E & COTA. Paris et Bruxelles. Le chef d'équipe C-Lever.org a contribué directement à l'élaboration de ce guide.

<sup>5</sup> Ringelheim, J. (2015). Les droits humains saisis par les mouvements sociaux. *Revue Interdisciplinaire D'études Juridiques*, 73(2), 59–66. <https://doi.org/10.1111/j.1469-0691.2011.03558.x/pd>

<sup>6</sup> Goodwin, L., & Maru, V. (2014). *What do we know about legal empowerment ? Mapping the Evidence*.

<sup>7</sup> Comme certains outils de l'outcome mapping : <https://www.outcomemapping.ca/>

<sup>8</sup> H. Clark & D. Taplin (2012). [\*Theory of Change Basics: A Primer on Theory of Change\* \(PDF\)](#). New York: Actknowledge.

- Les activités mises en œuvre par nos organisations partenaires sont cohérentes et pertinentes par rapport à la Théorie du Changement.

Les autres objectifs de l'évaluation sont de :

(2) Développer les compétences individuelles et les capacités organisationnelles et institutionnelles au sein des membres du programme commun et leurs partenaires en matière de suivi évaluation, de développement d'une Théorie du Changement et d'appréciation du changement.

Cet objectif a notamment été réalisé à travers le développement participatif de la méthodologie d'évaluation, les rencontres régionales des partenaires, les évaluations croisées, ainsi que le partage et les discussions autour des évaluations provisoires.

(3) Renforcer les liens, et l'intégration des activités entre les trois membres du programme commun entre eux et entre les organisations membres et leurs partenaires, afin d'être plus efficace et plus impactant. L'idée est aussi de renforcer les pratiques d'apprentissages et la qualité d'organisation apprenante interne aux membres du programme commun.

Cet objectif a notamment été réalisé à travers les rencontres des partenaires, les évaluations croisées, et les analyses, recommandations et discussions de l'évaluation portant sur la pertinence des théories du changement (notamment la complémentarité des approches et thématiques originaires des membres), le fonctionnement entre les membres du programme commun<sup>9</sup> et les pratiques de partenariat.

## Approches et principes des évaluations

Les principes de base du déroulement des évaluations externes et croisées ont été les suivants :

- ✓ L'approche des évaluations, en ligne avec les TDR, était de *questionner (et d'apprécier) la Théorie du Changement et l'approche de partenariat du programme* et non de juger ou de noter le programme selon une grille standardisée et rigide ;
- ✓ Le suivi des évaluations croisées a consisté en un *appui et un coaching continu des évaluateurs croisés* et non en une supervision. Un accent a été mis dans les rapports pays et le rapport final consolidé sur les *bonnes pratiques et aspects innovants rencontrés pendant l'évaluation*, afin de les diffuser à l'ensemble des membres du programme commun ;
- ✓ Le développement d'une méthodologie harmonisée pour permettre un regard croisé et une appréciation synthétique qui s'est traduite par des outils communs utilisés par les évaluateurs croisés et les évaluateurs externes ;
- ✓ Une approche hybride entre une évaluation externe et une évaluation par les pairs.

<sup>9</sup> Au démarrage du programme commun, les trois membres constituaient, pour la mise en œuvre du programme, un « consortium ». L'idée de fonctionner « en consortium » dans la gestion du programme, a finalement été abandonnée par décision commune des trois membres au printemps 2019. Tout au long de l'évaluation nous parlons de programme commun, sauf quand il est fait référence au fonctionnement en consortium, tel que prévu au démarrage ou au cours des premières années du programme. Voir point 2 de la présente synthèse pour plus de précisions.

## Planification et déroulement des évaluations externes et évaluations croisées.

### Rôle de chacun des acteurs de l'évaluation

#### Comité de pilotage

- ✓ Orienter et valider la méthodologie ;
- ✓ Veiller au bon déroulement et au calendrier de l'évaluation ;
- ✓ Faire des feedbacks sur le draft de rapport d'évaluation pays ;
- ✓ Faire des feedbacks sur le draft d'évaluation consolidé.

#### Coordination du programme commun

- ✓ Envoyer la documentation pertinente aux évaluateurs ;
- ✓ Participer aux briefings / débriefings ;
- ✓ Informer les partenaires et parties prenantes concernées de l'évaluation (objectifs, modalités, etc.) ;
- ✓ Identifier les personnes à rencontrer et organiser les interviews et autres activités d'évaluation ;
- ✓ Faciliter la préparation et le déroulement logistique et administratif de la mission terrain de l'évaluateur (visa, invitation, transport local, prise de rendez-vous et suivi, etc.) ;
- ✓ Faire le suivi du remplissage de questionnaire en ligne des partenaires ;
- ✓ Faire des feedbacks sur le draft de rapport d'évaluation pays ;
- ✓ Assurer le feedback et les discussions autour des résultats de l'évaluation avec l'ensemble des personnes rencontrées.

#### Evaluateurs externes c-lever.org

- ✓ Développer la méthodologie et les outils ;
- ✓ Superviser le déploiement des évaluateurs sur les terrains ;
- ✓ Briefing les évaluateurs croisés sur la méthodologie ;
- ✓ Coacher les évaluateurs croisés pendant les rencontres des partenaires et tout au long des évaluations croisées ;
- ✓ Effectuer la collecte des données et rédiger le rapport pays de l'évaluation externe ;
- ✓ Appuyer la rédaction du rapport final des évaluations croisées ;
- ✓ Présenter les livrables intermédiaires et finaux au comité de pilotage ;
- ✓ Pour l'évaluation Belgique : adapter les outils d'évaluation au programme Belgique en concertation avec les évaluateurs croisés ; observer un ou quelques activités du programme ; rédiger les synthèses du rapport Belgique ;
- ✓ Rédiger la synthèse de l'évaluation.

#### Evaluateurs croisés

- ✓ Préparer les évaluations en concertation avec C-Lever.org et les équipes du programme ;
- ✓ Effectuer la collecte des données et rédiger le draft de rapport pays de l'évaluation externe ;
- ✓ Rédiger le rapport final en prenant en compte les recommandations de C-Lever.org et des équipes du programme.

### **Equipes de mise en œuvre du programme (Belgique et pays concernés)**

- ✓ Briefer des évaluateurs avant les missions de collecte de données ;
- ✓ Définir de l'agenda détaillé de la mission de collecte de données ;
- ✓ Transmettre et suivi auprès des partenaires du questionnaire en ligne ;
- ✓ Faire des feedbacks sur le draft de rapport d'évaluation pays.

### **Déroulement des évaluations**

Les évaluations croisées et externes ont eu lieu entre avril et octobre 2019 dans les pays suivants : Belgique, Bolivie, Burkina Faso, Burundi, Maroc, Palestine, RDC (croisées) ; Brésil, Philippines, Sénégal (externes). Comme prévu dans les TDR, l'évaluation n'a pas couvert l'OS3 du programme Belgique, le programme au Mali et à l'est de la RDC (Kivu). Le processus d'évaluation s'est déroulé en grande partie comme prévu, et toutes les évaluations ont pu avoir lieu comme prévu. Les deux premières évaluations ont été les évaluations externes au Sénégal et aux Philippines, qui ont permis de tester le dispositif et d'orienter les évaluations suivantes d'après une mise en œuvre concrète de la méthodologie. Ces deux évaluations ont eu lieu lors de la rencontre régionale des partenaires, activité de partage entre membres du programme commun et leurs partenaires ayant eu lieu sur deux continents : Asie (Philippines et Palestine) et Afrique (Burkina Faso, Burundi, Maroc, RDC, Sénégal).

La dernière rencontre des partenaires devant avoir lieu en septembre 2019 au Brésil (avec la participation des équipes et partenaires Bolivie) a été annulée par décision commune des directions des trois membres du programme commun à la suite des discussions sur les orientations du programme commun et le niveau d'intégration qui ont eu lieu début 2019 (Voir point 2, analyse du fonctionnement en consortium). Certains changements ont eu lieu dans le déroulement des évaluations croisées. À la suite d'un changement de staff au cours de l'évaluation, l'évaluation de l'objectif spécifique 1 du programme Belgique a dû être finalisée par un membre de la coordination du programme commun. La coordonnatrice du programme commun a également effectué l'évaluation croisée au Burundi, du fait d'un désistement d'un évaluateur croisé.

Les différentes évaluations externes et croisées ont été réalisées conformément à la méthodologie et aux outils développés par C-Lever.org. Toutes les évaluations ont proposé une analyse pertinente du programme en fonction des différents critères proposés, sur la base d'informations documentées et respectés le canevas de rapport proposé. Etant donné la durée du processus d'évaluation (plus de 14 mois), le nombre de pays concernés et de personnes impliquées, ainsi que la masse de travail nécessaire, le résultat constitue un succès indéniable.

### **Contraintes et limites de l'évaluation**

Le programme commun comporte une diversité de champ, tant géographique que thématique, très importante. Cette diversité est accentuée par le fait que son approche et ses modalités de mise en œuvre reposent en grande partie sur le soutien aux stratégies et activités des différents partenaires. Ainsi, l'évaluation ne peut prétendre analyser tous les aspects du programme ni être exhaustive dans tous ses aspects particuliers. C'est pourquoi la présente synthèse propose une analyse globale des

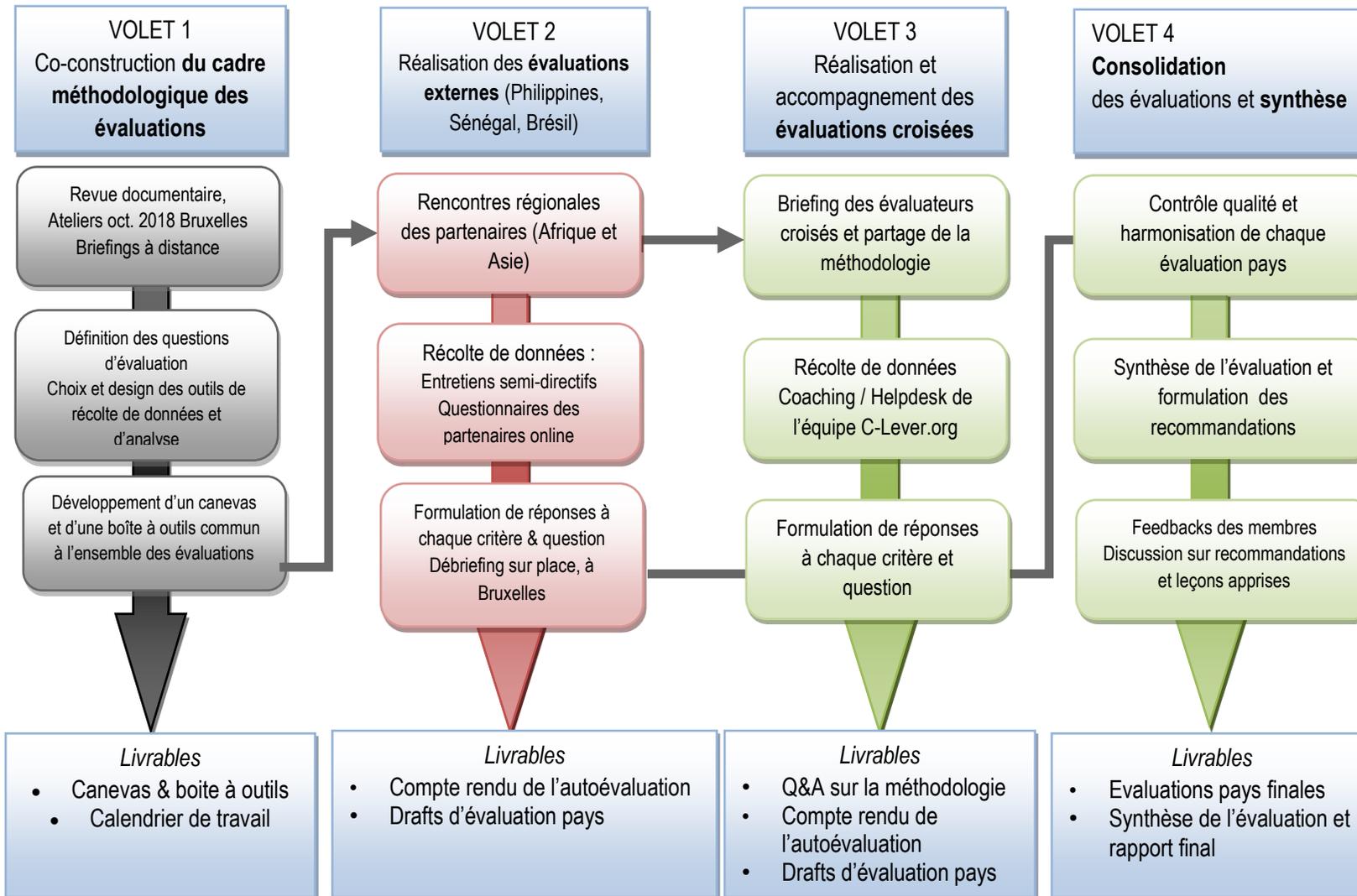
différentes hypothèses générales énoncées dans les TDR de l'évaluation. La synthèse propose principalement une analyse par point de convergence et de divergence entre les différents pays sur les différents aspects transversaux du programme, en fournissant des exemples et illustrations concrètes. Conformément à la méthodologie développée, la synthèse propose une analyse croisée du programme, en insistant sur sa cohérence (ou manque de cohérence) mais pas une comparaison systématique entre les différents partenariats ou pays, qui ne serait pas satisfaisante ni pertinente pour un programme aussi varié, mis en œuvre dans des contextes si différents et portant sur des changements complexes (l'accès et la réalisation des droits). Un tableau croisé de synthèse des séances d'autoévaluation figure en annexe 4.

La synthèse procède à une analyse détaillée de la pertinence de l'ABD au regard des différents contextes, mais ne propose pas d'analyse systématique de chacun des piliers de l'ABD ou des chemins de changements tels que mis en œuvre dans les différents pays : la diversité des contextes du programme, des théories du changement de chaque pays, ainsi que des approches des différents membres du programme commun rendent peu pertinente et difficilement réalisable une telle analyse. Elle est effectuée dans chaque évaluation pays. La pertinence des piliers de l'ABD et des chemins de changements dans leur ensemble figure en conclusion des analyses.

Les évaluations croisées ne sont pas des évaluations internes, les évaluateurs n'appartenant pas à l'organisation qui met en œuvre le programme dans le pays d'évaluation –ou à l'objectif spécifique pour la Belgique. Mais en étant parties prenantes du programme, en appartenant à l'un des trois membres du programme commun, les évaluateurs croisés ne sont pas non plus neutres : ils ont une vision du programme et un rôle à y jouer et cette implication dans le programme était d'ailleurs recherchée, puisque l'apprentissage interne fait partie des objectifs de ce processus d'évaluation. Ils ont cependant évalué des aspects du programme pour lesquels ils n'ont pas été impliqués dans la formulation, le planning ou la mise en œuvre, et dans lesquels ils n'ont pas d'intérêt (autre que l'apprentissage). Les évaluations croisées ne sont pas subjectives : la méthodologie et le suivi de C-lever.org ont veillé à assurer une objectivité dans les constats et l'analyse, mais les analyses et constats proviennent d'un œil situé au sein du programme, ce qui constitue une richesse mais aussi une limite.

Enfin, le temps et les ressources alloués aux évaluations croisées (officiellement 8 jours – 4 jours sur place et 4 jours de rédaction/analyse, mais souvent plus en pratique, par des staffs non-spécialistes de ce genre d'exercice) ont limité le travail de terrain et l'analyse. Au vu du volume de travail de chacun, certains aspects du programme ont pu être abordés mais pas traités en profondeur, faute de ressources.

## Synthèse du processus d'évaluation



## **Outils de l'évaluation**

Tous les outils complets figurent dans le document de méthodologie (annexe 2).

### **Outil 1 : Entretien avec le(s) responsable(s) du programme**

La mission terrain a commencé par un entretien entre l'évaluateur et le(s) responsable(s) du programme et Belgique et sur place. Au cours de cet entretien, les points suivants ont été abordés :

- ✓ Update/ finalisation de l'agenda de l'évaluation.
- ✓ Déplacements et point logistique.
- ✓ Présentation du programme et de l'état d'avancement (complémentaire au briefing).
- ✓ Autres informations pertinentes pour l'évaluation.

### **Outil 2 : Une séance d'1/2 journée d'auto-évaluation avec staff et partenaires**

Cette auto-évaluation a pour but d'obtenir une appréciation structurée selon une grille commune développée spécialement pour l'évaluation mi-parcours. Cette grille propose une valeur d'appréciation progressive (du « plus abouti » au « moins abouti ») pour chacun des critères d'évaluation. Ces valeurs sont basées sur des sous-critères et exemples factuels et objectifs afin de favoriser la compréhension commune des critères pour tous les participants d'une même session, et entre les pays.

Le staff programme a été présent lors de la session, ainsi que les partenaires ou une sélection de représentants de partenaires (qui ont été impliqués directement dans la mise en œuvre du programme). L'identification des participants a été faite en concertation avec le staff programme. Des exemples concrets d'appréciation sont proposés dans le canevas afin de guider les participants.

### **Outil 3 : Entretiens individuels avec les staffs, partenaires et parties prenantes et observations / visites de terrain**

Des entretiens individuels ont été réalisés selon la méthode des entretiens semi-directifs avec les parties prenantes clés du programme : partenaires nationaux et locaux, représentants des groupes-cibles, autorités publiques locales et nationales, leaders communautaires ou personne d'influence (acteur religieux, éducatif, politique, associatif).

Trois grilles d'entretien ont été développées : une pour les acteurs du programme (staff du programme et partenaires), une pour les parties prenantes (association non-partenaire, autorité, observateur) et une pour les groupes cibles/bénéficiaires.

Les entretiens semi-directifs ont permis d'affiner les hypothèses d'analyse et d'aborder une analyse d'ensemble de l'intervention en général. Plus spécifiquement, les objectifs des entretiens étaient de :

- ✓ Recueillir et confirmer des informations factuelles sur le programme, l'état d'avancement et son environnement ;
- ✓ Capter les représentations et les visions des parties prenantes sur la thématique d'interventions, les défis et les priorités et leur propre rôle ;
- ✓ Comprendre la perception du rôle du consortium, du programme commun, et des autres

- parties prenantes ;
- ✓ Recueillir un avis par rapport à la Théorie du Changement et de ses hypothèses ;
- ✓ Obtenir l'appréciation des acteurs sur les succès et limites du programme, et recueillir des recommandations.

Les entretiens ont été l'occasion d'observer le lieu de travail d'un partenaire / partie prenante, ou d'un site d'activité. Ces observations ont permis de se rendre compte de la réalité des activités, des interactions avec les groupes cibles, des rapports entre partenaires, des conditions de travail et des infrastructures.

#### **Outil 4 : Questionnaires en ligne des partenaires :**

Un questionnaire en ligne (Google form) a été envoyé à chaque partenaire (et possiblement à plusieurs personnes par partenaires dans certains cas) afin d'apprécier le partenariat.

Le détail du formulaire figure en annexe et est disponible en ligne sous le lien suivant : [questionnaire en ligne - évaluation à mi-parcours](#).

Le questionnaire porte sur les thématiques suivantes :

- Identification du répondant et de l'organisation (type, taille, historique, activité, but) ;
- Activités / actions menées en commun avec le programme ;
- Connaissance du programme/consortium et appréciation de la Théorie du Changement ;
- Appréciation générale et plus-value du partenariat.
- Point d'attention et améliorations éventuelles ;

Il est surtout composé de questions fermées (propositions de réponses préétablies) avec possibilité de choisir d'autres réponses.

Dans la mesure du possible, le questionnaire a été envoyé avant la mission terrain de l'évaluateur, ce qui a permis à ce dernier d'orienter sa mission en fonction des résultats du questionnaire, et notamment les entretiens avec les partenaires.

Les questionnaires ont été analysés de manière quantitative afin de dégager des tendances de la perception, les réalisations et les aspirations des partenaires. Pour les pays où il existe moins de 5 réponses au questionnaire, les réponses ont été analysées plutôt de manière illustrative ou individuelle (par répondant).

#### **Le renforcement de capacités et la participation**

Au vu des objectifs énoncés dans les TDR, cette évaluation à mi-parcours est aussi importante dans son processus (développement des outils, coaching des évaluateurs croisés, organisation de la rencontre des partenaires) que dans ses résultats (la production d'évaluations pays et d'une synthèse générale). Ainsi, la méthodologie proposée était participative.

Les activités suivantes ont été utilisées afin de contribuer à l'apprentissage des staffs du consortium sur l'évaluation, l'appréciation du partenariat et les théories du changement :

- Un document de méthodologie de **l'évaluation** qui inclut des instructions et conseils détaillés sur la manière dont il faut mettre en œuvre les outils de récolte de données pour les évaluateurs croisés, diffusé quelques mois avant les évaluations (Annexe 2) ;

- Une **séance de formation/préparation** (une demi-journée) avec les évaluateurs croisés a eu lieu à Bruxelles avant les évaluations croisées ;
- Le **coaching continu des évaluateurs croisés, avant, pendant et après les missions d'évaluation**, a été assuré par les évaluateurs de C-Lever.org ;
- Une **séance d'autoévaluation** a lieu avec les staffs et les partenaires lors des missions d'évaluation terrain, ainsi qu'un débriefing in situ.

## Analyse des leçons apprises et conclusions portant sur les 3 hypothèses

### 1. Le cadre de la théorie du changement est l'approche par les droits et les thématiques valorisent cette approche ;

#### L'approche basée sur les droits dans le cadre du programme commun

L'ABD est une approche qui a connu un succès important depuis quelques années dans le milieu du développement et le secteur social. C'est une notion plurielle, utilisée par des acteurs aussi différents que des associations de droits de l'homme militantes procédant à des dénonciations publiques, des organisations de base, des ONG de développement, des agences onusiennes et organisations internationales ou des gouvernements. Ainsi, des actions, des stratégies et des objectifs très différents peuvent se cacher derrière l'ABD.

#### L'approche basée sur les droits mise en œuvre dans le programme

L'ABD est donc une notion plurielle, pouvant être utilisée par des acteurs très divers mettant en œuvre des approches différentes. Ainsi, il est nécessaire pour évaluer la pertinence de l'approche de s'intéresser non pas à la notion en tant que telle, mais à sa mise en œuvre concrète tout au long du programme. L'ABD telle que mise en œuvre par le programme commun est évaluée comme très pertinente. Elle comporte les caractéristiques suivantes :

**Une approche au contact du terrain et valorisation des thématiques d'intervention.** Les 3 organisations ont une approche de terrain, au contact –direct ou indirect- des détenteurs de droits. Deux éléments nous semblent favoriser cette proximité : (i) Le savoir-faire technique spécifique dans le domaine des thématiques de chacune des organisations (exemple Bolivie, conclusion et recommandations<sup>10</sup> ; Burkina Faso, efficacité) et l'expérience du travail associatif (Philippines, partenariat) ; et (ii) le travail en partenariat (voir infra). Ainsi, l'ABD mise en œuvre n'implique pas forcément de changer les activités et les résultats existants, dans la mesure où certains partenaires menaient déjà certaines actions de revendication des droits. Mais l'ABD est un outil utilisé pour consolider le travail de terrain déjà effectué par les 3 organisations et ses partenaires, pour renforcer

<sup>10</sup> Les références commençant par le nom d'un pays font expressément références aux différents rapports d'évaluation mi-parcours. Les éléments après la virgule font référence au paragraphe précis du rapport concerné.

ses partenaires et pour donner une perspective aux actions entreprises<sup>11</sup>. Ainsi, les thématiques du programme commun valorisent indéniablement cette approche, dans la mesure où elles permettent de donner une assise concrète (au niveau local et technique) à l'ABD et de la mettre en œuvre *effectivement* dans le programme avec une plus-value réelle. Au sein de ses thématiques, l'agroécologie semble avoir une place clé, dans la mesure où elle peut induire des prises de conscience et changements de pratiques rapides et concrètes et où elle permet d'aller facilement vers d'autres thématiques (Burkina Faso, efficacité ; Sénégal, partenariats et synergies).

**Une approche flexible.** L'ABD est également mise en œuvre de manière assez flexible. Il n'est pas rare que des actions soient ajustées en cours de mise en œuvre ou carrément changées par rapport au document initial de projet, en fonction des évolutions du contexte (entre autres : RDC, réalisation du programme ; Philippines, progress to date) de la volonté des partenaires ou besoins exprimés par la population (entre autres : Brésil, partnership and synergies). Au Sénégal, le comité de pilotage du projet, propose et/ou valide des évolutions et décisions du programme. Le comité implique les partenaires et parties prenantes de la zone d'intervention (responsable politique, société civile). Ainsi, les grandes orientations du programme sont impulsées et/ou validées non pas par les 3 organisations elles-mêmes, mais par une instance souple, pluraliste et représentative au niveau local.

Aux Philippines, une plateforme de plaidoyer composée des partenaires du programme basés à Manille sert également de levier de proposition et de décision d'orientation de l'action. Là aussi, l'ABD est mise en œuvre comme un outil guidant et donnant du sens à l'action et non comme des principes prescriptifs dictant à l'avance et de manière uniforme les actions à entreprendre.

On note cependant que cette flexibilité a également connu des limites. Tout d'abord, la révision à la baisse des budgets, demandée par la DGD juste après l'élaboration du programme mais avant le démarrage, a amené les 3 organisations à resserrer le programme et à subir une pression supplémentaire, ainsi que leurs partenaires, pour l'atteinte des résultats (Burkina Faso, cohérence du consortium ; Burundi, efficacité ; Maroc, réalisation du programme).

Ensuite, certains partenaires énoncent une certaine rigidité et/ou lourdeur dans les procédures de décaissement propres à chaque membre du programme commun, suivi et évaluation de leurs activités, leur demandant un temps important qui ne peut être consacré aux actions de fonds (Burundi, partenariats et synergie ; Philippines, progress to date ; Maroc, partenariats et synergie).

**Une approche « pilote ».** A de nombreux égards, l'approche mise en œuvre comporte une dimension pilote ou pionnière, du fait du rayon d'action limité de son action, et de son caractère innovant et exemplatif.

Le rayon d'action limité du programme est le corollaire d'une action au plus proche du terrain : il n'est pas possible d'intervenir en profondeur sur un très large territoire ou auprès de l'ensemble de la population d'une province ou d'un pays. L'action ciblée sur une zone limitée à quelques villages fait explicitement partie de la stratégie du programme dans certains pays, surtout dans le cas des actions concernant l'agroécologie (Burkina Faso, pertinence). Le programme commun intervient par ailleurs dans un grand nombre de pays, pour des ressources humaines et un budget annuel limité. Le

<sup>11</sup> Notamment en explicitant le lien entre l'action auprès des titulaires de droits et l'action auprès des détenteurs d'obligations ; exemple du plaidoyer local et national (Burkina Faso, durabilité et impact ; Bolivie, durabilité et impact ; Brésil, summary ; Sénégal, ABD).

programme est de plus mis en œuvre dans certains pays parmi les plus peuplés (Brésil, Philippines, RDC) et les plus vastes au monde (Mali, RDC).

L'évaluation montre que de nombreuses actions du programme sont également innovantes par rapport aux pratiques existantes dans la région. Ces innovations sont diverses. Elles concernent avant tout des avancées techniques dans les thématiques d'intervention (Burkina Faso, efficacité ; Sénégal, efficacité), l'appui à la population et aux organisations à la base (Philippines, efficacité), les collaborations avec les autorités locales (Bolivie, durabilité et impact ; Sénégal, efficacité) ou nationales (RDC, pertinence). A cela s'ajoute la prise de conscience de la population sur certains sujets au cœur du programme commun (Belgique, OS2, notamment à propos de la boîte à outils sur la Convention des Droits de l'Enfant « start up kit » ; RDC, efficacité).

Dans un certain nombre de cas, ces actions « exemplaires » sont déjà reprises et répliquées ailleurs dans le pays d'intervention (Bolivie, durabilité et impact ; Burkina Faso, efficacité ; Sénégal, efficacité). Hormis peut-être celles dues aux avancées techniques, ces innovations sont directement en lien avec l'ABD, car elles concernent la manière de collaborer, d'interagir avec les différentes parties prenantes du programme : les partenaires (la base sociale), les détenteurs de droits, les porteurs d'obligations<sup>12</sup>.

**Les partenaires.** La situation de départ des partenaires par rapport à l'ABD (connaissance et mise en œuvre) était très hétérogène. Certains la maîtrisaient et l'appliquaient avant le début du programme (Philippines, relevance), d'autres la mettaient en œuvre –au moins partiellement- sans forcément l'explicitier (Brésil, RBA). D'autres partenaires l'ont « découverte » avec le programme commun (Burkina Faso, ABD).

### L'approche basée sur les droits et les contextes d'intervention

Les contextes dans lesquelles le programme est mis en œuvre sont très différents, et cela affecte la manière dont l'ABD peut être pertinente et porter des fruits. Plusieurs facteurs peuvent être cités.

**La situation économique et sociale** joue un rôle important. Le Burundi, la RDC, le Burkina Faso sont les contextes dans lesquels la situation socio-économique des détenteurs de droits est la plus difficile. Dans ces contextes, l'évaluation confirme la difficulté que la population cible prenne conscience de ses droits et devienne ainsi un « acteur de changement » (Burundi, ABD). A noter que cette situation n'est pas absolue et qu'une certaine prise de conscience peut tout de même intervenir<sup>13</sup>. Les représentations sociales et culturelles de la population peuvent également largement différer quant à la réalisation de certains droits. Ainsi, l'évaluation souligne l'influence des pesanteurs culturelles dans la revendication de certains droits (Burkina Faso, ABD) alors que d'autres contextes semblent, de par

<sup>12</sup> Nous ne pouvons pas « montrer » que ces innovations sont dues (dans un lien de cause à effet unilatéral) à la mise en œuvre de l'ABD – nous rappelons que celle-ci était déjà au moins partiellement mise en œuvre avant son explicitation. Mais nous pouvons avancer que l'ABD contribue à la dimension innovante et exemplative du programme commun, la renforce et l'explicité.

<sup>13</sup> « Faire prendre conscience que les problèmes de non-respect, non-réalisation et non-protection du droit à la santé ne sont pas une fatalité, mais un manque d'informations (d'où la sensibilisation) ainsi qu'un manque d'organisation et de mobilisation pour réclamer la réalisation des droits » (RDC, ABD).

leur histoire sociale riche en mouvements populaires et militants, plus favorables à la mobilisation des détenteurs de droits pour la revendication de ceux-ci (Philippines, contexte).

**La situation institutionnelle et politique** est également déterminante. La capacité de l'Etat à remplir ses obligations et fournir les services publics de base peut être très faible, et ainsi compromettre la possibilité que la revendication aboutisse à la réalisation effective des droits. Il s'agit notamment du Burundi et de la RDC. A des degrés différents, l'évolution autoritaire de la pratique du pouvoir, notamment envers la société civile (Brésil, contexte ; Burundi, contexte ; Philippines, contexte) et l'évolution perçue négativement des politiques publiques (Belgique, OS1, OS2 et OS4) ont pour effet de fragiliser l'action de la société civile et de réduire l'espace de négociation avec les porteurs d'obligations, et ainsi d'amoindrir la probabilité de respect de ces obligations. Dans le cas contraire, une certaine ouverture du pouvoir politique aux thématiques et objectifs des partenaires permet de favoriser le respect des obligations de l'Etat (Bolivie, efficacité ; Sénégal, contexte).

Il ne s'agit pas seulement des capacités de l'Etat, mais de l'ensemble des institutions publiques ou quelquefois privées. Ainsi, au Brésil et en Bolivie, les partenaires collaborent régulièrement avec des universités et centres de recherches<sup>14</sup>. Ce type de renforcement paraît difficilement envisageable actuellement dans un contexte comme le Burundi par exemple.

La faiblesse, ou le manque de réceptivité des institutions, en plus d'entraver la réalisation et le résultat des activités, peut compromettre l'impact à long terme du programme. Selon l'ABD, ce sont les porteurs d'obligations, et en premier lieu l'Etat, qui doivent finalement garantir la réalisation des droits pour tous. L'absence de perspective de réponse minimum de la part de l'Etat dans le sens de la réalisation des droits (RDC, ABD) compromet l'impact selon l'ABD telle que formulée.

De plus, la stratégie à adopter par la société civile face aux porteurs d'obligations peut osciller entre d'un côté une recherche de collaboration/consensus avec les autorités publiques et de l'autre côté une posture critique de dénonciation des manquements et de la recherche d'un rapport de force (notamment via la mobilisation populaire) face aux autorités. Ces deux stratégies peuvent relever de l'ABD, mais nécessitent des actions, des ressources, une légitimité différente. En pratique, les stratégies des organisations de la société civile empruntent plus ou moins à l'une et l'autre stratégie. Dans un contexte politique autoritaire, il est quelquefois nécessaire de se positionner de manière plus tranchée. Il ne semble pas que les 3 organisations aient une stratégie commune sur la meilleure stratégie à adopter envers les autorités publiques (Philippines, RBA) (Cf. infra, cohérence du fonctionnement en consortium).

**La mobilisation et les approches de travail de la société civile**, qui dépendent largement des deux premiers facteurs, ont aussi une influence sur la pertinence et les modalités de mise en œuvre de l'ABD. Dans les contextes économiquement et politiquement peu favorables, l'évaluation relève que la société civile nationale est plutôt portée sur les besoins immédiats de la population cible (et leur satisfaction via la fourniture directe de biens et services) que sur leurs droits. Une approche basée sur

<sup>14</sup> « *Collaboration with universities and research centers is improving the quality of the PO work in different ways: it feeds the assessment and analysis of the social situation and supports the development of objective monitoring and documentation processes. That process increases the PO's visibility and credibility as well as leverage in their advocacy efforts* »(Brésil, P13).

la revendication des droits se heurte ainsi non seulement à la potentielle incompréhension de la population cible, mais aussi à une approche et pratique différente de la part de partenaires du programme mais aussi de la société civile locale, nationale ou internationale (RDC, ABD ; Burundi, thèmes transversaux)<sup>15</sup>. Il apparaît particulièrement difficile de mettre en œuvre l'ABD dans de tels contextes, et en tout cas nécessaire d'adapter l'ABD à ces contraintes.

**L'évolution des contextes d'interventions.** Les études récentes sur la fragilité préconisent de se baser non seulement sur le niveau spécifique des différents types de fragilités, mais également sur les évolutions récentes et perspectives. En effet un même « niveau de fragilité » peut être perçu totalement différemment par les acteurs de terrain – et appeler ainsi des réponses et stratégies différentes- selon que cette situation est stagnante ou le fruit d'une évolution descendante ou ascendante (Woolcock, 2014)<sup>16</sup>. Par exemple, la situation sécuritaire au Burkina Faso se dégrade rapidement. Si le niveau de violence dans les zones visées par le programme n'atteint pas les niveaux de violence de la RDC, du Burundi ou de Mindanao aux Philippines, la situation continue à se dégrader et demande dès lors de la vigilance. De plus, certaines zones du programme accueillent des populations déplacées, ce qui ajoute de la pression sur les terres et peut modifier les dynamiques dans les villages (Burkina Faso, contexte).

## La question de la place des « services directs » dans l'ABD

Tout au long de l'évaluation, la question de la pertinence ou non des « services directs » dans le cadre du programme s'est posée. Les services directs sont les biens et services « directement » fournis à la population dans le cadre de projets de développement. Dans le texte de vision sur l'ABD élaboré dans le cadre du programme, ces services contribuent à la réalisation des droits, et peuvent servir d'exemple pour les autorités porteuses d'obligation ou être répliqués ailleurs par d'autres organisations. La question des services directs a suscité de nombreux débats entre les organisations membres du programme commun. Cela est notamment dû au fait que dans un certain nombre de contextes d'intervention, notamment les plus fragiles, les services directs menés par d'autres organisations de la société civile nationale ou internationale ne répondent pas à une logique plus large de revendication des droits mais avant tout à la satisfaction de besoins immédiats. Ainsi, ces services directs répondraient à la satisfaction de besoins immédiats et n'agiraient pas sur le renforcement du pouvoir d'agir de la population lui permettant de revendiquer ses droits et à terme, de les réaliser. La persistance de services directs fournis dans une approche basée sur les besoins a pu constituer une mauvaise pratique observée dans les contextes d'intervention par d'autres parties prenantes du secteur (RDC, ABD). Ainsi, dans certains pays ou pour certains partenaires, aucun service direct n'est organisé dans le cadre du programme. Dans d'autres, certains services sont mis en œuvre dans le cadre du programme (Brésil, Burundi, Sénégal, Burkina Faso, Philippines). La question de savoir si le

<sup>15</sup> « En termes d'obstacles de l'approche basée sur les droits, on peut retenir que le milieu associatif congolais est plus orienté vers une approche d'offres de services qui ne se préoccupe pas d'aller au fond de l'analyse des problèmes pour en faire un problème de droits non réalisés. Il y a aussi l'impression de lenteur de l'approche à produire des résultats palpables, car il faut d'abord analyser le problème, sensibiliser, organiser et mobiliser pour mener un plaidoyer vers les autorités avant d'espérer voir un début de solution. Cela est d'autant plus important dans un contexte de pauvreté très fort des populations qui vont préférer l'offre de service à la mobilisation sociale. » (RDC, ABD).

<sup>16</sup> Woolcock, M. (2014). Engaging with fragile and conflict-affected states (HKS Faculty Research Working Paper Series No. RWP14- 038).

programme devait poursuivre ou « bannir » tout service direct est souvent revenue lors des discussions menées dans le cadre du processus d'évaluation à mi-parcours (rencontres des partenaires, entretiens d'évaluation, évaluations croisées).

Il n'appartient pas à l'évaluation de prendre parti sur une décision ou des orientations stratégiques touchant à l'identité des organisations évaluées. Néanmoins, nous soulignons deux éléments à prendre en compte dans le cadre de ces questionnements :

**Le poids des contextes.** Cela a été souligné dans les évaluations : dans les contextes où le niveau économique des habitants est très bas, « *il est parfois difficile pour des organisations ne proposant principalement « que » du renforcement de capacités de mobiliser une frange de la population qui a été habituée à recevoir des services directement de la part d'ONG plutôt que de s'organiser pour faire valoir ses droits* »<sup>17</sup>. Les pratiques des autres acteurs de la solidarité, ainsi que la perspective des habitants, placés de fait dans une logique de survie et de peur, apparaissent comme des obstacles à une approche uniquement « indirecte », du fait notamment de la lenteur –réelle ou perçue- de cette approche à donner ses fruits (RDC, ABD). Ainsi, il nous semble tout de même, qu'un « même » service pourra avoir une signification et une portée différente pour les partenaires comme pour la population, en fonction des contraintes du contexte.

**L'absence d'unité au sein des services directs.** A la suite des différentes évaluations, il nous semble que la catégorie de services directs est assez équivoque : elle regroupe toute une série d'activités très différentes qui n'ont pas le même résultat ni la même portée. Ici, il nous semble important de s'intéresser à l'effet des activités plutôt qu'à son caractère direct ou indirect. Ainsi, l'évaluation Brésil montre que certains services « directs » sont indispensables pour contribuer efficacement à un objectif de plaidoyer et à une meilleure réalisation des droits (Brésil, ABD)<sup>18</sup>. Dans la logique d'une approche de théorie du changement, les activités sont des prétextes ou des moyens qui sont utilisés si et seulement si elles contribuent à l'atteinte des changements intermédiaires. Ainsi, il apparaît que dans le programme commun, certains services directs ne sont pas mis en œuvre dans une logique de satisfaction immédiate des besoins ou d'assistanat, mais ont *une portée* qui semble contribuer à l'objectif de changement social.

Au premier abord et prise de manière non contextualisée, une approche principalement centrée sur la fourniture de services et/ou de biens ne semble pas durable et pourrait favoriser une certaine forme d'assistanat. Cependant, un certain nombre d'évaluations mi-parcours du programme montre que certaines activités qu'on pourrait ranger dans la catégorie des « services directs » peuvent être utiles à l'action (Brésil, ABD ; Burkina Faso, ABD ; RDC, réalisation du programme ; Sénégal, ABD). Ainsi, il nous semble que la catégorie de « service direct » ne nous semble pas adaptée, car elle ne nous dit rien de la portée (ou non) au niveau de la réalisation des droits. Au Burkina Faso, la fourniture de semences aux agriculteurs est appelée « *des investissements pour des initiatives socio-économiques des OCB, accompagnés de formations* » (Burkina Faso, ABD). La formulation est peut-être un peu

<sup>17</sup> Burkina Faso, ABD.

<sup>18</sup> “The partner organization approach with the CAJ is sustainable. While they educate and train the children, adolescents or youth, empowerment is the core objective.” (Brésil, ABD). En RDC, l'évaluation souligne comme approche innovante le fait de « profiter » de distribution d'eau pour faire de la sensibilisation sur le droit à la santé. On pourrait également citer le cas des fournitures de semence au Sénégal (Sénégal, efficacité).

longue, mais l'initiative de formuler une activité en mettant l'accent sur son potentiel de contribution au changement durable plutôt que sur l'aspect direct est une initiative innovante, pertinente, et pouvant être diffusée plus largement.

## Conclusion sur l'ABD

Ainsi, il apparaît que la force de l'ABD mise en œuvre dans le programme est qu'elle est utilisée comme un outil ou un cadre général au sein duquel les chargés du programme et partenaires peuvent puiser des ressources et outils afin de solidifier, d'explicitier et d'élargir leur action, et pas un cadre rigide à travers lequel l'ensemble des activités doit passer. Cette mise en œuvre flexible permet de faire des liens entre des concepts, des droits et des actions concrètes dans le contexte d'intervention qui ne seraient peut-être pas faits avec une approche purement « technique ». (Bolivie, conclusion et recommandations, notamment sur le lien entre le droit à la souveraineté alimentaire et travail hydrique).

Cette mise en œuvre flexible et adaptable de l'ABD permet de renforcer le rôle des organisations du programme et de leurs partenaires. Ils interviennent alors non pas en tant que simple « agence d'exécution » d'un programme, mais en tant qu'acteurs de la société civile ayant un pouvoir d'initiative, d'expérimentation, d'influence, de plaidoyer et de réactivité par rapport aux évolutions contextuelles, du fait de leur savoir-faire, de leur capacité d'innovation et de mise en réseau.

Il apparaît pertinent de développer la prise en compte des différents contextes d'intervention dans leur complexité et leur dynamisme. Notamment dans les choix de cibles des actions d'influence et de plaidoyer (aux niveaux locaux et/ou nationaux), ainsi que le choix des activités à mettre en œuvre (et notamment sur la question des « actions de renforcement » et « services directs »).

**Les piliers de l'ABD tels que formulés dans le texte de vision sur l'ABD** sont « *parler des droits plutôt que des besoins, le rôle des autorités, les détenteurs de droits comme acteurs du changement et une bonne analyse avant tout* »<sup>19</sup>. Ces piliers constituent une base intéressante pour opérationnaliser l'ABD et expliciter la ToC du programme. Ils traduisent l'ABD avec des termes plus concrets : identification d'acteurs (détenteurs de droits, autorités), de changements (faire des « acteurs de changements ») et des stratégies d'intervention ou activités (analyser, parler de droits). Cependant, il pourrait être intéressant pour que ces piliers servent d'outils pour l'opérationnalisation et de procéder à une analyse plus poussée, qui distingue notamment les acteurs (cibles et/ou parties prenantes), les changements espérés et les stratégies d'intervention<sup>20</sup>. Voir la conclusion sur la théorie du changement pour une analyse complémentaire sur les chemins de changement.

<sup>19</sup> KIYO, Solidagro, Viva Salud, *Texte de vision. L'approche basée sur les droits*, 2019.

<sup>20</sup> L'outil de « cartographie des incidences » ou « outcome mapping » permet par exemple de faire une analyse des acteurs et des chemins de changement de manière rigoureuse. [www.outcomemapping.ca](http://www.outcomemapping.ca)

## 2. Le travail en consortium et l'intégration des 3 thématiques du programme commun

### De l'objectif du travail en consortium au programme commun

Le travail « en consortium », constituait une modalité de gestion du programme commun, prévoyant une mutualisation des ressources et des procédures et une mise en œuvre intégrée (approche commune) et coordonnées du programme (du moins dans les pays où plus d'une organisation était présente - Philippines, RDC, Belgique). L'objectif de travail en consortium a évolué au cours de la mise en œuvre du programme. Au démarrage du programme, des initiatives sont lancées afin de mettre en œuvre ce travail « en consortium » : élaboration de documents stratégiques communs, de procédures communes, planification de rencontres d'échanges de pratiques entre organisations et partenaires. Le cadre de collaboration a été fixé par un accord signé le 16 janvier 2016 par les trois organisations pour une « coopération structurelle intensifiée à long terme ». Cet accord fournissait « un cadre [...] pour l'exécution du programme 2017-2021 de la DGD, mais aussi, de façon plus large, sur la manière dont les économies d'échelle pourraient renforcer les objectifs »<sup>21</sup>.

Le travail en consortium a évolué au cours de la mise en œuvre du programme, et donc au cours du processus d'évaluation, dans le sens d'une limitation de la gestion intégrée du programme. En mai 2019, à la suite d'une évaluation réalisée par les fédérations à la demande du programme commun, les trois membres signent un nouvel accord de collaboration entérinant cette évolution. Il prévoit notamment que « l'ambition d'une collaboration institutionnelle croissante entre les trois organisations est abandonnée » et que « Viva Salud, KIYO et Solidagro mettent en œuvre le programme commun de la Belgique en tant que trois organisations fonctionnant de façon autonome ». On ne parle alors plus de consortium mais de programme commun. Déjà, aux Philippines, l'objectif de gestion intégrée (avec outils et processus commun aux trois organisations) du programme avait été abandonnée fin 2018 avec un bureau commun à Solidagro et Viva Salud d'un côté et des staffs et procédures propres à KIYO de l'autre (Philippines, progress to date). Il semble que, notamment pour des questions de stratégie et de perspectives internes<sup>22</sup>, la direction de KIYO ait souhaité limiter le partenariat à la mise en œuvre du programme commun<sup>23</sup>. Les directions de Solidagro comme de Viva Salud ont cependant déclaré souhaiter continuer à construire à l'avenir des stratégies d'intégration de l'action de leurs organisations respectives au sein de consortiums ou de réseaux plus larges. « *It could be through consortiums, networks or other type of initiatives... but we are convinced that we could increase our leverage if we integrate our work with other organizations. If it can improve our impact, we will follow this movement.* »<sup>24</sup>

Cette évolution dans la stratégie de collaboration et les modalités de mise en œuvre du programme commun n'ont-elle pas affecté négativement de manière substantielle la bonne exécution du programme. Aux Philippines par exemple, où les 3 organisations sont présentes, le fonctionnement de

<sup>21</sup> Note du 16 janvier 2016 entre Viva Salud, KIYO et Solidagro.

<sup>22</sup> La direction de KIYO a changé au cours de l'année 2018.

<sup>23</sup> Entretiens individuels avec les directeurs des trois membres du programme commun, avril à septembre 2019.

<sup>24</sup> Entretiens individuels avec les directeurs des trois membres du programme commun, avril à septembre 2019.

manière autonome entre Solidagro-Viva Salud d'un côté et KIYO de l'autre n'a pas empêché le programme d'atteindre ses résultats à mi-parcours, ni les partenaires de collaborer ensemble. On note cependant que cette situation a engendré beaucoup de discussions et a créé un flottement, des interrogations voire une certaine méfiance de la part de certains staffs et de certains partenaires<sup>25</sup>, ce qui pourrait altérer la qualité de la relation partenariale et des relations sièges – bureaux pays (Voir infra, partenariat). Il semble que lors de la phase de formulation du programme commun, l'attention a été portée plutôt sur le contenu du programme plutôt sur la vision du consortium et ses modalités de fonctionnement. Il semble également qu'au démarrage ou au cours des premières années de mise en œuvre, une vision différente du « fonctionnement en consortium » entre les 3 organisations a émergé ou s'est explicitée. Certaines décisions prises au niveau de chacune des 3 organisations membres individuellement ont été interprétées différemment par les staffs ou directions des autres organisations membres. La décision de KIYO de stopper le partenariat avec 3 partenaires philippins (et d'intégrer un nouveau partenaire) en avril 2019 est illustrative. Pour KIYO, le partenariat reposant sur un engagement contractuel entre KIYO et chacun des partenaires, il s'agissait d'une décision à prendre à son niveau. Pour les autres membres du programme commun, cette décision ayant un impact sur le partenariat et le programme, il leur semble qu'une décision concertée aurait été préférable. Manifestement, aucune procédure ou règle de collaboration n'a permis d'orienter ce processus. Le programme commun aurait gagné à ce qu'un travail conséquent soit fait sur l'élaboration d'une vision commune et des mécanismes de prises de décisions au niveau du consortium, notamment en cas de désaccord, dès la phase d'élaboration du programme commun.

Par ailleurs, on note que la mise en œuvre du programme de manière autonome ne permet pas l'amélioration de l'efficacité grâce aux économies d'échelles et de mutualisation des ressources prévues au début du programme. Également, le programme en Belgique a été largement élaboré et mis en œuvre par chacun des membres du programme commun de manière autonome, avec quelques collaborations et efforts de mise en cohérence mais qui ne suffisent pas à constituer un ensemble intégré. Une mise en commun et une approche intégrée du programme Belgique aurait pu permettre de favoriser l'atteinte des effets et un meilleur impact prévisible du programme (Belgique, synthèse). En RDC, il semble que les programmes mis en œuvre par les 2 organisations du programme présentes ont des approches et modalités différentes qui sont perçues comme concurrentes<sup>26</sup>.

Enfin, il nous semble qu'avec l'évolution actuelle et à venir du secteur de la solidarité internationale et des politiques de financement des ONG au niveau belge et européen -qui met l'accent sur l'impact de l'action, la réduction des coûts de structure et la diversification des financements- la recherche d'intégrations et de développement de réseaux soit une stratégie pertinente d'anticipation pour des ONG de la taille<sup>27</sup> des organisations du présent programme commun. Cette recherche d'intégration passe par l'explicitation d'une vision commune, l'élaboration de principes et modalités de fonctionnement commun (incluant des mécanismes de résolution des différends), et la mutualisation

<sup>25</sup> Entretiens avec des staffs et partenaires, Mars 2019.

<sup>26</sup> « Une juxtaposition de deux projets pour faire un programme commun, mais qui présente des oppositions assez fortes en termes de choix stratégiques, de méthode de travail et de partenariat. » « [le caractère commun du programme] fonctionne uniquement en termes de partage d'expérience et de renforcement mutuel de capacités ». (RDC, consortium)

<sup>27</sup> C'est-à-dire disposant de peu de fonds propres et donc d'une marge de manœuvre limitée en cas de changement de stratégie ou d'arrêt des financements des principaux bailleurs bilatéraux.

de certaines ressources et mécanismes (comme les conventions de partenariat avec les partenaires par exemple).

## Renforcement des thématiques

Au niveau du contenu et de la qualité du programme, le fonctionnement en consortium proposait la recherche d'un cadre commun entre des thématiques différentes –et des approches et cultures d'organisations propres. En matière d'approche basée sur les droits, cette recherche d'un cadre commun était particulièrement pertinente, novatrice, et ambitieuse<sup>28</sup>.

Un certain nombre d'initiatives ont été menées en commun par 2 ou les 3 organisations du programme commun, comme des formations sur la thématique du droit des enfants au Sénégal (Sénégal, consortium), et elles ont eu pour effet de renforcer le travail effectué dans le programme commun et les capacités de chacune des organisations du programme.

Un document stratégique a été développé sur l'ABD telle que mis en œuvre dans le programme « Texte de vision sur l'approche basée sur les droits » finalisé en mai 2019. Il synthétise de manière claire et exhaustive l'approche du programme et pourra être utilisé avec les partenaires lors de la deuxième phase de mise en œuvre et contribuer certainement à une meilleure connaissance des partenaires et compréhension commune de l'ensemble des acteurs du programme. Il aurait été utile de développer ce document au début du programme afin de clarifier l'approche et les éléments clés de la Théorie du Changement du programme, qui a pu susciter des incompréhensions (voir infra, TOC).

Également, l'évaluation mi-parcours et la rencontre régionale des partenaires (organisée au Philippines et Sénégal en avril – mai 2019), en tant que processus, ont contribué au renforcement de chacune des thématiques. D'après la majorité des 11 évaluateurs impliqués, les 9 évaluations croisées ont permis effectivement de renforcer la connaissance mutuelle des 3 organisations du programme. Les 2 rencontres des partenaires ont été évaluées très positivement par les partenaires, qui sollicitent ce genre d'évènements leur permettant d'améliorer leur réseau et compétences (voir infra, partenaires). Les acteurs de terrain rencontrés en Amérique du sud dans le cadre de l'évaluation regrettent la décision prise à Bruxelles de ne pas maintenir la rencontre des partenaires prévue, alors que des échanges prometteurs et une réflexion (notamment sur l'intégration entre les thématiques et contextes d'intervention) avaient déjà été initiés.

## Conclusion sur le fonctionnement du programme commun

En conclusion, le fonctionnement en consortium –dans l'appellation utilisée jusqu'à mi 2019- a mobilisé beaucoup de discussions et d'énergie. Il a pu être une valeur ajoutée par le fait d'initiatives pertinentes et très fécondes, mais il n'a pas constitué une approche systématique ni un pilier déterminant pour la conduite du programme et ce, malgré l'ouverture et la curiosité des partenaires

<sup>28</sup> Elle propose ainsi une mise en œuvre par l'action du principe d'indivisibilité des droits humains, consacré par toutes les Cours internationales et détaillé (entre autres) dans la Déclaration de Vienne. La Déclaration et le programme d'action de Vienne (ou VDPA) est une déclaration des droits de l'homme adoptée par consensus lors de la Conférence mondiale sur les droits de l'homme le 25 juin 1993 à Vienne en Autriche. Le Haut-commissariat des Nations unies aux droits de l'homme a été créé par l'admission de cette déclaration en l'Assemblée générale des Nations unies (résolution 48/121).

et staffs des organisations à développer une approche intégrant différents types de droit<sup>29</sup>. A titre d'exemple, en Belgique, il ne semble pas y avoir eu réellement d'approche de mise en œuvre intégrée (Belgique, synthèse).

### 3. Les activités implémentées par les organisations partenaires sont pertinentes par rapport à la théorie du changement

#### La qualité du partenariat

Le partenariat apparaît comme un point positif important du programme. Les bonnes pratiques et le savoir-faire en termes de partenariat des organisations du programme ne semble pas dater de la mise en œuvre du présent programme, et certaines bonnes pratiques avaient déjà été capitalisées<sup>30</sup> avant son démarrage. Le partenariat est au cœur de la stratégie des organisations, et les partenaires sont très fortement impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre du programme. L'évaluation relève un certain nombre de facteurs de la solidité du partenariat :

**Le choix des partenaires, la durée et le renouvellement du partenariat :** Il apparaît dans la majorité des évaluations que le choix des partenaires est très pertinent. Il existe une concordance de vue, d'objectif et d'approche entre les membres du programme commun et leurs partenaires (Palestine, partnership ; RDC, réalisation du programme<sup>31</sup>). Les membres du programme commun peuvent compter sur un certain nombre de partenariats anciens. Dans la majorité des évaluations croisées et externes, une relation de confiance importante s'est tissée entre les membres du programme commun et leurs partenaires (Entre autres : Brésil, partenariat ; Philippines, partenariat ; Sénégal, partenariat), et ces derniers apparaissent comme une partie intégrante de la stratégie de l'organisation. Dans la majorité des pays du programme, des « nouveaux » partenaires ont également été identifiés et mis en œuvre, assurant un certain renouvellement.

**La complémentarité :** L'évaluation note aussi une complémentarité importante des partenaires : ceux-ci n'ont souvent pas le même profil, la même taille ou le même savoir-faire, et cette complémentarité est utilisée de manière positive dans le programme, afin d'intervenir à différents niveaux ou de permettre un renforcement mutuel des partenaires (Burundi, partenariat ; Maroc, partenariat ;

<sup>29</sup> « *La collaboration en consortium n'a pas directement influencé la mise en œuvre du programme au Burkina Faso. Le bureau local et les partenaires restent néanmoins convaincus qu'il y aurait moyen de mieux exploiter les opportunités qu'offre ce programme commun. Il serait à cet effet utile de conceptualiser les thématiques du droit à la santé, à l'alimentation et des droits de l'enfant, et de mieux partager les documents et ressources existantes* » (Burkina Faso, Synthèse).

<sup>30</sup> A titre d'exemple, Les stratégies de Solidagro pour renforcer la capacité de la société civile au sud Version mars 2015 (1e version complète – V1.0).

<sup>31</sup> « *Les partenaires et parties prenantes du programme sont aussi très pertinents car chacun d'eux travaille sur la défense (faire connaître et exiger sa réalisation, sa protection et son respect) du droit à la santé.* » RDC, P9.

Burkina Faso, synthèse ; Sénégal, partenariat ; Bolivie, partenariat<sup>32</sup>). Cela démontre un certain savoir-faire dans le programme commun pour la mise en œuvre et l'animation de réseaux. Le risque d'une certaine méfiance ou divergence de vue entre certains partenaires a toutefois été souligné dans une évaluation (Maroc, partenariat).

**Une vision du partenariat qui place le partenaire au centre de la stratégie.** Dans de nombreux pays, il apparaît dans l'évaluation qu'une place centrale soit donnée aux partenaires et aux partenariats. Dans un pays comme la Palestine, le programme est avant tout mis en œuvre par les partenaires, Viva Salud intervenant substantiellement pour son élaboration, pour le volet plaidoyer international, et en appui pour les autres aspects du programme<sup>33</sup>. Au Brésil, l'évaluation montre également que le programme est mis en œuvre en bonne partie à partir des demandes des partenaires. Cette approche est possible grâce à -et est le corollaire- de la flexibilité importante dans la mise en œuvre du programme (Voir supra, ABD). Cette vision du partenariat permet de maximiser les chances d'avoir un impact positif à long terme : les actions mises en œuvre, ou plutôt soutenues, ne sont pas celles d'un acteur externe mais de la société civile nationale et locale, et perdurera après la fin du programme et avec ou sans la présence des organisations du programme<sup>34</sup>. Cette vision du partenariat, reposant sur la confiance mutuelle et la convergence de l'approche et des objectifs entre partenaires est souvent revendiquée par les ONG du Nord. Cependant, elle est difficile à mettre en place en pratique et dans la durée. Le présent programme est, pour un certain nombre de partenariats, un bel exemple d'une mise en œuvre réussie d'un partenariat solide, respectueux et convergeant.

Cependant, des points négatifs ou limitant ont également été relevés. Des partenaires ont exprimé des critiques envers des procédures financières et administratives qu'ils considèrent comme étant trop lourdes (Philippines, efficacité ; Maroc, efficacité ; Burundi, efficacité), induisant un rapport de contrôle envers les partenaires. Or ce rapport va plutôt à l'encontre de la vision du partenariat par ailleurs mise en œuvre dans le programme et permise par une approche flexible et adaptable de l'ABD. Dans ce domaine, l'évaluation Burundi indique qu'il « *pourrait être bénéfique de faire évoluer la relation partenariale, d'aller du contrôle des activités vers une relation animée par une vision commune, une relation qui serait plus équitable* ». Les exigences financières et de reporting mises en place par la DGD (ou les procédures internes des organisations) pesant sur les membres du programme commun peuvent compliquer la mise en œuvre d'un partenariat d'égal à égal et convergent. Ainsi, KIYO a décidé en avril 2019 d'une rupture de partenariat avec trois organisations partenaires aux Philippines<sup>35</sup> de manière unilatérale, pour manquement des partenaires aux obligations contenues dans la convention de partenariat signée avec KIYO, et après des discussions avec chacune de ces organisations.

La transparence et la communication sur le fonctionnement du programme commun sont également des points à améliorer relevés par un certain nombre de partenaires (Philippines, partenariat ; Burundi,

<sup>32</sup> « *Aynisuyu est par exemple très expérimenté dans le travail direct, sur le terrain, avec les OP et leurs représentants. Incca et Agrecol ont davantage d'expertise technique, entre autres via leurs liens plus rapprochés avec le monde académique, qu'ils sollicitent de manière opportune.* » (Bolivie, efficacité).

<sup>33</sup> Si cette modalité de mise en œuvre dépend également des questions d'accès et de sécurité en Palestine, elle concorde également avec la stratégie d'ensemble de Viva Salud.

<sup>34</sup> Ce qui ne veut pas dire que l'appui doit s'arrêter. On note d'ailleurs que toutes les évaluations relèvent que les sociétés civiles nationales ont plus que jamais besoin d'appuis stratégiques du type de ceux permis par le présent programme.

<sup>35</sup> Et de l'intégration d'un nouveau partenaire déjà connu de KIYO pour la suite du programme.

partenariat). Ici, le nombre important de documents d'orientations stratégiques produits par les organisations et dans le cadre du programme commun, et les échanges limités entre les partenaires et les autres membres du programme commun que « leur » partenaire principal, ont pu jouer un rôle limitant dans la transmission de l'information. La production du texte de vision synthétique sur l'ABD de 2019, s'il est diffusé largement, permettra certainement d'améliorer la compréhension de la stratégie d'ensemble du programme commun par les partenaires.

## La mise en œuvre de la ToC dans le cadre du programme

On distingue ici la mise en œuvre des éléments de la ToC par le programme et la connaissance/utilisation de la ToC en tant qu'outil stratégique et opérationnel dans le cadre du programme.

Concernant la mise en œuvre des éléments de la ToC, les évaluations la considèrent globalement bonne (Philippines, ToC; Sénégal, ToC; Burundi, ToC; Brésil, ToC) : le programme a été élaboré en concertation avec les partenaires et repose sur un partenariat de confiance et solide. Cependant, dans un grand nombre de pays, la ToC n'est pas appropriée (Philippines, ToC ; Sénégal, ToC ; Burundi, ToC ; Bolivie ToC ; Belgique, OS1 et OS2). Cette situation est illustrée dans l'évaluation Bolivie : « *Elle est acquise et mise en pratique implicitement au quotidien par les partenaires qui travaillent avec les OP, à la fois dans la partie 'technique' que dans l'accompagnement qu'elles fournissent dans le domaine du plaidoyer. Mais elle n'est pas connue en tant que telle* ». On note qu'au Burkina Faso et en Palestine, l'évaluation considère que la ToC est connue et maîtrisée par les partenaires.

Trois éléments peuvent expliquer ce manque d'appropriation. Premièrement, le processus d'explicitation de la ToC a vu une implication limitée des partenaires, car celui-ci a été fait à la fin du processus d'élaboration du programme et surtout à Bruxelles, de manière peu participative pour un certain nombre de pays<sup>36</sup>. Ainsi, de nombreux partenaires ne sont pas habitués avec l'outil de la ToC, et peu à l'aise avec la formalisation sous forme de schéma complexe (Burundi, synthèse ; Philippines, ToC ; Brésil, ToC).

Ensuite, l'outil de ToC a pu être nouveau pour un grand nombre de partenaires. Il était d'ailleurs en partie nouveau pour les membres du programme commun<sup>37</sup>. Sa compréhension n'est ainsi pas aisée pour les partenaires. Par ailleurs, des ToC différentes ont été élaborées dans chaque pays, sous des formats quelquefois différents, et pas forcément sous le même format que la ToC générale du programme (Burkina Faso, ToC). Les ToC du programme se présentent sous la forme de schémas, avec peu de narratif l'accompagnant. Cette manière schématique de présenter un outil n'est pas forcément adaptée à toutes les manières de penser et d'apprendre et rend l'outil un peu abrupt (Burundi, ToC). Il pourrait être intéressant d'accompagner la ToC de narratifs explicatifs et d'exemples concrets ou cas d'études permettant de l'illustrer.

<sup>36</sup> "The DGD requested that a TOC be included in the program document at the end of the program definition process. The time constraints made it impossible to organize a participative process." (Brésil, ToC).

<sup>37</sup> Viva Salud avait cependant élaboré une ToC institutionnelle quelques années avant le démarrage du programme, élaborée dans un processus participatif avec ses partenaires de l'époque.

Ainsi, à part en Palestine, au Burkina Faso et en RDC, la ToC n'est pas réellement appropriée ni utilisée comme outil opérationnel dans le cadre du programme. Ces formulations restent valides et les chemins de changement sont globalement repris fidèlement et de manière synthétique dans le texte de vision de l'ABD, mais l'outil et les processus de la ToC ne sont pas maîtrisés dans la majorité des pays du programme.

Enfin, la ToC synthétisée dans le document « Texte de vision : l'approche basée sur les droits » d'avril 2019 révèle quelques faiblesses conceptuelles. Lors d'un exercice sur la théorie du changement pendant la semaine des partenaires au Sénégal, il est apparu que les participants n'avaient pas une compréhension identique des concepts utilisés pour les chemins de changements et qu'il existait des confusions. Il est, de fait, difficile de faire une différence entre le chemin de changement portant sur le renforcement des capacités et ceux portant sur l'empowerment, la sensibilisation ou le plaidoyer qui constituent également des modalités du renforcement de capacité. Il semblerait que cette catégorisation quelque peu redondante soit la traduction des identités de chacun des membres du programme commun.

## Conclusion sur la théorie du changement

**La ToC globale du programme** est très générale dans sa formulation et constitue plus des principes d'actions (pouvant être combinés ou non) qu'une véritable ToC. L'analyse et l'explication des étapes, la formulation des ressources nécessaires, l'explicitation des stratégies à développer pour aller vers le changement escompté pourraient être développées afin de favoriser son opérationnalisation. Cependant, les principes d'action et les stratégies contenues dans les ToC sont la plupart du temps connus et intégrés par les partenaires, en bonne synergie ou complémentarité avec les membres du programme commun. Mais l'outil ToC lui-même est peu connu par les partenaires dans de nombreux pays, et par conséquent il est peu utilisé au quotidien alors qu'il pourrait être un outil important de conception, de monitoring et d'évaluation.

**Les cinq chemins de changements proposés** dans le programme et repris dans le texte de vision sur l'ABD sont les suivants : le renforcement de capacités, l'empowerment, la prestation directe de services, le plaidoyer politique, le renforcement à la base. Ces chemins de changements sont repris dans la plupart des ToC pays du programme. Nous avons déjà analysé spécifiquement certains éléments de ces chemins de changements dans cette synthèse (services directs, plaidoyer). L'ensemble des 5 chemins de changement sont assez larges et généraux et permettent donc d'insérer aisément la majorité des activités des partenaires. Cependant, l'évaluation questionne la valeur ajoutée spécifique de l'explicitation de ces chemins de changements pour la mise en œuvre du programme ou la bonne compréhension de la ToC par les partenaires. Dans le document de vision, il est indiqué que les chemins de changements sont « des stratégies ». Pourtant, la formulation de ces changements semble différente d'un chemin à l'autre. Certains mettent l'accent sur l'activité en elle-même (ex : renforcement de capacité), d'autres sur le processus de changement souhaité (ex : empowerment) et enfin la prestation de services directs correspond plus à la modalité de l'action qu'à une activité spécifique ou un processus de changement. Ainsi, l'évaluation considère que l'utilité des chemins de changement dans une perspective d'une mise en œuvre opérationnelle de la théorie du changement n'est pas évidente, de même que leur valeur ajoutée par rapport aux piliers de l'ABD. La

juxtaposition des piliers de l'ABD et des chemins de changement peut même prêter à confusion car certains items sont proches et pas forcément évident à articuler (ex : les détenteurs de droit comme acteurs du changement et empowerment).

## Recommandations

Num	Destinataire	Contenu	Exemples / précisions	Niveau de priorité	Période de mise en œuvre	Source de la recommandation
1	Coordination et équipe de management du programme commun	Développer des cadres de concertation ouverts (aux partenaires et parties prenantes du secteur) pour piloter le programme, et favoriser les échanges entre partenaires.	Ils pourraient être développés dans un premier temps à un niveau local (sur le modèle du programme Sénégal) dans tous les programmes ayant un rayon d'intervention bien délimité (ex : Bolivie, Brésil) et dans certains pays à un niveau national (en s'inspirant et ajustant l'initiative du CCC aux Philippines par exemple).	Moyen	2020 - 2021	Sénégal, Recommandation ; Maroc, Recommandations ; Brésil, recommandations
2	Coordination et équipe de management du programme commun	Pour des organisations nationales et locales, le partenariat avec une ONG internationale est l'occasion de développer sa visibilité, ses réseaux et sa crédibilité au niveau international. Il serait intéressant de développer les actions de mise en réseau et permettant d'améliorer la visibilité des partenaires au niveau national, régional, et international.	Certaines actions dans ce sens sont déjà menées dans le cadre du programme. Il s'agit notamment d'activités permettant de faciliter <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) les liens entre les partenaires et les autorités locales ou nationales (notamment dans les contextes de pratique autoritaire du pouvoir (ex : Brésil, Burundi, Les Philippines, RDC) ;</li> <li>(ii) La visibilité et crédibilité des partenaires au niveau international, afin de favoriser de nouveaux</li> </ul>	Moyen	2020 - 2021 & futur programme	Synthèse, partenariat Résultats des questionnaires en ligne.

			partenariats et perspectives (tout contexte).			
3	Coordination et équipe de management du programme commun	Améliorer la communication avec les partenaires sur le fonctionnement du programme commun et sur ses axes stratégiques et approches, ainsi que sur la ToC.	A ce titre, il est primordial de simplifier la communication sur la ToC et de diffuser le texte de vision sur l'ABD, mais aussi des exemples ou case studies illustrant et donnant corps à la ToC (voir recommandation sur la capitalisation). Des supports innovants (vidéo, audio, récits de vie) pourraient être utiles pour cette communication.	Haut	2020	Synthèse, ToC
4	Coordination et équipe de management du programme commun	La capitalisation est embryonnaire dans le programme et devrait être plus systématique en prenant en compte les succès, innovations et valeurs ajoutées observés du programme au niveau local. Il est recommandé de développer la capitalisation notamment dans les thématiques suivantes : l'approche du partenariat, l'amélioration des pratiques agricoles, le soutien à la mobilisation populaire et de la société civile.	<b>Comment ?</b> La capitalisation pourrait se faire notamment à travers des récits de vie et « cases studies » illustrant les succès du programme au niveau local qui pourront nourrir et illustrer la théorie du changement. Elle pourrait être effectuée en interne par les équipes du programme et les partenaires. Il pourrait être intéressant de faire appel à des prestataires extérieurs, afin de lancer le processus, créer une boîte à outils adaptée au programme et aux partenaires et développer les compétences du staff et des partenaires. <b>Pour qui ?</b> La capitalisation aurait autant une pertinence en interne (illustrer la ToC, développer la connaissance et l'apprentissage interne à travers la diffusion de bonnes pratiques) qu'à l'externe (informer et influencer les partenaires et parties prenantes) pour faire	Haut	2020-2021 & futur programme	Synthèse, ABD

			<p>valoir les résultats du programme aux bailleurs et au public.</p> <p>La capitalisation interne mettra l'accent sur le processus et les résultats intermédiaires alors que la capitalisation mettra l'accent sur les changements et résultats finaux.</p>			
5	Chacun des trois membres du programme commun	<p>La ToC globale du programme est très générale dans sa formulation et constitue plus des principes d'actions (pouvant être combinés ou non) qu'une véritable ToC. L'analyse et l'explication des étapes, la formulation des ressources nécessaires, l'explicitation des stratégies à développer pour aller vers le changement escompté pourraient être plus développées. Par ailleurs les chemins de changements sont, dans une certaine mesure, redondants et créent de la confusion.</p>	<p>Il serait nécessaire de procéder à une analyse plus poussée, qui distingue notamment les acteurs (cibles et/ou parties prenantes), les changements espérés et les stratégies d'intervention.</p>	Haut		Synthèse, ToC
6	Chacun des trois membres du programme commun	<p>La ToC en tant qu'ensemble d'outils opérationnels de planification, suivi et évaluation est un outil intéressant pour faire valoir les changements sociaux et qualitatifs dans des environnements complexes. La décision de son utilisation en tant qu'outil opérationnel nécessite le développement de capacités spécifiques du staff et une adaptation des manières de travailler. Etant donné l'approche qualitative, les thématiques et contextes</p>	<p>Il serait alors nécessaire d'organiser des ateliers et formations avec les partenaires sur la ToC, dans le cadre par exemple des réflexions et de la préparation de prochains programmes.</p>	Haut	<p>Processus à démarrer en 2020-2021, puis à mettre en œuvre dans le travail de développement d'un futur programme et sa mise en œuvre.</p>	Synthèse, ToC

		d'intervention complexes des trois membres, l'évaluation recommande, à moyen ou long terme, d'utiliser la ToC comme outil opérationnel de planification et d'évaluation de programme.				
7	Chacun des trois membres du programme commun	Il apparaît pertinent de continuer à développer la prise en compte des différents contextes d'intervention dans leur complexité et leur dynamisme. Notamment dans les choix de cibles des actions d'influence et de plaidoyer (aux niveaux locaux et/ou nationaux), ainsi que le choix des activités à mettre en œuvre (et notamment sur la question des « actions de renforcement » et « services directs »).	Dans le programme commun, la prise en compte du contexte se fait essentiellement à travers une implantation locale durable et la qualité de la relation partenariale. Cette prise en compte et adaptation constitue un atout du programme commun. Il serait intéressant de conserver cet atout, et d'aller plus loin, en développant par exemple des analyses spécifiques (diagnostic local, analyse thématique, analyse sectorielle institutionnelle, etc.)	Moyen	2021 -, dans le cadre du Développement de futurs programmes , et pour leur mise en œuvre.	Synthèse, ABD
8	Chacun des trois membres du programme commun	La recherche d'intégration et le développement de réseaux est une stratégie pertinente pour des ONG de la taille des organisations du présent programme commun. Selon l'évaluation, la recherche d'intégration, de synergies de modalités de travail en réseau sera dans les années à venir de plus en plus demandée par les bailleurs de fonds comme d'autres potentiels partenaires et donateurs (fondations, public, etc.). Cette recherche d'intégration passe par l'explicitation d'une vision commune, l'élaboration de principes et modalités de fonctionnement commun,	L'établissement d'une vision commune pour un programme d'une telle ampleur touche à la manière de travailler ainsi qu'à l'identité de chacun des membres. Cela nécessite donc de partager des visions d'organisation pas forcément similaires, mais au minimum compatible et allant dans le même sens. Ainsi il semble nécessaire d'établir dès la constitution du consortium les mécanismes de décisions, de suivi stratégique et de résolution des conflits, et de rechercher une mutualisation voulue par tous de certaines ressources et mécanismes, comme les conventions de partenariat avec les partenaires par exemple.	Haut	2021 -, dans le cadre du Développement de futurs programmes , et pour leur mise en œuvre.	Synthèse, travail en consortium

		et la mutualisation de certaines ressources et mécanismes. Pour le prochain programme, prévoir un temps suffisant à l'élaboration d'un cadre en s'assurant d'une adéquation suffisante entre les visions et les approches de travail des différents membres.				
--	--	--	--	--	--	--

## Résumés des évaluations pays

### Résumé de l'évaluation Belgique

**SD1 : Leerlingen in België komen ongeacht hun achtergrond (gender, religie en socio-economische status) op voor hun individuele en de collectieve rechten, en engageren zich door solidaire actie te ondernemen.**

De evaluatie van Specifieke Doelstelling 1 van de Noordwerking van het gezamenlijk programma van KIYO, Solidagro en Viva Salud werd uitgevoerd aan de hand van een kruisevaluatie, gebaseerd op de door C-lever.org ontwikkelde methodologie voor de tussentijdse evaluatie. Voor deze evaluatie werd een documentenstudie uitgevoerd, een activiteit van KIYO geobserveerd en twee externe personen betrokken bij de uitvoering van het programma geïnterviewd. Er vond eveneens een zelfbeoordelingssessie plaats met de verschillende medewerkers die het SD1-programma uitvoeren gevolgd door enkele korte gesprekken met hen om nog een aantal zaken te verduidelijken.

Met de eerste specifieke doelstelling wil het gezamenlijk programma leerlingen in België (ongeacht hun achtergrond op vlak van gender, religie, socio-economische status) laten opkomen voor hun individuele en collectieve rechten en hen stimuleren om solidaire acties te ondernemen. Binnen de uitvoering van deze SD zijn enkel KIYO en Solidagro betrokken. Ze werken hiervoor samen met leerlingen en leerkrachten van secundaire scholen en met verschillende partners.

Voor deze kruisevaluatie werd de eerste specifieke doelstelling geëvalueerd volgens de DAC-criteria. De relevantie wordt hierbij als goed beoordeeld. Er wordt veel tijd geïnvesteerd in het zoeken naar scholen die in de trajectwerking willen stappen. De rechtenbenadering en de Theory of Change worden ook als relevant ervaren en worden als leidraad gezien in het dagdagelijkse werk van de organisaties. De efficiëntie van het werk wordt als gemiddeld aangegeven. Er werd vertraging opgelopen bij de realisatie van activiteiten gezien de resultaten wat te ambitieus waren opgesteld en moesten bijgestuurd worden na het eerste programmajaar. De programmapartners zijn trots op de inspanningen die zijn geleverd en de bijstellingen die zijn gebeurd. Er wordt echter niet veel efficiëntiewinst ervaren in de samenwerking in het consortium.

De activiteiten dragen effectief bij aan het behalen van de resultaten. De programmapartners zouden echter nog meer kunnen inzetten in het verzamelen van kwantitatieve gegevens om het behalen van de indicatoren aan te tonen. De gemeenschappelijk ontwikkelde vragenlijsten zijn hiertoe een goede aanzet maar het gebruik ervan moet opnieuw geëvalueerd worden en aanpassingen dringen zich op.

Het feit dat ingezet wordt op langdurige trajecten met leerlingen en leerkrachten wordt door iedereen als meerwaarde ervaren voor de duurzaamheid en impact van de specifieke doelstelling. Ook de vele partnerschappen worden positief geëvalueerd.

De Theory of change van het programma en de rechtenbenadering werden eveneens onder de loep genomen binnen SD1. De programmapartners hebben aangegeven dat ze daar minder mee bezig zijn en niet per se trachten om alle activiteiten hieronder te brengen. De relevantie van de rechtenbenadering wordt daarentegen door iedereen onderschreven en dient als basis voor alle ondersteunings- en begeleidingstrajecten.

Met betrekking tot de samenhang van het consortium valt op dat de samenwerking minder actief was in 2019. De programmapartners erkennen wel het voordeel in het uitwisselen van goede praktijken en het uitwerken van gemeenschappelijke tools, maar veel meer dan wederzijds leren kwam nog niet voort uit de samenwerking. De evaluatie van het consortium eind 2018 en de personeelwissel die plaatsvond bij Solidagro begin 2019, zorgden ervoor dat de contacten binnen SD1 erg beperkt waren tussen KIYO en Solidagro tijdens de eerste helft van de uitvoering van het gemeenschappelijk programma.

Op het einde van dit rapport worden nog een aantal geleerde lessen, conclusies en aanbevelingen geformuleerd. Hierbij is het zeker belangrijk te vermelden dat het evaluatieproces niet ideaal is verlopen. De evaluatie werd namelijk uitgevoerd door een medewerker die voor het afwerken van het evaluatierapport de organisatie heeft verlaten. Het rapport werd vervolgens afgewerkt door een collega op basis van de informatie die ter beschikking was. Aangezien geen extra observaties of interviews gedaan werden en informatie die voorhanden lag vrij beperkt was, heeft dit een grondige en gedetailleerde analyse van SD1 bemoeilijkt.

## **SD2 : Sociale organisaties en Belgische actoren van OS zijn versterkt en mobiliseren zich voor het laten gelden van kinderrechten, het recht op voedsel en het recht op gezondheid, met focus op de rechtenbenadering.**

Aan de hand van de methodologie uitgewerkt door C-lever.org werd er een kruisevaluatie uitgevoerd van Specifieke Doelstelling (SD) 2 van de Noordwerking van het gemeenschappelijk programma van Viva Salud, Solidagro en KIYO. In de periode van mei tot begin juli 2019 vond er een documentenstudie plaats, 9 interviews met betrokkenen, de observatie van 2 activiteiten en een zelfbeoordelingssessie met de leden van de SD 2 groep.

Met deze tweede specifieke doelstelling willen de programmapartners dat sociale organisaties en Belgische actoren van ontwikkelingssamenwerking (OS) versterkt worden en zich mobiliseren voor het laten gelden van kinderrechten, het recht op voedsel en het recht op gezondheid, met focus op de rechtenbenadering. De uitvoering van deze SD gebeurt enerzijds via de sociale organisaties die ondersteund worden door Viva Salud en Solidagro en anderzijds via de vierdepijlerinitiatieven en andere actoren van OS die worden ondersteund door KIYO.

Voor deze kruisevaluatie werd SD 2 geëvalueerd volgens de DAC-criteria. De relevantie van SD 2 wordt als goed beoordeeld. De inhoudelijke vorming en de capaciteitsverstrekking die wordt voorzien voor de doelgroep is in lijn met de vastgestelde noden. De samenhang van de aanpak scoort wat betreft relevantie minder goed. De profielen van de doelgroep die ondersteund wordt binnen SD 2 zijn bijzonder verschillend en dat heeft een grote invloed op de aanpak van de programmapartners in de invulling van hun ondersteuning aan de organisaties waarmee ze samenwerken. De efficiëntie van SD 2 is goed omdat de middelen efficiënt beheerd worden en de activiteiten op een kwaliteitsvolle manier worden georganiseerd binnen de vooropgestelde periode. Er werden echter geen schaalvoordelen bereikt in het werken naar de doelgroep toe. De uitwerking van de visietekst rond de rechtenbenadering heeft veel langer geduurd dan voorzien. Toch was dit proces zeer leerrijk voor de programmapartners. Het dient opgemerkt dat de visietekst behoort tot SD 2, maar in de praktijk werd uitgewerkt door de SD 4 groep. De doeltreffendheid van SD 2 scoort gemiddeld tot goed. De doelgroep wordt inhoudelijk en organisatorisch versterkt. Resultaat 4 liep vertraging op, maar de visietekst rond de rechtenbenadering is intussen afgewerkt.

De kruisevaluatie diende eveneens om de Theory of Change te toetsen binnen SD 2. Dit heeft geleid tot de aanbeveling om de resultaten te herformuleren zodat de diversiteit van de beoogde doelgroep beter tot zijn recht komt. Het is namelijk zo dat enkel voor de sociale organisaties die ondersteund worden door Viva Salud, mobilisatie een evidente activiteit en strategie is. De TOC is bovendien niet door alle medewerkers even goed gekend en wordt dus niet ten volle benut als werkinstrument.

De relevantie van de rechtenbenadering werd eveneens onder de loep genomen tijdens de kruisevaluatie die tot de vaststelling gekomen is dat deze erg geapprecieerd wordt door de medewerkers en door de doelgroep als theoretisch kader voor hun werking. Voor sommigen binnen de doelgroep is dit een eerste kennismaking en eye-opener, voor anderen binnen de doelgroep biedt het een kader voor zaken die al impliciet deel uitmaakten van hun werking.

Met betrekking tot de samenhang van het consortium, dat eveneens een belangrijk element is bij de uitvoering van de kruisevaluatie, valt het op dat buiten de visietekst, het binnen SD 2 niet evident was

voor de programmapartners om samen te werken. De diversiteit van de doelgroep waarmee wordt samengewerkt binnen SD 2 speelt hierbij een belangrijke rol. Toch zou de samenhang bevorderd kunnen worden indien eerder gestreefd zou worden naar wederzijdse versterking van de programmapartners veeleer dan het effectief uitwerken van gezamenlijke activiteiten.

Bovendien worden op het einde van deze evaluatie nog enkele geleerde lessen meegenomen en aanbevelingen geformuleerd. Zo wordt onder andere aanbevolen om een gemeenschappelijke strategie af te spreken rond de verdere verspreiding en uitwerking per organisatie van de visietekst rond de rechtenbenadering. Daarnaast zou overwogen kunnen worden om de doelstelling en bijhorende resultaten te herformuleren zodat de diversiteit van de doelgroep beter tot zijn recht kan komen en de interne coherentie van de SD -tussen de resultaten onderling- versterkt wordt. De TOC kan ook beter ingezet worden als werkinstrument in de loop van het programma. Tenslotte kan een betere kennis van elkaars werking en doelgroep de uitwisseling en samenhang tussen de programmapartners versterken.

#### **SD4 : Beleidsmakers reageren op aanbevelingen van netwerken om de rechtenbenadering te integreren en voorop te stellen in het beleid.**

De evaluatie van Specifieke Doelstelling 4 van de Noordwerking van het gezamenlijk programma van KIYO, Solidagro en Viva Salud betrof een kruisevaluatie, gebaseerd op de door C-lever.org ontwikkelde methodologie voor de tussentijdse evaluatie. Voor deze evaluatie werd een uitgebreide documentenstudie uitgevoerd, drie activiteiten geobserveerd en zeven personen betrokken bij de uitvoering van het programma geïnterviewd. Er vond eveneens een zelfevaluatiesessie plaats met de verschillende medewerkers die mee het SD4-programma uitvoeren.

Met deze vierde specifieke doelstelling wil het gemeenschappelijk programma tussen KIYO, Viva Salud en Solidagro bekomen dat beleidsmakers reageren op aanbevelingen van netwerken om de rechtenbenadering te integreren en voorop te stellen in het beleid. Dit beleidswerk moet gebeuren via de deelname van de drie organisaties aan verschillende netwerken, die op hun beurt beleidsveranderingen beogen. Het beleidswerk kadert in een moeilijke context waarbinnen het maatschappelijke middenveld steeds moeilijker gehoor vindt bij beleidsmakers, en er dus moet op zoek gegaan worden naar alternatieve strategieën.

Voor deze kruisevaluatie werd de relevantie en samenhang van de actie van het consortium binnen het programma geanalyseerd en beoordeeld door middel van de OECD/DAC-criteria. De relevantie van SD4 wordt als goed beoordeeld. De netwerken waarmee wordt samengewerkt zijn gekozen vanuit de principes van de rechtenbenadering, hoewel daar niet expliciet naar wordt verwezen. De rechtenbenadering en de Theory of Change worden ook als relevant ervaren en als belangrijke leidraad gezien door de drie organisaties. Het werk van de drie organisaties gebeurt op een efficiënte manier, waarbij de al dan niet beperkte middelen doordacht worden ingezet, rekening houdend met de eigen sterktes en zwaktes die gecompenseerd worden door de samenwerking met andere organisaties in netwerkverband. De doeltreffendheid van het werk in SD4 moet als gemiddeld beoordeeld worden. Enerzijds omdat de gemeenschappelijke rechtenbenadering de organisaties versterken bij de eigen visieontwikkeling, waardoor ze ook sterker staan in de netwerken. Anderzijds blijkt wel dat het moeilijk meetbaar is wat de specifieke bijdrage is van de organisatie aan bepaalde veranderingen via de netwerken. In dit verband kwam ook naar voor dat de indicatoren die bijdragen aan de specifieke doelstelling te ambitieus zijn geformuleerd. Hoewel het bij een tussentijdse evaluatie moeilijk is om impactresultaten te beoordelen, valt wel de politieke context op waarbinnen gewerkt wordt, en de daaruit vloeiende onzekerheid of resultaten een duurzaam effect zullen hebben. Dit criterium wordt onder meer daarom als gemiddeld beoordeeld. Rond de transversale thema's gender en kinderrechten wordt, als ze niet tot het hoofdthema van de organisatie behoren, niet expliciet gewerkt, hoewel Solidagro aangaf sinds de vorming door KIYO meer aandacht te hebben voor kinderrechten. Met het milieuthema wordt bij de drie organisaties wel bewuster rekening gehouden.

Partnerschappen en synergiën zijn heel belangrijk binnen SD4. Via de samenwerking met netwerken proberen de organisaties te wegen op het beleid. Samenwerken vanuit een gemeenschappelijke rechtenbenadering bleek voor de drie organisaties geen sinecure. Er ging heel wat overleg vooraf aan de totstandkoming van de visietekst. Door de opdeling in drie verschillende resultaten is er op programmaniveau slechts een beperkte mate van samenwerking. Toch zijn er nog heel wat opportuniteiten die onbenut worden gelaten.

Op het einde van deze evaluatie worden nog enkele geleerde lessen meegenomen en aanbevelingen geformuleerd. Zo wordt er aanbevolen om de capaciteiten van de organisaties en de netwerken om aan beleidsbeïnvloeding te doen te analyseren. Verder wordt er aangeraden om bepaalde opportuniteiten tot samenwerking beter aan te wenden vanuit de nieuwe visie op de rechtenbenadering, en ook om actief in te zetten op kennisuitwisseling en delen van goede praktijken over hoe de netwerken concreet functioneren. De vraag wordt eveneens gesteld om de indicatoren die bijdragen aan de specifieke doelstelling te herdenken, aangezien er binnen SD4 eerder sprake is van netwerkbeïnvloeding dan rechtstreekse beleidsbeïnvloeding.

## Résumé de l'évaluation Bolivie

En Bolivie, Solidagro met un œuvre un programme consacré au droit à l'alimentation dans La zone de 17.000 km<sup>2</sup> du département de Cochabamba, dénommée le 'Cono Sur', avec trois organisations partenaires locales : Aynisuyu, Incca et Agrecol. C'est une région très montagneuse, assez isolée et à faible densité de population (8hab/km<sup>2</sup>). Le climat y est sec, avec une période sèche qui dure 8 mois. La sécurité alimentaire et l'accès à l'eau sont deux problèmes endémiques du Cono Sur. Il est donc pertinent que le programme s'attaque en priorité à ces défis. Il le fait d'une part, en travaillant sur le court terme dans la prestation de services auprès des organisations paysannes (OP) en finançant et mettant sur pied des petits projets productifs (les 5 modèles agro-écologiques). D'autre part, sur le moyen terme, en sensibilisant et mobilisant les OP sur l'importance de protéger les zones de recharge hydrique. Ce processus se matérialise dans un travail de plaidoyer très concret afin d'obtenir le vote de lois communales pour protéger ces zones stratégiques. Ce travail de plaidoyer est une première pour Solidagro en Bolivie, mais les premiers résultats s'en font d'ores et déjà ressentir avec le vote des lois de PZRH qui ont été votées dans deux des communes du Cono Sur. L'une d'entre elle prévoirait même de consacrer 0,5% de son budget 2020 à son implémentation.

Les 5 modèles agro-écologiques forment une panoplie bien réfléchiée d'outils et de techniques transmis aux OP pour qu'elles puissent, à très court terme, diversifier et augmenter leur production afin d'obtenir des revenus supplémentaires. Ce qui renforce la pertinence de cette approche, est que les formations et la prestation de service stricto sensu que ces 5 modèles impliquent, sont adéquatement intégrés dans une approche plus large de revendications des droits des OP. Dans le Cono Sur, celles-ci sont très organisées et fortement liées au parti au pouvoir. Elles n'ont dès lors pas peur de revendiquer leurs droits. Mais le programme leur fournit un accompagnement judicieux dans un processus d'interpellation des autorités (surtout communales) qui vise à mettre en place des lois et des projets essentiels pour la PZRH. L'appui de partenaires externes comme celui de l'Université Catholique viennent renforcer par leurs expertises spécifiques une stratégie d'intervention réfléchiée.

La taille de la zone d'intervention est à la mesure des moyens RH et financiers disponibles. Cela permet d'envisager raisonnablement d'avoir un impact significatif en fin de programme. Cet impact (positif) à long terme est en bonne voie d'être atteint étant données les avancées législatives qui pérennisent les avancées obtenues durant la mise en œuvre du programme. Les différentes activités sont réalisées selon le planning initialement prévu. Les activités faites contribuent de manière effective à l'atteinte des indicateurs et contribuent aux résultats et objectif visés par le programme. En ce sens, nous considérons que l'efficacité est élevée. Nous n'avons pas les connaissances techniques suffisantes pour juger de l'efficience, notamment en ce qui concerne les investissements liés aux 5 modèles agro-écologiques. Mais des éléments (notamment la contribution en main d'œuvre de la part des OP) nous font croire que les ressources du projet sont utilisées de manière efficiente. Le partenariat entre les trois organisations partenaires et Solidagro est solide. Leur complémentarité (tant géographique que thématique) renforce la force de frappe du programme tout en permettant par ailleurs de renforcer mutuellement leurs capacités respectives.

Parmi les différentes activités observées, nous avons particulièrement apprécié le travail réalisé avec les organisations de femmes, qui leur permet de s'émanciper économiquement, tout en offrant des produits de qualité à la population, notamment via le petit-déjeuner scolaire du Cono Sur.

Nous recommandons de regrouper tous les acteurs souhaitant s'impliquer dans la PZRH au sein d'une coalition qui se réunisse régulièrement, afin de concrétiser les opportunités actuelles dans un contexte favorable. Nous recommandons également, maintenant que des premiers résultats concrets sont acquis au niveau communal, d'entreprendre un travail spécifique de plaidoyer au niveau supérieur, à savoir la 'mancomunidad del Cono Sur'. Il nous semble nécessaire de favoriser la diffusion des 5 modèles agro-écologiques au-delà des familles participant au programme.

## Résumé de l'évaluation Brésil

The program in Brazil is implemented by KIYO and 5 Brazilian NGOs: AMAR, CEDECA, PAMEN-Cheifa, RRC, and SER. The evaluation, conducted by C-Lever consultant Lara Deramaix, included a field trip to Rio de Janeiro (RJ) from 19/09 to 30/09/2019. Finding and conclusions are as follows:

The program is aligned with the consortium's guiding principles and TOC, and makes effective use of the RBA to achieve the enforcement of the Rights of the Child, Adolescent and Youth in Brazil.

The program shows good progress to this date. As of today, it delivered the services as planned and already achieved important results thanks to the advocacy efforts.

The program, based on a successful partnership and aiming at reinforcing the intervention of 5 experienced and well-established Brazilian PO, is highly relevant. The strategy, based on the effective implementation of the CRC and protective ECA legislation at municipal, state and nation levels, is effective and adapted to the context. Direct service delivery contributes to the realization of the rights of the beneficiaries and to their empowerment, as well as to raise awareness in their communities. Service delivery allows the PO to monitor the respect of the rights by the institutions, develop good practices and models of intervention, and all the collected information feeds the advocacy work. The existing LF should be reviewed to better reflect and value the diversity of these efforts. The current context, heavily impacted by a political shift that generally dismisses the values of diversity and inclusion and the importance of upholding human rights, only makes the program more relevant. But a new participative political analysis needs to take place to strengthen and develop the strategies that could include more linkages at the international level.

Effectiveness is very good with most targets on track or beyond, but loses points when assessed towards the DGD LF. The beneficiaries are satisfied and extremely positive about the services, and their empowerment is noticeable. A series of key institutional changes and even unexpected positive effects have been achieved. The program builds very efficiently on its long-term partnerships as well as on results, experiences and good practices from past program cycles. Some activities might require adaptations in the near future due to external risks related to the context. To increase the program efficiency, the LF needs to be revised and the financial disbursement should be aligned to the planning of activities. Collaboration between KIYO and the PO is excellent and collaboration between the PO is growing stronger. The PO are satisfied with the capacity reinforcement provided by KIYO through its PF, but would be interested in receiving more technical support in thematic areas (e.g. Restorative Justice practices). Furthermore, the sharing of experiences and good practices between KIYO countries of implementation could be improved if translation services were available. The overall approach of the program, based on the empowerment of the CAJs is sustainable: it has a great potential for long-lasting impact and multiplication effects. The constructive approach taken with authorities has also led to sustainable results. But as public funds are dropping, financial sustainability could become a concern. Strategic planning should include the diversification of donors and communication campaigns to gain more support and leverage from the Brazilian public. The existing good practices on gender and environment could be strengthen and generalized.

In conclusion, the program demonstrates a high level of relevance, effectiveness and efficiency, is sustainable in its approaches and has good potential in terms of impact. An in-depth TOC analysis and a review of the logical framework are the main recommendations to strengthen the program and its strategies, especially in light of the changing political context.

## Résumé de l'évaluation Burkina Faso

L'évaluation croisée a été menée du 29 septembre au 5 octobre 2019 au Burkina Faso et portait sur l'objectif spécifique 6 « 19 communautés rurales au Burkina Faso ont amélioré leur capacité à faire respecter leur droit à la sécurité alimentaire et à l'eau, basé sur les principes de l'agroécologie et ont pris l'engagement pour défendre leurs intérêts » mis en œuvre par Solidagro et ses 5 partenaires. L'évaluation croisée a été menée par Geraldine Malaise selon la méthodologie formulée par C-Lever.org pour l'ensemble du processus d'évaluation.

Il ressort de l'évaluation que le programme est particulièrement pertinent car il apporte une réponse adéquate aux besoins des groupes-cibles et aux défis posés par l'insécurité alimentaire et les effets du changement climatique dans le contexte spécifique de ce pays sahélien. Le programme est en phase avec les politiques publiques du Burkina Faso et cohérent également avec les interventions mises en œuvre par les autres acteurs belges de la coopération au développement actifs en agriculture. Le programme a ciblé des zones où la population est particulièrement vulnérable. Cependant, la question de savoir s'il n'aurait pas été préférable de mieux cibler les OCB en fonction de leur potentiel de changement à plus grande échelle mérite d'être posée.

Le renforcement des capacités est l'aspect central du programme et les partenaires se disent très satisfaits de l'accompagnement qu'ils reçoivent de Solidagro. Le choix de 5 partenaires aux expertises complémentaires est également jugé très pertinent et permet un renforcement mutuel très fort. Des synergies intéressantes sont également promues avec d'autres acteurs de développement actifs en agroécologie.

Bien qu'il ne soit pas encore possible de présenter un état d'avancement chiffré du taux de réalisation des résultats, les activités ont été mises en œuvre selon les prévisions et de nombreux changements sont déjà visibles. La probabilité que les changements intermédiaires se réalisent semble dès lors assez élevée.

L'efficacité du programme est assurée par une planification et une budgétisation très détaillée, le choix de formations internes et la valorisation de l'expertise déjà existante chez les partenaires, la recherche d'économies d'échelles par l'organisation d'ateliers en commun avec d'autres acteurs de développement et une attention continue pour la qualité des réalisations.

Au niveau des thèmes transversaux, la prise en compte de l'environnement et du genre sont considérés comme des points forts du programme.

En ce qui concerne la cohérence de théorie du changement et l'approche basée sur les droits, celles-ci ne sont arrivées que tout à la fin de l'élaboration du programme et les partenaires ont mis un certain temps avant de se les approprier. Elles sont néanmoins considérées comme très pertinentes. Notons que le chemin de changement relatif au renforcement de l'assise sociétale est absent de la ToC du Burkina Faso. Après discussion avec le bureau local et les partenaires, il semble pourtant que ce chemin est indispensable pour amener la société burkinabé à prendre conscience du fait que l'alimentation est un droit. Le programme gagnerait à cet effet à renforcer sa visibilité. Bien que les activités menées sur le terrain contribuent à améliorer le droit à l'alimentation dans les zones ciblées par le programme, les choses ne sont pas encore abordées en termes de droits et devoirs. Un travail d'interprétation de ces concepts en langues locales devrait être réalisé afin de pouvoir les faire comprendre aux communautés sur base d'exemples liés à leur vie et leurs préoccupations quotidiennes.

L'aspect plaidoyer reste encore assez timide dans le programme et se fait surtout au niveau local. Il s'agit d'un choix conscient d'une approche phasée qui se concentre en premier lieu sur le renforcement d'OCB dans un nombre limité de communes afin de construire quelque chose de profond sur le terrain. L'objectif est que ces OCB deviennent en quelque sorte des modèles en matière d'agroécologie et de développement local, ce qui devrait faciliter par la suite le travail d'empowerment et le plaidoyer. Les partenaires mesurent l'importance du plaidoyer pour arriver à des changements

plus structurels et sont demandeurs de renforcement de capacités afin de mettre plus l'accent sur cet aspect du programme.

La collaboration en consortium n'a pas directement influencé la mise en œuvre du programme au Burkina Faso. Le bureau local et les partenaires restent néanmoins convaincus qu'il y aurait moyen de mieux exploiter les opportunités qu'offre ce programme commun. Il serait à cet effet utile de conceptualiser les thématiques du droit à la santé, à l'alimentation et des droits de l'enfant, et de mieux partager les documents et ressources existantes.

## Résumé de l'évaluation Burundi

L'évaluation au Burundi a été menée par la coordinatrice du programme commun. Les différents **outils** conçus par C-lever (l'enquête en ligne, les interviews adaptées à trois types d'acteurs et l'auto-évaluation) ainsi que la documentation et l'observation des activités des partenaires ont permis de dresser un tableau assez complet des défis que connaît le programme au Burundi ainsi que des bonnes pratiques mises en œuvre.

Les **violations des droits des enfants** sont nombreuses au Burundi et dès lors, le travail des partenaires est tout à fait pertinent et la manière dont ils le font également. Ils travaillent tous les quatre sur les droits des enfants mais avec des spécificités différentes (**structures communautaires, chaîne pénale, organisation des jeunes, écoles**). La **synergie** des partenaires est perçue comme positive, car assez nouvelle, mais celle-ci devrait être renforcée.

Le programme du Burundi s'articule autour des quatre principes de la Convention internationale des droits de l'enfant, soit **la participation** (création/soutien à des espaces de démocratie participative), **la non-discrimination** (défense des victimes de violation des droits de l'enfant), **l'intérêt supérieur de l'enfant** (prise de décisions sociales et politiques positives concernant les enfants) et **le droit de vivre, de survivre et de se développer** (développement social et économique des enfants et des familles).

L'**approche** des partenaires est à la fois **communautaire** et **participative**. Communautaire dans le sens où les partenaires créent des structures à l'échelle communautaire, tels que les groupes de solidarité, les clubs scolaires, les clubs d'enfants et ils appuient les CPE (Comités de protection de l'enfance). Participative car elle fait participer tous les représentants de la population, dont les enfants.

Au stade actuel de la mise en œuvre, la probabilité que les **changements intermédiaires** se réalisent paraît assez grande, même si la stratégie implémentée ne fonctionne pas au niveau national. Une des raisons pourrait être que cela n'avait peut-être pas été envisagé concrètement dans la mise en œuvre du programme. Certaines activités devraient cependant être maximisées, voire ajoutées pour arriver aux changements intermédiaires escomptés. Le programme tient compte des **thèmes transversaux** du programme que sont le genre, l'environnement et les droits des enfants en leur donnant une place essentielle lors de la mise en œuvre des activités.

La **théorie du changement** est pertinente et fonctionne bien dans le contexte du Burundi. Dans les faits, la théorie du changement est comprise et appliquée par les partenaires, car ils connaissent et travaillent avec tous les éléments qui la composent, mais ils ne se la sont pas appropriée car ils n'ont pas été impliqués dans son développement (suite aux instructions tardives reçues de la part du bailleur). Un travail à ce niveau pourrait être envisagé.

Le passage d'une approche plutôt basée sur les besoins à une **approche basée sur les droits** est en cours et s'effectue avec des partenaires motivés par cette nouvelle approche. En termes de **bonnes pratiques**, on peut citer une réflexion sur la durabilité de leurs actions, le fait de voir des droits et non des faveurs et le fait de travailler avec des structures mixtes (où des représentants des autorités sont également présents). Du côté des **obstacles**, il y a le manque d'une analyse des causes structurelles, le plaidoyer qui reste compliqué et l'empowerment individuel comme une fin en soi.

La **collaboration du consortium** n'est pas très élevée au Burundi et pourrait être valorisée en travaillant plus sur les cadres théoriques et pratiques des droits à l'alimentation et à la santé.

Via l'impulsion du bureau local, les partenaires se sont appropriés beaucoup de **nouveaux concepts** (approche basée sur les droits, participation des enfants, attention à l'environnement, égalité des genres, complémentarité des approches) qui semblent bien, après ces premières années de mise en œuvre, bénéfiques pour les bénéficiaires. Il reste cependant quelques actions à mettre en œuvre pour pouvoir pleinement les voir appliqués.

## Résumé de l'évaluation Maroc

L'évaluation à mi-parcours a été menée au Maroc par Fiona Ben Checkroun conformément à la méthodologie formulée par C-lever.org pour l'ensemble du processus d'évaluation. Il questionne la cohérence de l'approche par les droits des trois organisations et donne une vision externe du programme de KIYO au Maroc en proposant des recommandations pour améliorer son fonctionnement.

Le programme de KIYO au Maroc vise une augmentation du respect des droits des enfants, parmi lesquels les enfants victimes de violences familiales et de rejet social car issus de mères célibataires, les enfants victimes de discrimination car malentendants et les enfants potentiellement ou effectivement victimes de violences sexuelles, dans les régions de Tanger et Rabat. Pour y parvenir, 4 résultats ont été définis : (i) la participation des enfants est renforcée pour soutenir leur autoprotection ; (ii) la discrimination des enfants est combattue ; (iii) le droit de vivre, de survivre et de se développer des enfants est mieux protégé ; (iv) le respect de l'intérêt supérieur de l'enfant est renforcé dans les décisions sociales et politiques.

De manière générale, le programme au Maroc et sa théorie du changement (TOC) répondent bien aux défis et aux besoins identifiés chez les groupes cibles et les bénéficiaires. Cependant, il semble être très ambitieux au regard des ressources financières et humaines qui y sont allouées. En effet, les coupes budgétaires successives et le turn-over fréquent au sein des différentes organisations ont quelque peu fragilisé la mise en œuvre du programme dans cette première partie de programme. Cela ne remet néanmoins pas en cause la pertinence des chemins de changements choisis et l'efficacité des actions menées par les différents partenaires.

La TOC reste un outil évolutif qu'il convient d'adapter selon les réalités vécues et les changements atteints. Plusieurs questions sont posées dans ce rapport à ce sujet et il serait intéressant pour KIYO d'en discuter avec ses partenaires : Comment les services directs au sein du programme permettent-ils d'organiser et mobiliser les groupes cibles à défendre leurs droits ? ; Comment les 4 chemins de changements majeurs contribuent-ils à ce que les porteurs d'obligations assument davantage leurs obligations de respect des droits humains, de les protéger et de créer des opportunités et conditions pour les réaliser ? ; En améliorant les droits de ces enfants en particulier, le programme va-t-il avoir un effet multiplicateur qui va permettre à tous les enfants au Maroc de voir leurs droits s'améliorer ?

Il semble également important de travailler sur la cohérence du programme et du lien entre le travail des différents partenaires. Il en est de même pour l'amélioration de la transparence et des chemins de communication entre les organisations partenaires au Maroc et les organisations partenaires à Bruxelles.

Au stade actuel de la mise en œuvre, il semble probable que le programme sera en mesure d'atteindre ses objectifs et d'avoir un effet durable sur les populations bénéficiaires du programme. Il semble également probable qu'il ait aussi un résultat certain et durable sur le renforcement des capacités des 3 partenaires en termes d'approche basée sur les droits et de système de planification, suivi et évaluation.

Le travail en consortium est peu perceptible au Maroc du fait de l'absence de Solidagro et Viva Salud. L'approche portée par le consortium est néanmoins supportée par les partenaires et se retrouve valorisée dans certaines activités, surtout en ce qui concerne le droit à la santé.

## Résumé de l'évaluation Palestine

The cross country evaluation in Palestine was conducted by Mélodie Arts and Pascal Van Driessche of the NGOs KIYO and Solidagro, using the C-Lever.org corporate methodology developed for mid-term evaluations. The evaluation's field work took place from September 8 to 15, 2019. The objective of the evaluation was to assess the program after two years of implementation (towards OECD DAC evaluation criteria + additional criteria) and more specifically to assess the coherence of the program and its theory of change.

The above evaluation objectives, the program proved to be well designed and implemented by strong relevant organizations in a complex context. Its relevance is high: the RBA used to implement the program is a relevant approach in the aim of realizing and expanding the right to health in Palestine through youth network strengthening on the one hand, and research and advocacy on the other hand. More complementarity with other existing youth networks could, however, still strengthen the relevance. Also the program's effectiveness has so far been good to very good, although for the advocacy targets, it is much depending on the political environment, which is not favorable for guaranteeing the right to health. The program is also very efficiently implemented, thanks to strong partners who provided some of their own resources, staff and volunteers for implementing the program after the imposed budget cuts.

From a general perspective, both partners and target groups are convinced by and committed to the program's approach, including by the importance and relevance of the rights-based approach. Partners have participated strongly in the design of the program. They have specific roles that complement each other, although it is recommended to strengthen their automatic reflex to consult each other more in planning of activities. Specifically for the Gaza actors, this is, however, difficult. It is recommended to organize meetings between the partners in other countries, to overcome the limitations of the occupation.

Because of the limited space for civil society and national sovereignty in Palestine, international solidarity and pressure seems to be of very great importance to achieve long term impact.

Finally, the program theme and its determinants seem to allow the integration of other themes, such as children's rights and the right to food, to increase the scope and impact of the organizing and advocacy efforts. It is recommended to Viva Salud, Solidagro and KIYO to explore the opportunities to materialize this.

## Résumé de l'évaluation Philippines

The « Samen opkomen voor ieders rechten » program is implemented in The Philippines by the three members of the joint program (KIYO, Solidagro, and Viva Salud) and fourteen national and local partners in from 2017 to 2021. The external evaluation was conducted by Mr. Julien Moriceau, using the C-Lever.org corporate methodology developed for midterm evaluations. The evaluation's field work took place from April 6<sup>th</sup> to April 15<sup>th</sup> 2019. The objective of the evaluation was to assess the Program after two years of implementation (toward OECD CAD evaluation criteria + additional criteria) and more specifically to assess the coherence of the program and its theory of change.

Assessing the above evaluation objectives, the program proved to be well designed and implemented by strong relevant organizations in a complex context. Its relevance is high: the RBA used to implement the Program is a relevant approach in the aim of realizing and expanding the rights to food and to health as well as child rights in The Philippines. The program is also very efficiently implemented, thanks to strong partners who provide their own resources for implementing the Program and several cutbacks achieved through good value for money deals negotiated by partners. The Program's effectiveness has so far been good on average, and it would certainly remain so as long as the political context in the country allows partners to work in acceptable conditions.

From a general perspective, both partners and supported communities are convinced by and committed to the Program's approach, including by the importance and relevance of the rights-based approach and the links between different types of rights. This integrated approach is an ongoing process, for the partners and for the consortium's members. Even if the Program has mainly been designed and developed by the consortium's members, efforts to create partner's ownership and improve synergies are noteworthy. Indeed, as part of the Program's implementation, one of the Campaign Coordination Committee's (CCC) main objectives is to foster synergy. Long time existing partnerships between Program partners and consortium's members is also an asset for the general coherence and durability of the program. The consortium's members as well as most of Filipino partners have a clear goal and mission and are highly confident in their own actions and approaches. As a result, a clear mutual confident relationship exists between consortium's members and most of their partners. Nevertheless, several threats still exist, mainly due to the country's political situation and local and regional economic perspectives.

Finally, some improvements could be made on the understanding and the use of the theory of change (that could allow to refine advocacy priorities and strategies), on the collaboration between national and local partners, and on information sharing and transparency between the consortium and partners and their direct involvement for future program developments.

## Résumé de l'évaluation RDC

Dans ce pays, ce sont KIYO et Viva Salud qui mettent en œuvre les actions avec leurs partenaires locaux. L'évaluation en RDC a été conduite par Alain Touta Traoré comme évaluateur croisé avec l'appui de Ladislav de Coster de C-Lever.org. La mission de collecte de données s'est déroulée du 31 août au 8 septembre 2019. La méthodologie utilisée a été conforme à la méthodologie formulée par C-lever.org pour l'ensemble du processus d'évaluation à mi-parcours du programme DGD présenté par KIYO-Viva Salud-Solidagro. L'appréciation du programme s'est faite sur les critères du CAD (Pertinence, efficacité, efficacité, partenariat et synergie, impact, durabilité), les thèmes transversaux (genre, droits des enfants, environnement) et trois questions spécifiques d'évaluation (l'approche basée sur les droits, la théorie du changement et la cohérence du consortium). Le champ de l'évaluation a concerné uniquement les partenaires EDS et CODIC de Viva Salud.

L'appréciation des critères du CAD le programme en RDC est pertinent. Il répond aux besoins des bénéficiaires, s'inscrit dans le cadre des politiques publiques de la RDC ainsi que ses priorités du moment. Les partenaires EDS et CODIC ont travaillé à une bonne efficacité du programme par des économies sur les renforcements de capacités des communautés (formations par les pairs), réajustement des actions en retard ou après des réductions de budget, l'utilisation du bénévolat au niveau des staffs et pour la diffusion de l'approche basée sur les droits. Le bénévolat au niveau des staffs reste un point d'attention à suivre. La matrice des indicateurs permet de voir une bonne efficacité du programme au niveau des partenaires de Viva Salud. La majorité de ses objectifs à mi-parcours sont atteints et le présent rapport documente plusieurs cas d'utilisation, par les bénéficiaires, des résultats générés par les activités. Les partenariats et les synergies sont en construction pour ce qui concerne les partenaires EDS et CODIC de Viva Salud. Par contre, le partenariat entre partenaires de KIYO et de Viva Salud n'existe pratiquement pas car leurs méthodologies et stratégies de travail sont assez bien opposées. Il y a eu tout de même des échanges de pratiques et des partages de connaissances. Malgré cette contrainte du partenariat entre les acteurs des KIYO et de Viva Salud, on observe un programme solidement ancré au niveau communautaire, ce qui laisse présager sur l'atteinte de son objectif à long terme ainsi que la durabilité des impacts réalisés. La durabilité est aussi liée à l'empowerment qui est une stratégie de renforcement de capacités et d'auto prise en charge. Les thèmes transversaux ont été largement intégrés dans la mise en œuvre du programme car ils sont intégrés dans sa logique d'intervention à savoir le genre, la préservation de l'environnement et le respect des droits de l'enfant.

Les partenaires EDS et CODIC ont développé une très bonne théorie du changement qu'ils connaissent et apprécient de par sa capacité à leur faciliter le pilotage du programme. L'approche basée sur les droits a été au cœur de leur stratégie d'intervention. La cohérence du consortium connaît des difficultés mais a permis de partager vis-versa les connaissances sur deux thématiques du programme entre les partenaires opérationnels des KIYO et de Viva Salud.

En conclusion, il apparaît de manière assez évidente que le programme est en mesure d'atteindre ses objectifs dans les délais prévus et qu'il contribuera probablement à ce que les droits de chaque congolais et congolaise particulièrement dans le domaine du droit à la santé soit mieux garantis en RDC. Cependant, il semble important d'amorcer une réflexion sur les possibilités de rapprochement de stratégie et de méthodologie de travail de KIYO et Viva Salud pour faciliter le travail de terrain des organisations locales de chaque partie prenante. Il serait également opportun de renforcer les mécanismes de capitalisation des connaissances explicites et implicites du programme et de favoriser les échanges d'expertise entre les partenaires du consortium.

## Résumé de l'évaluation Sénégal

L'évaluation au Sénégal a été conduite par Ladislav de Coster avec une mission de collecte de données du 24 au 30 avril 2019. La méthodologie utilisée a été conforme à la méthodologie formulée par C-lever.org pour l'ensemble du processus d'évaluation à mi-parcours du programme DGD présenté par le consortium KIYO-Viva Salud-Solidagro. L'appréciation du programme s'est faite sur les critères du CAD (Pertinence, efficacité, efficacité, partenariat et synergie, impact, durabilité), les thèmes transversaux (genre, droits des enfants, environnement) et deux questions spécifiques d'évaluation (l'approche basée sur les droits, la théorie du changement).

Il ressort de l'appréciation des critères du CAD que le programme au Sénégal est particulièrement pertinent car il répond aux besoins des bénéficiaires, s'inscrit dans le cadre des politiques publiques du Sénégal et développe des approches adaptées au contexte. Il y a cependant un point d'attention sur la pertinence du choix des zones d'intervention et de certaines thématiques. Globalement le programme mis en œuvre au Sénégal est efficace car il a : réalisé des économies d'échelle ; assuré la qualité des activités ; mis en place une gouvernance inclusive et participative et respecté les chronogrammes budgétaires et opérationnels. Comme le démontre la matrice des indicateurs, le programme se révèle très efficace et rencontre la majorité de ses objectifs à mi-parcours. Le présent rapport documente plusieurs cas d'utilisation, par les bénéficiaires, des résultats générés par les activités. On note l'importance qui a été accordée à la mise en place de partenariats équilibrés, robustes et efficaces. A ce titre, il faut souligner la décision courageuse de Solidagro de mettre un terme à un partenariat qui ne répondait pas aux critères d'éthique et de redevabilité de l'ONG. Il est encore trop tôt pour émettre des conclusions sur l'impact et la durabilité du programme. Cependant plusieurs indices laissent à penser que le programme est sur la bonne voie.

Les thèmes transversaux ont été largement intégrés dans la mise en œuvre du programme car ils en constituent la logique d'intervention à savoir le genre, la préservation de l'environnement et le respect des droits de l'enfant.

Enfin concernant les questions spécifiques d'évaluation, il en ressort que : le programme a développé une théorie du changement du programme au Sénégal robuste et que l'ABD a été au centre de la logique d'intervention. Ces approches stratégiques combinées permettent l'atteinte des résultats que le programme s'est assigné.

En conclusion, il apparaît de manière assez évidente que le programme est en mesure d'atteindre ces objectifs dans les délais prévus et qu'il contribuera probablement au développement de la région de Fatick et plus particulièrement à l'amélioration de la vie des familles les plus vulnérables de la région. Cependant, il semble important d'amorcer une réflexion sur la concentration des ressources financières et humaines sur un nombre plus restreint de communes. Il serait également opportun de renforcer les mécanismes de capitalisation des connaissances explicites et implicites du programme et de favoriser les échanges d'expertise entre les partenaires du consortium.

## Liste des annexes

Annexe 1 : Termes de référence de l'évaluation

Annexe 2 : Document de méthodologie des évaluations croisées

Annexe 3 : Tableau croisé des séances d'autoévaluation





## Evaluation à mi-parcours 2019 Termes de référence

1. Contexte du projet
2. Evaluation à mi-parcours
3. Résultats attendus
4. Rapport final
5. Méthodologie
6. Planning indicatif du processus
7. Budget
8. Profil de l'évaluateur/trice
9. Solliciter
10. Annexe

### 1. Contexte du projet

#### Un consortium

G3W-M3M, KIYO et Solidagro ont décidé depuis 2016 de travailler ensemble au sein d'un consortium et plus particulièrement dans le cadre d'un programme co-financé par le Service public fédéral Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement d'une durée de 5 ans (du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au 31 décembre 2021).

En s'alliant, ces trois ONG ont voulu augmenter leur efficacité et leur efficience et profiter de l'expertise de chacune d'entre elles.

Toutes trois travaillent en Belgique et aux Philippines. G3W-M3M et KIYO travaillent également toutes deux en RD Congo. Au Burkina Faso, au Burundi, en Bolivie, au Brésil, au Mali, au Maroc, en Palestine et au Sénégal, seule une des trois organisations est présente.

#### Trois organisations

G3W-M3M soutient le développement d'un vaste mouvement social en faveur de relations sociales, économiques et politiques justes. Pour cela, G3W-M3M agit conjointement et en solidarité avec des partenaires et des réseaux qui se mobilisent pour le droit à la santé, le développement souverain et la justice sociale dans le Sud (en Palestine, aux Philippines et en RD Congo), au niveau international et en Belgique.

Sur la base de la Convention des droits de l'enfant qui stipule que TOUS les enfants ont des droits, KIYO, en tant qu'ONG belge reconnue, veut veiller à ce que tous les enfants, y compris les plus vulnérables, aient la possibilité et l'opportunité de revendiquer leurs droits. Pour y parvenir, KIYO favorise la conscience de l'existence des droits de l'enfant et offre une expertise dans la prise en compte des droits de l'enfant dans ses pays d'intervention.

Solidagro défend le droit à l'alimentation pour tous et soutient le droit des populations et des Etats à pouvoir déterminer de manière autonome leurs politiques alimentaires et agricoles. Solidagro soutient les mouvements à la base et les organisations paysannes dans le Sud qui sont les moteurs de changement dans la société. Leurs actions visent l'augmentation de la production alimentaire d'une manière plus durable. En Flandres, ils conscientisent les jeunes et les adultes au problème de la sécurité



alimentaire et font le lien entre la problématique alimentaire et agricole au Nord d'un côté et au Sud de l'autre.

### Une approche par les droits

G3W-M3M, KIYO et Solidagro estiment que chaque développement est basé sur la réalisation de droits. Qu'il s'agisse des droits de l'enfant, du droit à la santé ou du droit à l'alimentation, ce n'est que quand les détenteurs de droits seront en mesure de pouvoir revendiquer leurs droits que les porteurs d'obligations, et en premier lieu – mais pas seulement – les autorités, rempliront, défendront et promouvoir ces droits.

### Trois thématiques

Le droit à la santé promu par G3W-M3M se voit réalisé lorsque les politiques sont au service des personnes (un logement décent, une bonne éducation, un accès à des soins de santé abordables et de qualité, un travail décent, un environnement sain, une participation possible aux processus de décision, ...). Pour cela, G3W-M3M sensibilise la population pour que celle-ci, consciente de ses droits, se mobilise à travers des campagnes et des actions au sein de mouvements sociaux forts. Le travail avec les partenaires de G3W-M3M permet de renforcer ces mouvements sociaux avec le droit à la santé comme approche.

L'approche droits des enfants que KIYO promeut veut que les enfants et les jeunes puissent jouir de leurs droits en vertu de la Convention internationale des droits de l'enfant et deviennent des acteurs conscients et efficaces de leurs droits. Il faut également qu'un maximum du public (grand public), d'organisations civiles (comme catalyseur) et de décideurs politiques soient conscients, de manière critique et systématique, des problèmes liés aux droits et applications de droits de l'enfant – dans leurs propres environnements et dans le monde – et l'importance de l'intégration (application) d'une approche par les droits de l'enfant dans leurs pratiques et contextes. KIYO coopère avec des organisations partenaires qui défendent les droits des enfants dans leur pays pour que celles-ci puissent mettre en œuvre leur mission sociale, individuellement et collectivement (à travers les réseaux) de la manière la plus efficace possible.

L'approche droit à l'alimentation de Solidagro se concrétise auprès des groupes cibles dans le Sud quand ceux-ci deviennent plus autonomes économiquement grâce à l'augmentation de leur production sur base d'une agriculture durable et quand les mouvements et organisations de base sont renforcés pour pouvoir défendre leur droit à l'alimentation et la souveraineté alimentaire. En Belgique, Solidagro vise (i) les jeunes et les adultes pour que ceux-ci changent leur comportement de consommation et s'engagent pour un changement de politique alimentaire, (ii) les décideurs politiques pour qu'ils s'engagent eux aussi pour un changement de politique alimentaire et enfin (iii) des organisations partenaires en renforçant leurs capacités afin d'augmenter l'impact de leur message auprès des groupes cibles et des décideurs politiques.

## **2. Evaluation à mi-parcours**

### Objectifs

Afin de questionner la cohérence de notre approche par les droits et de notre travail au sein de 11 pays différents avec trois ONG et afin de pouvoir rendre des comptes à notre principal bailleur de fonds, la DGD (Direction générale Coopération au développement qui dépend du Service public fédéral Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement), nous allons mener une



évaluation à mi-parcours de notre programme commun tout au long de l'année 2019. Cette évaluation sera confiée à un.e évaluateur/trice externe. Ces termes de référence ont été élaborés par la coordinatrice du programme, en collaboration avec les directeurs, le staff qui travaille en Belgique, les bureaux locaux de chaque pays et nos organisations partenaires. Nous aimerions que tout ce trajet nous permette, sur la base d'une analyse de notre approche et de son implémentation sur le terrain, d'orienter notre travail de façon encore plus pertinente et produise des échanges entre nos trois différentes organisations et les organisations partenaires qui y sont liées qui nous aideront à mieux collaborer et mieux apprendre les uns des autres.

#### Evaluations externes et évaluations croisées

A côté du fait que nous aimerions avoir l'avis d'une personne externe et neutre sur notre programme, nous voudrions également que cette évaluation permette aux staffs d'apprendre à évaluer un projet, à découvrir la réalité de terrain des autres membres du consortium et partagent leurs connaissances avec ces derniers dans le cadre de ce que nous appelons les « évaluations croisées ».

Nous voudrions que certaines évaluations soient menées par des staffs du consortium (tant Belgique que représentants locaux) sous la direction de l'évaluateur/trice externe. Nous voudrions qu'un.e collaborateur/trice par organisation puisse évaluer le programme dans un pays où un autre membre du consortium est actif, nous appelons ça les « évaluations croisées ».

Cela permettra

- a) de profiter de l'expérience thématique de ce/cette collaborateur/trice dans un contexte différent
- b) de faire connaître à ce/cette collaborateur/trice (et donc à son organisation) les pratiques sur le terrain d'une autre organisation du consortium
- c) de former le/la collaborateur/trice aux techniques d'évaluation grâce à l'accompagnement réalisé par l'évaluateur/trice externe (formation – accompagnement – débriefing).

Afin que ce processus soit autant bénéfique aux pays qui auront bénéficié des évaluations croisées (partant du principe que les autres évaluations seront menées par un.e professionnel.le), la formation et l'accompagnement par l'évaluateur/trice des évaluations croisées sont primordiaux. De plus, l'évaluateur/trice externe veillera à donner la même place aux différents pays dans son rapport, peu importe s'ils auront été évalués via une évaluation externe ou via une évaluation croisée. L'évaluateur/trice externe prendra la responsabilité de toutes les évaluations, qu'elles aient été réalisées directement par lui/elle-même ou un.e staff du consortium et validera leur contenu dans son rapport final.

#### Participation aux rencontres des partenaires

Dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours de notre programme, nous organiserons trois rencontres des partenaires en 2019 : une en Afrique (Sénégal), une aux Philippines et une en Amérique latine (Brésil). Ceci afin de pouvoir analyser la cohérence de notre programme au sein d'une même région et promouvoir les échanges entre nos trois organisations. Elles seront toutes organisées dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours afin de



- présenter et lancer officiellement notre évaluation à mi-parcours avec la présence de l'évaluateur externe (qui enchainera ensuite avec l'évaluation des pays hôtes : les Philippines, le Sénégal et le Brésil) ;
- travailler ensemble sur la cohérence de notre approche commune, l'approche basée sur les droits ;
- échanger nos pratiques avec différents représentants du consortium ;
- pouvoir découvrir le travail des partenaires des pays hôtes sur le terrain.

Aux Philippines, la rencontre des partenaires aura lieu début avril 2019 et rassemblera 31 personnes : le bureau local, 1 représentant par organisation partenaire, 2 staffs de Belgique, le coordinateur du consortium pour les Philippines ainsi que l'évaluateur/trice externe. Un représentant par organisation partenaire de Palestine sera invité à participer.

Au Sénégal, 6 pays (Maroc, Mali, Burkina Faso, Burundi, RD Congo et Sénégal) se réuniront fin avril 2019 pour une rencontre des partenaires rassemblant 35 personnes : 2 représentants par bureau local, 1 représentant par organisation partenaire, 3 staffs de Belgique, la coordinatrice du programme et l'évaluateur/trice externe.

Au Brésil, 17 personnes se rencontreront en octobre 2019 : 2 représentants par bureau local, 1 représentant par organisation partenaire (du Brésil et de Bolivie), 3 staffs de Belgique, la coordinatrice du programme et l'évaluateur/trice externe.

### 3. Résultats attendus

A côté de l'évaluation proprement dite de notre programme commun, nous voudrions que ce processus puisse bénéficier directement aux staffs qui vont effectuer les évaluations croisées, que la formation et l'accompagnement de ces staffs représente une plus-value pour notre consortium.

En développant sa méthodologie qui sera propre à chaque groupe cible (staff Belgique, bureaux locaux, organisations partenaires), l'évaluateur/trice devra être capable de pouvoir nous donner une évaluation, des conclusions et des recommandations par rapport à la cohérence de notre programme commun. Cette cohérence s'établit selon nous par rapport à 3 hypothèses :

- Le cadre de notre théorie du changement est l'approche par les droits et nos thématiques (droit à la santé, droits des enfants et droit à l'alimentation) valorisent cette approche ;
- Le travail en consortium fait s'intégrer nos 3 thématiques qui se renforcent dès lors mutuellement ;
- Les activités implémentées par nos organisations partenaires sont pertinentes par rapport à notre théorie du changement.

Pour pouvoir analyser la validité de ces hypothèses, nous proposons à l'évaluateur/trice d'analyser les thèmes suivants :

#### Efficiences & Efficacité

- Des économies d'échelle sont-elles réalisées grâce au travail en consortium ?
- Dans quelle mesure les activités réalisées contribuent-elles bien à nos objectifs spécifiques ?



### Pertinence

- Est-ce que les activités de nos organisations partenaires permettent de contribuer aux chemins de changement établis dans notre théorie du changement ? Est-ce que ces chemins choisis sont tous pertinents ?
- Dans le cadre de l'approche basée sur les droits, quelles sont les bonnes pratiques et/ou les obstacles à mentionner par rapport aux 4 piliers que nous désirons mettre en avant en tant que consortium : 1) des droits/revendications plutôt que des besoins, 2) l'importance de l'analyse, 3) le rôle de l'Etat et 4) l'empowerment et la mobilisation comme stratégies de mise en œuvre ?

### Partenariats

- Le consortium et ses organisations partenaires :

A la fin de l'année 2018, G3W-M3M, KIYO et Solidagro disposeront d'un document commun décrivant leur vision sur leurs partenariats. Nous aimerions que les relations partenariales puissent être analysées à la lumière de ce document.

- Quels sont les biais, les bonnes pratiques à relever eu égard à ce document ?
- Quels sont les processus à mettre en place pour améliorer ces relations partenariales dans le sens de notre document ?
- Entre organisations du consortium :
  - Quelle est la manière de collaborer en consortium ?
  - Est-ce que les organisations partenaires travaillent sur l'intégration des thèmes du consortium (droit à la santé, droit des enfants et droit à l'alimentation) ? Quelles sont les opportunités ?
  - Comment se déroule la collaboration avec les autres acteurs ?

### Thèmes transversaux

- Comment nos thèmes transversaux (genre, environnement et droits des enfants) pourraient-ils être mieux pris en compte dans les actions de nos organisations partenaires ?

## **4. Rapport final**

G3W-M3M, KIYO et Solidagro voudraient que le rapport donne un aperçu clair et complet de la cohérence de leur programme commun, que leur travail dans les pays ait été évalué via des évaluations externes ou via des évaluations croisées. Il est important pour nous que la qualité soit la même et donc le développement de bons outils et l'accompagnement des évaluations croisées est pour nous essentiel.

Le rapport pourra être rédigé en français, en néerlandais ou en anglais et ne pourra pas dépasser 10 pages par pays (annexes non comprises) et devra inclure les éléments suivants :

- Partie générale :
  - une table des matières
  - une synthèse de maximum 4 pages (pouvant être utilisée comme document indépendant)
  - introduction qui comprend les objectifs de l'évaluation, l'approche, les techniques



utilisées et les limites de l'évaluation, le cas échéant

- les leçons apprises
  - les conclusions et recommandations avec une relation claire entre les deux par rapport à la cohérence de notre programme commun
  - annexes dont une page maximum par pays présentant une pratique innovante, reproductible, qui stimulerait le travail des bureaux locaux et des organisations partenaires dans les autres pays
- Par pays :
    - une liste des abréviations
    - une synthèse de maximum 1 page (pouvant être utilisée comme document indépendant)
    - une évaluation couvrant les critères repris dans ces termes de référence (efficacité, pertinence, synergies, relations partenariales, genre, environnement, droits des enfants) et donnant clairement une réponse aux questions d'évaluation qui y sont liées
    - les leçons apprises
    - des conclusions liées à des recommandations propres à chaque pays

La partie générale et les parties pays des Philippines, du Sénégal, de la Belgique (résultats de l'évaluation externe) et du Brésil seront rédigées principalement par l'évaluateur/trice externe.

Les parties pays de la Belgique (résultats des évaluations croisées), de la Bolivie, du Burkina Faso, du Burundi, du Maroc, de la Palestine et de la RD Congo seront rédigées principalement par le staff de G3W-M3M, KIYO et Solidagro sous la supervision de l'évaluateur/trice externe qui en assumera la responsabilité finale.

## 5. Méthodologie

Nous voudrions que l'évaluateur/trice mette en place une méthode participative, tant avec les organisations partenaires que les bureaux locaux et le staff qui travaille depuis la Belgique. Il faudra tenir compte de plusieurs paramètres :

- l'ampleur: évaluations externes dans 4 pays, évaluations croisées dans 7 pays et rencontre des partenaires dans 3 pays
- la durée : de septembre 2018 à novembre 2019 (avec des périodes plus creuses)
- la diversité : la coordinatrice du programme commun, Fanny Polet, sera l'interlocutrice principale, mais l'accompagnement des évaluations croisées et la participation à certaines rencontres des partenaires seront mises en œuvre avec la collaboration d'autres staffs
- les langues : le français et le néerlandais pour collaborer avec l'équipe de G3W-M3M, KIYO et Solidagro et bien comprendre les documents liés à notre programme commun, l'anglais pour l'évaluation des Philippines et le portugais (parlé au Brésil) pour l'évaluation du Brésil

La proposition de services de l'évaluateur/trice devra prendre en compte ces différents aspects et indiquer comment il/elle compte s'y prendre.



## 6. Planning indicatif du processus

Description	Objectifs	Echéance
Recrutement de l'évaluateur/trice	*Recruter l'évaluateur/trice	Septembre 2018
Préparation avec l'évaluateur/trice	*S'accorder sur les termes de la collaboration *Analyse documentaire de notre programme et interviews avec quelques staffs *Elaboration des guides d'évaluation et des templates (communs aux évaluations externes et aux évaluations croisées) pour le rapportage *Participation à une session lors des consortium days en octobre 2018 pour présenter le processus à l'ensemble de l'équipe (présence des responsables locaux)	Octobre – Décembre 2018
Briefing et débriefing pré- et post-évaluations externes	Briefing et débriefing réalisés par les gestionnaires de programme concernés et la coordinatrice du programme à l'intention de l'évaluateur/trice externe pour préparer et débriefer de sa mission d'évaluation externe	Mars 2019 – Mai 2019
Rencontre des partenaires aux Philippines	Des représentants des partenaires philippins, des représentants des partenaires palestiniens, le bureau local ainsi que certains staffs de Belgique se réuniront aux Philippines pour discuter des avancées et de la cohérence de notre programme	Avril 2019
Evaluation externe Philippines	Evaluation menée en marge de la rencontre des partenaires	Avril 2019
Rencontre des partenaires au Sénégal	Des représentants des partenaires du Sénégal, du Burkina Faso, du Mali, du Burundi, du Maroc et de la RD Congo, des représentants des bureaux locaux ainsi que certains staffs de Belgique se réuniront au Sénégal pour discuter des avancées et de la cohérence de notre programme	Avril 2019
Evaluation externe Sénégal	Evaluation menée en marge de la rencontre des partenaires à laquelle participeront les staffs qui vont par la suite eux-mêmes devoir mener des évaluations croisées	Avril – Mai 2019
Briefing évaluations croisées Afrique	Briefing par l'évaluateur externe à l'intention du staff qui effectuera des évaluations croisées suite à la rencontre des partenaires du Sénégal	Avril – Juillet 2019
Evaluations croisées post-PM Sénégal	Solidagro au Burundi KIYO en RD Congo (Kinshasa) G3W-M3M au Burkina Faso	Juin – Juillet 2019

Débriefing évaluations croisées Afrique	Accompagnement par l'évaluateur externe du retour des participants aux évaluations croisées Burundi, RDC et Burkina Faso	Juin 2019
Evaluation externe et évaluations croisées Belgique	L'évaluateur externe mène une évaluation externe du volet Belgique en combinaison avec trois évaluations croisées menées par les « SD-leads »	Juin 2019
Briefing évaluation croisée Bolivie	Briefing du staff qui participera à l'évaluation croisée Bolivie	Septembre 2019
Rencontre des partenaires Brésil	Des représentants des partenaires du Brésil et de Bolivie, des représentants des bureaux locaux ainsi que certains staffs de Belgique se réuniront au Brésil pour discuter des avancées et de la cohérence de notre programme	Octobre 2019
Evaluation externe Brésil	Evaluation menée en marge de la rencontre des partenaires à laquelle participeront les staffs qui mèneront l'évaluation croisée Bolivie	Octobre 2019
Evaluation croisée Bolivie	G3W-M3M et KIYO en Bolivie	Octobre 2019
Débriefing évaluation croisée	Accompagnement par l'évaluateur externe du retour des participants à l'évaluation croisée Bolivie	Octobre 2019
Briefing évaluations croisées Maroc-Palestine	Briefing par l'évaluateur externe à l'intention du staff qui effectuera des évaluations croisées au Maroc et en Palestine	Septembre – Octobre 2019
Evaluation croisée Maroc	G3W-M3M au Maroc	Septembre – Octobre 2019
Evaluation croisée Palestine	KIYO en Palestine	Septembre – Octobre 2019
Débriefing évaluations croisées Maroc-Palestine	Accompagnement par l'évaluateur externe du retour des participants aux évaluations croisées Maroc et Palestine	Octobre 2019
Rapport intermédiaire	*Rapport reprenant les résultats par pays et pour l'ensemble du consortium en décrivant les processus d'évaluation mis en œuvre *Intégrer des recommandations pertinentes pour le consortium	Novembre 2019
Restitution	Présentation du rapport intermédiaire aux équipes du consortium à Bruxelles	Novembre 2019
Rapport final	Rapport intégrant les remarques des membres du consortium	Novembre 2019
<b>Total</b>		Septembre 2018 – Novembre 2019



## 7. Budget

Pour permettre à un.e évaluateur/trice externe de mener à bien cette évaluation à mi-parcours, G3W-M3M, KIYO et Solidagro disposent d'un budget d'environ **€25.000** (TVAC).

Doivent être compris dans le budget :

- Les journées de préparation pour analyser les documents existants et rencontrer certains staffs (directeurs, coordinateurs Nord et Sud, coordinatrice du programme) ;
- Le temps de travail pour l'évaluation externe de la Belgique ;
- Les frais de transport international, les per diem et les frais de consultance pour la réalisation des évaluations externes des Philippines, du Sénégal et du Brésil ;
- Les per diem pour la participation aux rencontres des partenaires (le logement et la nourriture seront prévus) ;
- Les briefings pré- et post-évaluations avec les gestionnaires de programme avant et après les déplacements internationaux ;
- Les briefings pré- et post-évaluations croisées ainsi que l'accompagnement à distance du staff qui mènera ces évaluations croisées ;
- La rédaction d'un rapport intermédiaire, sa présentation lors d'une restitution aux staffs des 3 organisations et la rédaction d'un rapport final.

## 8. Profil de l'évaluateur/trice

- Etre indépendant.e du projet et des différentes parties prenantes ;
- Etre bilingue français-néerlandais, avoir une bonne connaissance de l'anglais et, soit maîtriser le portugais (parlé au Brésil), soit s'entourer d'une équipe maîtrisant cette langue ;
- Disposer d'une expérience dans le domaine de l'évaluation de plusieurs pays ;
- Etre capable de coordonner une équipe d'évaluation sur plusieurs pays ;
- Etre capable de coacher et d'accompagner l'équipe qui va réaliser les évaluations croisées ;
- Connaître le secteur des ONG ;
- Connaître l'approche par les droits et la théorie du changement ;
- Etre communicatif et organisé ;
- Pouvoir faciliter des séances de groupe ainsi que des ateliers participatifs.

## 9. Solliciter

Les candidat.e.s intéressé.e.s sont invité.e.s à adresser leur candidature avant le **15 septembre 2018** à Fanny Polet, coordinatrice du programme de G3W-M3M, KIYO et Solidagro, à [fanny.polet@kiyo-ngo.be](mailto:fanny.polet@kiyo-ngo.be), composée des documents suivants :

- un curriculum vitae;
- une proposition technique de 5 pages maximum décrivant l'approche méthodologique, le plan de travail et le travail en équipe – si pertinent – dans les pays du Sud où seront menées les évaluations externes (Philippines, Sénégal et Brésil);
- un devis détaillé;
- un exemple pertinent d'une évaluation antérieure réalisée par l'évaluateur.

Ces documents peuvent être rédigés en français, en néerlandais ou en anglais.



## 10. Annexe

Programme commun 2017-2021 G3W-M3M, KIYO et Solidagro



C-lever.org  
Collaborative leverage towards inclusive development

## Evaluation mi-parcours

*« Tous ensemble pour les droits de tous »*

### Programme commun

**KIYO – Solidagro – Viva Salud**

## Méthodologie

### Des évaluations croisées

27 mars 2019

Adresse :	m-Village; Rue des Palais – Paleizenstraat 44 (postbus - boîte 66), 1030 Brussel – Bruxelles; BELGIQUE
Téléphone:	0032 (0)2 2902819
E-mail:	<a href="mailto:info@c-lever.org">info@c-lever.org</a>
N° TVA/ BTW/ VAT :	0671900192
Compte en banque :	TRIODOS Bank n° BE95 5230 8085 7558 (code BIC: TRIOBEBB)

## Table des matières

Approche méthodologique .....	5
1.1. Sources .....	5
1.2. Objectifs de l'évaluation.....	5
1.3. Les hypothèses à analyser .....	6
1.4. Le renforcement de capacités et la participation .....	6
1.5. Approche de l'évaluation par volet/ phase du processus d'évaluation.....	8
2. Préparation des évaluations.....	9
2.1. Séance de formation/préparation pour les évaluateurs croisés.....	9
2.2. Documentation à analyser (à transmettre aux évaluateurs avant les évaluations terrain) ...	9
2.3. Briefing de préparation de la mission terrain .....	10
2.4. Elaboration de l'agenda de l'évaluation.....	10
2.5. Préparation de l'évaluation croisée Belgique .....	11
3. Déroulement de l'évaluation et outils de récolte de données .....	11
3.1. Outil 1 : Entretien avec le(s) responsable(s) du programme .....	11
3.2. Outil 2 : Une séance d'1/2 journée d'auto-évaluation avec staff et partenaires.....	11
3.2.1. Présentation de l'outil.....	11
3.2.2. Déroulement de la séance d'auto-évaluation .....	12
3.2.3. Synthèse graphique des critères évalués .....	12
3.3. Outil 3 : Entretiens individuels avec les staffs, partenaires et parties prenantes et observations / visites de terrain.....	13
3.3.1. Objectifs et principes.....	13
3.3.2. Liste indicative de personnes à interviewer (à valider avec le staff programme avant la mission terrain) .....	15
3.4. Outil 4 : Questionnaires en ligne des partenaires : .....	16
3.4.1. Présentation .....	16
3.4.2. Rôle de l'évaluateur et du staff programme .....	16
3.4.3. Analyse des résultats du questionnaire .....	17

3.5.	Outil 5 : Le Helpdesk des évaluations croisées.....	17
4.	Analyse des données et canevas de rapport.....	18
4.1.	Principes pour l'écriture du rapport d'évaluation.....	18
4.2.	Plan du rapport.....	18
4.3.	Canevas spécifique pour certaines parties du rapport .....	19
4.3.1.	Leçons apprises .....	19
4.3.2.	Recommandations.....	21
5.	Synthèse de l'évaluation .....	22
5.1.	Calendriers de l'évaluation.....	22
5.1.1.	Méthodologie et rapport consolidé .....	22
5.1.2.	Evaluation croisée Belgique .....	23
5.1.3.	Autres evaluations croisées.....	24
5.2.	Aperçu synthétique des outils et activités de l'évaluation .....	25
5.3.	Répartition des rôles de chacun des acteurs des évaluations croisées .....	27
5.3.1.	Evaluateur/trice des évaluations croisées.....	27
5.3.2.	Evaluateur/trice externe .....	27
5.3.3.	Staff du consortium / Coordonatrice du programme .....	27
5.3.4.	Comité de pilotage de l'évaluation .....	27
5.3.5.	Partenaires locaux et nationaux du consortium .....	28
5.3.6.	Traduction des outils d'enquête .....	28
6.	Annexes .....	29
	Annexe 1 : Termes de références finaux de l'évaluation mi-parcours.....	29
	Annexe 2 : Séance d'autoévaluation (Outil 2).....	34
1.	Présentation de l'outil (rappel) .....	34
2.	Synthèse graphique des critères et définitions.....	34
3.	La grille d'auto-évaluation.....	36
	Annexe 3 : Grilles pour les entretiens semi-directifs (Outil 3) .....	45

Introduction / préparation .....	45
1. Grille d'entretien acteur du programme (staff, partenaire) .....	46
2. Grille d'entretien partie prenante (autre acteur associatif, observateur, autorité politique) 49	
3. Grille d'entretien « groupe-cible » .....	51
Annexe 4 : Questionnaire en ligne des partenaires (outil 4).....	53
1. Introduction.....	53
2. Le questionnaire.....	54

# Approche méthodologique

## 1.1. Sources

Les grandes lignes de la méthodologie de cette évaluation sont inspirées des principes d'évaluation de l'OCDE/CAD<sup>1</sup> pour le suivi et l'évaluation des programmes de réforme<sup>2</sup>. Pour les aspects de l'évaluation qui portent sur les changements qualitatifs et notamment les changements de pratiques, de perception et de comportement des bénéficiaires/partenaires, l'évaluation propose des outils de collecte et un cadre d'analyse spécifiquement élaboré pour l'évaluation. Il s'inspire notamment des sources académiques et empiriques fournissant des cadres de réflexion, d'analyses, des méthodes et des outils utiles au développement de la présente méthodologie. Ces sources traitent de l'appréciation de changements complexes pour les ONG et leurs partenaires<sup>3</sup> ; sur l'utilisation de l'approche basée sur les droits dans les mobilisations sociale et la lutte pour la justice sociale<sup>4</sup> ; sur la l'utilisation et l'évaluation de l'empowerment des communautés en situation de vulnérabilité<sup>5</sup>; l'évaluation des effets et des impacts sociaux<sup>6</sup>; ainsi que la mise en œuvre et l'appréciation d'une Théorie du Changement opérationnelle et organisationnelle<sup>7</sup>.

## 1.2. Objectifs de l'évaluation

L'évaluation a pour objectif premier de **(1) questionner et d'analyser la cohérence de l'action menée par le consortium** dans le cadre du programme et de rendre compte auprès de la DGD. Pour cela, C-lever.org proposera un parcours d'évaluation qui se penchera sur l'analyse de l'approche du programme et de sa mise en œuvre sur le terrain afin de pouvoir formuler des conclusions et des recommandations qui permettront au consortium d'orienter (éventuellement de réorienter) le programme et d'améliorer la collaboration et l'apprentissage.

Afin d'évaluer la cohérence de l'action, l'évaluation s'attèlera à apprécier de manière neutre et à mi-parcours : **(a) la pertinence de la Théorie du Changement ; (b) la pertinence du travail en partenariat/consortium et (c) la pertinence, l'état d'avancement et les résultats du programme.**

Cet objectif sera notamment réalisé à travers le développement d'une méthodologie d'évaluation rigoureuse, l'élaboration de rapports d'évaluations avec des analyses objectives et la production de recommandations spécifiques, concrètes, réalistes, priorisées et cadrées dans le temps.

**Les autres objectifs de l'évaluation sont de:**

---

<sup>1</sup>Organisation de Coopération et de Développement Economique / Comité d'Aide au Développement.

<sup>2</sup> Pour plus de détails sur le guide d'évaluation de l'OCDE CAD <http://www.oecd.org/development/evaluation/> De manière plus spécifique au domaine d'intervention du programme, voir : OECD and World Bank. (2013). *Integrating Human Rights into Development*.

<sup>3</sup> De Reviens, B., & Hadjaj-Castro, H. (2014). Agir pour le changement. Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement "complexe": analyser, planifier, suivre et évaluer. F3E & COTA. Paris et Bruxelles. Le chef d'équipe C-Lever.org a contribué directement à l'élaboration de ce guide.

<sup>4</sup> Ringelheim, J. (2015). Les droits humains saisis par les mouvements sociaux. *Revue Interdisciplinaire D'études Juridiques*, 73(2), 59–66. <https://doi.org/10.1111/j.1469-0691.2011.03558.x/pd>

<sup>5</sup> Goodwin, L., & Maru, V. (2014). *What do we know about legal empowerment ? Mapping the Evidence*.

<sup>6</sup> Comme certains outils de l'outcome mapping : <https://www.outcomemapping.ca/>

<sup>7</sup> H. Clark & D. Taplin (2012). *Theory of Change Basics: A Primer on Theory of Change* (PDF). New York: Actknowledge.

**(2) Développer les compétences individuelles et les capacités organisationnelles et institutionnelles** au sein des organisations du consortium et leurs partenaires en matière de suivi évaluation, de développement d'une Théorie du Changement et d'appréciation du changement.

Cet objectif sera notamment réalisé à travers le développement participatif de la méthodologie d'évaluation, les rencontres régionales des partenaires, les évaluations croisées, ainsi que le partage et les discussions autour des évaluations provisoires.

**(3) Renforcer les liens, et l'intégration des activités entre les trois organisations du consortium** entre elles et entre les organisations membres et leurs partenaires, afin d'être plus efficace et plus impactant. L'idée est aussi de renforcer les pratiques d'apprentissages et la qualité d'organisation apprenante interne aux membres et au consortium.

Cet objectif sera notamment réalisé à travers les rencontres des partenaires, les évaluations croisées, et les analyses, recommandations et discussions de l'évaluation portant sur la pertinence des théories du changement (notamment la complémentarité des approches et thématiques originaires des membres), le fonctionnement en consortium et les pratiques de partenariat.

### **1.3. Les hypothèses à analyser**

Les critères d'évaluation sont utilisés afin d'analyser les trois grandes hypothèses qui sous-tendent les objectifs et l'approche du programme du consortium selon lesquels s'établit la cohérence du programme :

- Le cadre de la Théorie du Changement est l'approche par les droits et les thématiques (droit à la santé, droits des enfants et droit à l'alimentation) valorisent cette approche ;
- Le travail en consortium fait s'intégrer les 3 thématiques qui se renforcent dès lors mutuellement ;
- Les activités mises en œuvre par nos organisations partenaires sont cohérentes et pertinentes par rapport à la Théorie du Changement.

### **1.4. Le renforcement de capacités et la participation**

Au vu des objectifs énoncés dans les Termes de Références établis par le consortium qui figurent en annexe, **cette évaluation à mi-parcours est aussi importante dans son processus** (développement des outils, coaching des évaluateurs croisés, organisation de la rencontre des partenaires) **que dans ses résultats** (la production de 3 évaluations externes et d'évaluations croisées). Ainsi, la méthodologie proposée sera participative et proposera un renforcement de capacités interne propice à l'apprentissage mutuel. Cela nous semble un élément clé de l'évaluation.

Les **outils** suivants seront utilisés afin de contribuer à l'apprentissage des staffs du consortium sur l'évaluation, l'appréciation du partenariat et les théories du changement :

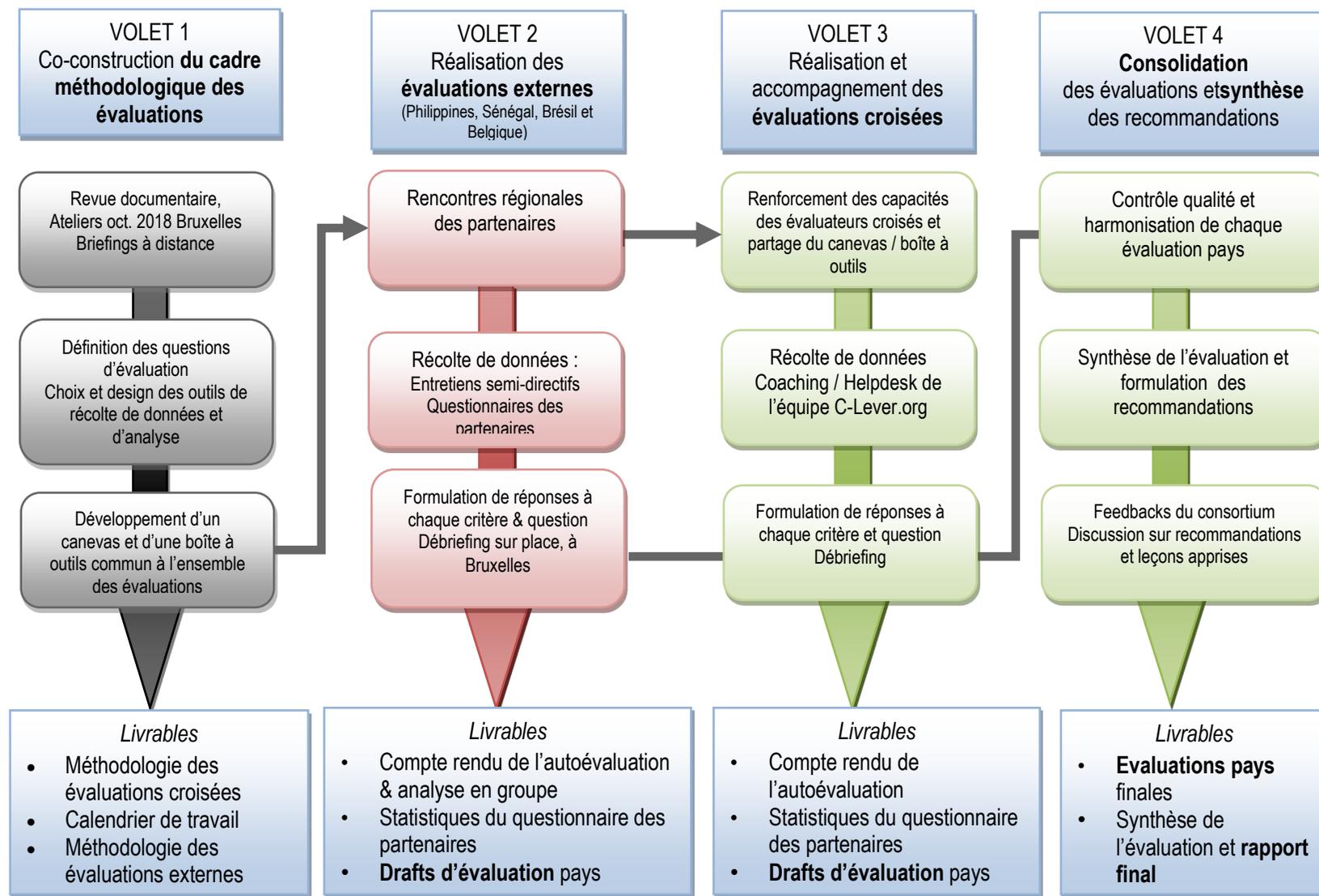
- ✓ La présente méthodologie de **l'évaluation** qui inclut des instructions et conseils détaillés sur la manière à laquelle mettre en œuvre les outils de récolte de données pour les évaluateurs croisés.
- ✓ Le **coaching continu des évaluateurs croisés** sera assuré, notamment via un **helpdesk** mis en place pour les évaluateurs croisés.

- ✓ Une **séance de formation/préparation** (une demi-journée) avec les évaluateurs croisés aura lieu à Bruxelles avant les évaluations croisées.
- ✓ Une **séance d'autoévaluation** aura lieu avec les staffs et les partenaires lors des missions d'évaluation terrain, ainsi qu'un débriefing in situ.

Les **principes de base du déroulement des évaluations croisées** sont les suivants :

- ✓ L'approche des évaluations, en ligne avec les TDR, sera de *questionner (et d'apprécier) la Théorie du Changement et l'approche de partenariat du consortium* et non de juger ou de noter le programme selon une grille standardisée et rigide.
- ✓ Le suivi des évaluations croisées consistera en un *appui et un coaching continu des évaluateurs croisés* et non en une supervision. Un accent sera mis dans les rapports pays et le rapport final consolidé sur les *bonnes pratiques et aspects innovants rencontrés pendant l'évaluation*, afin de les diffuser à l'ensemble des membres du consortium.

## 1.5. Approche de l'évaluation par volet/ phase du processus d'évaluation



## 2. Préparation des évaluations

### 2.1. Séance de formation/préparation pour les évaluateurs croisés

Cette séance aura lieu le 18 mars à Bruxelles pendant une demi-journée.

Elle aura pour objectif :

- ✓ De familiariser les évaluateurs croisés avec le guide d'évaluation ;
- ✓ De finaliser le guide d'évaluation en fonction des feedbacks des évaluateurs croisés ;
- ✓ De partager et répondre aux interrogations des évaluateurs croisés ;
- ✓ De partager des bonnes pratiques des évaluateurs externes ;
- ✓ D'expliquer le fonctionnement du helpdesk et des outils de communication utilisés.

Pour les évaluateurs croisés non-présent à Bruxelles, cette session pourra avoir lieu à distance et/ou au cours des rencontres des partenaires qui auront lieu sur terrain au cours des évaluations externes.

Un programme plus détaillé du programme de la demi-journée sera envoyé pour le 12 mars au plus tard.

### 2.2. Documentation à analyser (à transmettre aux évaluateurs avant les évaluations terrain)

Cette partie de la mission concerne l'analyse de toute documentation pertinente permettant la compréhension du programme commun, des choix stratégiques ainsi que de la manière à laquelle est mise en œuvre le programme.

La documentation interne à analyser est à transmettre par le staff programme à l'évaluateur externe avant la mission terrain qui aura lieu dans le cadre des évaluations externes et ce, afin qu'il ait suffisamment de temps pour en prendre connaissance et préparer ses rencontres (voir calendrier de l'évaluation). La recherche de la documentation externe sera faite par le staff programme et par l'évaluateur. Cette documentation pourra ensuite être complétée par des documents collectés sur place. L'analyse qui en suivra servira essentiellement à :

- (i) comprendre le contexte national, local et thématique ;
- (ii) comprendre la Théorie du Changement (TOC) du programme, les résultats et activités ;
- (iii) connaître les partenaires et parties prenantes ainsi que leurs activités.

Il s'agira au minimum d'analyser les **documentations internes** suivantes :

- ✓ Rapports périodiques d'activités du programme : Rapport annuel pays, rapport semestriel, échantillons de rapport mensuels et annuels des partenaires sur le terrain.
- ✓ Documents développés dans le cadre du programme : note de plaidoyer, module de formation, communiqué de presse, etc.
- ✓ MoU ou conventions de partenariat avec les partenaires nationaux signés dans le cadre du programme.
- ✓ Documentation de présentation des partenaires nationaux (présentation de l'organisation, rapport annuel, policy paper, site internet ou réseau social, etc....).

Il s'agira au minimum d'analyser les **documentations externes** suivantes :

- ✓ 1 ou quelques rapports d'expertise/ académique récents sur la thématique d'intervention (droits à l'alimentation, santé, enfants) et sur la société civile au niveau national / local qui sont pertinents ;
- ✓ 1 ou quelques rapports d'expertise récents sur la société civile au niveau national / local ;
- ✓ Les policy papers / communiqués de presse de la société civile / des réseaux sur la thématique d'intervention ;
- ✓ Etat et évolution de la législation dans la thématique d'intervention (si pertinent);
- ✓ Déclarations publiques et/ou gouvernementales / articles de presse récents sur la thématique d'intervention.

Cette analyse documentaire est axée sur l'identification des informations pertinentes en vue de répondre aux attentes telles que reprises au §1.2 Objectifs de l'évaluation. Elle permettra par ailleurs de contribuer substantiellement à la rédaction de certaines parties du rapport, à savoir : contexte et analyse des critères CAD/ OCDE (pertinence, efficacité, impact) et analyse des critères transversaux : genre, environnement.

### **2.3. Briefing de préparation de la mission terrain**

Si possible, un briefing commun sera organisé entre l'évaluateur, une personne en charge en Belgique et une/plusieurs personnes en charge dans le pays de mise en œuvre pour chaque évaluation externe/ pays. Il est nécessaire de planifier ce briefing suffisamment à l'avance (voir calendrier des évaluations pays).

Le briefing traitera de différents sujets qui pourront éventuellement être abordés à l'occasion de plusieurs briefings qui seront organisés.

#### **a) Organisation de l'évaluation (lead : évaluateur)**

- ✓ Présentation de l'évaluation ;
- ✓ Calendrier et activités de l'évaluation : dates, activités d'enquête, visites terrains, logistique ;
- ✓ Listes des personnes à interviewer et planification des interviews ;
- ✓ Documentation à transmettre à l'évaluateur.

#### **b) Contenu du programme et des activités (lead : staff programme)**

- ✓ Contexte et historique de l'organisation dans le contexte d'intervention ;
- ✓ Historique et contexte du/des partenariats et du fonctionnement en consortium. Développement et justification des priorités et approches du programme ;
- ✓ Aperçu des activités et des réalisations et vie du partenariat / consortium ;
- ✓ Défis et difficultés rencontrés. Priorités pour la suite, points spécifiques sur lesquels l'évaluation pourrait se pencher.

### **2.4. Elaboration de l'agenda de l'évaluation**

L'agenda détaillé sera élaboré par le responsable programme du pays de l'évaluation à la suite du briefing, transmis et validé à l'évaluateur (voir calendrier de l'évaluation).

## **2.5. Préparation de l'évaluation croisée Belgique**

L'évaluation croisée du programme Belgique sera préparée selon les spécificités suivantes :

- ✓ L'agenda de l'évaluation sera préparé par l'évaluatrice de C-Lever.org, en concertation avec les évaluateurs croisés et les SD leads lors de séances de coaching personnalisés.
- ✓ Les outils d'évaluation pourront être adaptés au contexte et aux activités du programme Belgique en fonction de chaque OS en concertation entre l'évaluateur croisée et l'évaluatrice de C-Lever.org.

## **3. Déroulement de l'évaluation et outils de récolte de données**

### **3.1. Outil 1 : Entretien avec le(s) responsable(s) du programme**

La mission terrain commencera par un entretien entre l'évaluateur et le(s) responsable(s) du programme. Il aura lieu si possible le jour de l'arrivée de l'évaluateur. Au cours de cet entretien, les points suivants seront abordés :

- ✓ Update/ finalisation de l'agenda de l'évaluation.
- ✓ Déplacements et point logistique.
- ✓ Présentation du programme et de l'état d'avancement (complémentaire au briefing).
- ✓ Autres informations pertinentes pour l'évaluation.

### **3.2. Outil 2 : Une séance d'1/2 journée d'auto-évaluation avec staff et partenaires**

L'outil complet se trouve en annexe 2.

#### **3.2.1. Présentation de l'outil**

Cette auto-évaluation a pour but d'obtenir une appréciation structurée selon une grille commune développée spécialement pour l'évaluation mi-parcours. Cette grille propose une valeur d'appréciation progressive (du « plus abouti » au « moins abouti ») pour chacun des critères d'évaluation. Ces valeurs sont basées sur des sous-critères et exemples factuels et objectifs afin de favoriser la compréhension commune des critères pour tous les participants d'une même session, et entre les pays.

Des exemples concrets d'appréciation seront proposés afin de guider les participants. Les commentaires et précisions des participants enrichissant la grille d'évaluation seront les bienvenus et reporté dans le compte rendu.

Une fois complétée, l'analyse de la grille sera double : (i) au niveau pays afin de renseigner l'état d'avancement du programme en fonction des critères d'évaluation, (ii) au niveau de l'ensemble du programme : une fois agrégées entre elles, les grilles permettront d'avoir un aperçu global et

synthétique mais elles permettront également un regard croisé sur l'ensemble de l'état d'avancement du programme pour chacun des objectifs spécifiques et des pays d'intervention.

### 3.2.2. Déroulement de la séance d'auto-évaluation

Le staff programme sera présent lors de la session, ainsi que les partenaires ou une sélection de représentants de partenaires (qui ont été impliqués directement dans la mise en œuvre du programme). L'identification se fera en concertation avec le staff programme. Dans le cas d'une situation partenariale exceptionnellement difficile ou conflictuelle, il pourra être décidé de ne pas impliquer des partenaires.

Des exemples concrets d'appréciation seront proposés afin de guider les participants. Les commentaires et précisions des participants enrichissant la grille d'évaluation seront les bienvenus et reporté dans le compte rendu.

Une fois complétée, l'analyse de la grille sera double : (i) au niveau pays afin de renseigner l'état d'avancement du programme en fonction des critères d'évaluation, (ii) au niveau de l'ensemble du programme : une fois agrégées entre elles, les grilles permettront d'avoir un aperçu global et synthétique mais elles permettront également un regard croisé sur l'ensemble de l'état d'avancement du programme pour chacun des objectifs spécifiques et des pays d'intervention.

Cette séance d'auto évaluation d'une demi-journée aura pour objectif de discuter collectivement de l'état d'avancement et d'atteinte des résultats du programme, et ce pour chaque critère d'évaluation repris dans les TdR (efficience, efficacité, pertinence, impact, genre, environnement).

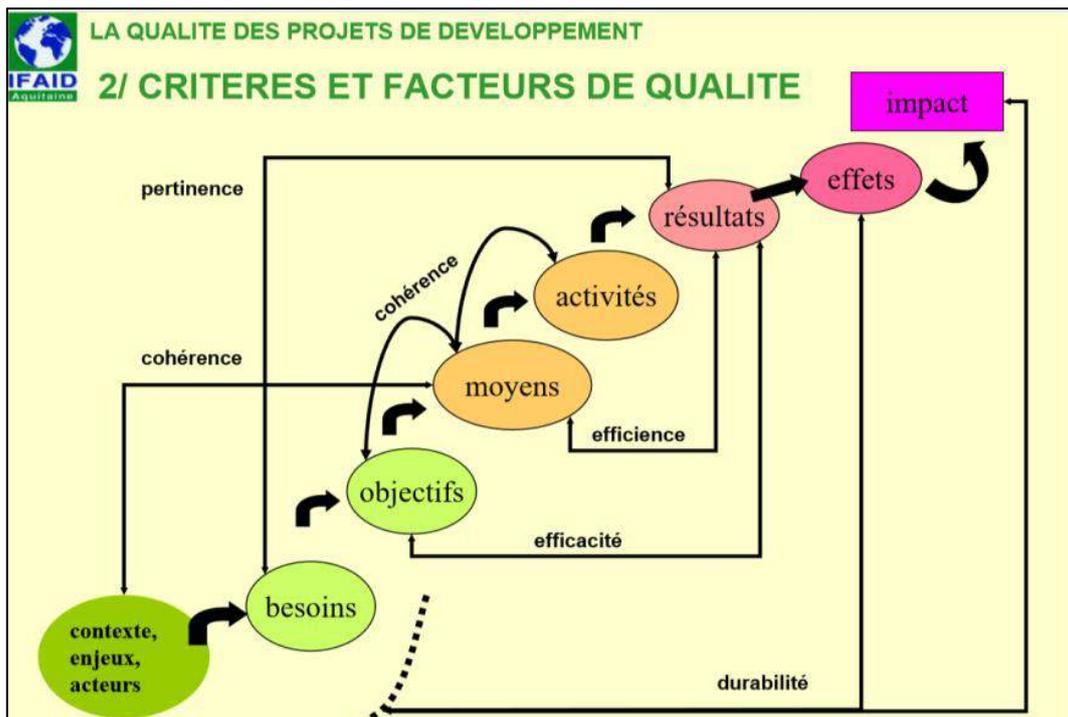
Les questions sous chaque sous-critère sont fournies à titre indicatif : elles clarifient la signification de chaque sous-critère et permettent de lancer / cadrer les débats. Il n'est pas nécessaire de renseigner tous les sous critères, mais seulement ceux qui sont pertinents par rapport au programme.

A l'issue des discussions menées par sous-critère, l'assemblée cotera chacun des critères de manière consensuelle. En cas de désaccord, débat, l'évaluateur pourra trancher, en indiquant les points de divergences dans le document.

L'évaluateur reprendra le score global d'évaluation dans la partie principale du rapport. Attendu que ces scores peuvent entraîner une simplification excessive de la réalité complexe du programme ou du contexte d'intervention, l'analyse de la situation est primordiale et permettra de mettre en contexte et d'expliquer les scores obtenus. Aussi, l'évaluateur ne limitera pas son analyse aux sous-critères mentionnés dans le tableau : si des éléments importants pour l'évaluation qui ne rentrent pas dans ces sous-critères sont discutés, l'évaluateur rapportera ces éléments (encadré prévu à cet effet).

### 3.2.3. Synthèse graphique des critères évalués

Afin d'aider l'évaluateur et les participants, les critères d'évaluation seront présentés de la manière suivante (source : formation sur la gestion de projet de l'IFAID, 2008). Si cela est pertinent, l'évaluateur pourra faire usage de cette représentation synthétique pour illustrer la démarche entreprise dans le cadre de l'auto-évaluation.



### 3.3. Outil 3 : Entretiens individuels avec les staffs, partenaires et parties prenantes et observations / visites de terrain

Des entretiens individuels seront réalisés selon la méthode des entretiens semi-directifs avec les parties prenantes clés du programme : partenaires nationaux et locaux, représentants des groupes-cibles, autorités publiques locales et nationales, leaders communautaires ou personne d'influence (acteur religieux, éducatif, politique, associatif).

Trois grilles d'entretien ont été développées : une pour les acteurs du programme (staff du consortium et partenaires), une pour les parties prenantes (association non partenaire, autorité, observateur) et une pour les groupes cibles/bénéficiaires. Elles figurent en annexe.

#### 3.3.1. Objectifs et principes

Les entretiens semi-directifs permettront d'affiner les hypothèses d'analyse et d'aborder une analyse d'ensemble de l'intervention en général. Plus spécifiquement, les objectifs des entretiens sont de :

- ✓ Recueillir et confirmer des informations factuelles sur le programme, l'état d'avancement et son environnement.
- ✓ Capter les représentations et les visions des parties prenantes sur la thématique d'interventions, les défis et les priorités et leur propre rôle.
- ✓ Comprendre la perception du rôle du consortium, du programme, et des autres parties prenantes.
- ✓ Recueillir un avis par rapport à la Théorie du Changement et de ses hypothèses.

- ✓ Obtenir l'appréciation des acteurs sur les succès et limites du programme, et recueillir des recommandations.
- ✓ Les interviews avec les partenaires sont complémentaires des questionnaires en ligne, dans la mesure où ils abordent les même thématiques. Le questionnaire permet de toucher plus de répondants, tandis que les interviews permettent d'aller plus loin, de donner des exemples, de comprendre certains constats chiffrés du questionnaire en ligne. Si l'enquête en ligne est réalisé avant la mission terrain, il sera intéressant de se baser sur les résultats de l'enquête en ligne afin d'affiner et de préciser les questions des entretiens avec les partenaires.

Voici quelques principes à respecter pour mener à bien les entretiens semi-directifs:

- ✓ Dans la mesure du possible, **le choix des personnes à interviewer doit refléter une certaine diversité** de positionnements et de points de vue (si pertinent) : acteurs publics et privés, acteurs locaux et nationaux, groupes cibles urbains et ruraux. Cette diversité doit aussi se retrouver au sein même des organisations du consortium et des partenaires : les dirigeants ou coordonnateurs ne doivent pas être les seules personnes rencontrées, mais également des staffs terrains, personnels administratifs et financiers, bénévoles, etc....
- ✓ Dans la mesure du possible, ils doivent être réalisés **de manière individuelle et confidentielle**. Dans certains cas, il est possible ou préférable de réaliser des entretiens avec plusieurs interlocuteurs. Dans ce cas, il faut avoir conscience que des réunions avec plusieurs interlocuteurs peuvent être bénéfiques pour récolter plus d'informations factuelles, mais elles sont généralement moins intéressantes pour saisir les perceptions et les représentations des interlocuteurs qui s'expriment alors avec moins de liberté.
- ✓ Il est important de **faire part de l'objectif de la rencontre et des thématiques de l'évaluation** avec l'interlocuteur au moment de la prise de rendez-vous, et le rappeler au début de l'entretien. Il faut également préciser l'indépendance de l'évaluation, la possibilité de ne pas répondre à certaines questions pendant l'entretien et d'y mettre fin quand il/elle le souhaite. Les paroles de l'interlocuteur pourront être anonymisées, particulièrement lorsqu'il s'agira de sujets sensibles. Un paragraphe d'introduction figure en préalable à la grille d'entretien (annexe 3).
- ✓ La grille d'entretien est à **adapter et utiliser à titre indicatif** : chaque évaluateur doit adapter le choix des questions et leur formulation en fonction de ce qui est le plus pertinent, des connaissances et de l'implication de l'interlocuteur, du temps disponible, de son attitude et des priorités identifiées avant et pendant l'entretien. Notamment, il peut être important de **recontextualiser** certains concepts et certaines questions en fonction du niveau de connaissance de l'interlocuteur. Une liste de définitions / explications figure en préalable à la grille d'entretien (annexe 3).
- ✓ L'évaluateur doit se montrer **bienveillant et faire confiance à son interlocuteur** : il doit essayer

de ne pas orienter ses questions dans un sens positif ou négatif et s'abstient de faire transparaître sa propre opinion sur le travail de l'interlocuteur. Si l'évaluateur doute de la véracité et de l'opinion de son interlocuteur, il peut lui poser des questions supplémentaires, chercher à en savoir plus. Mais il s'abstiendra d'essayer de le convaincre ou de le mettre en « porte à faux ». Le but est de recueillir un témoignage authentique qui peut inévitablement comporter des éléments subjectifs et des contradictions éventuelles. Cette neutralité n'empêche pas l'évaluateur de contribuer à la discussion, de lui faire part de certaines informations et impressions afin de contribuer à l'échange de points de vue et de mettre à l'aise son interlocuteur.

- ✓ Un traducteur.trice / interprète peut s'avérer nécessaire pour certains entretiens. Les entretiens sont généralement plus riches si les interlocuteurs s'expriment dans une langue qu'ils maîtrisent très bien. Dans la mesure du possible, il est préférable que le traducteur soit extérieur au programme ou non impliqué dans les activités qui concernent l'interlocuteur. Cependant, étant donné le temps imparti à l'évaluation et le nombre limité d'entretiens qui nécessiteraient un traducteur, l'évaluateur fera avec les moyens qui sont à sa disposition et prendra en compte le risque de biais lié à la traduction / au traducteur dans l'analyse de données.
- ✓ L'évaluateur veillera à essayer d'identifier des bonnes pratiques / initiatives innovantes rapportées par son interlocuteur. Des questions spécifiques seront posées afin de pouvoir documenter les parties leçons apprises et pratiques innovantes du rapport.

**Observations** : les entretiens peuvent être l'occasion d'observer le lieu de travail d'un partenaire / partie prenante, ou peuvent se faire à l'occasion d'une visite d'un site ou d'une activité. Cette observation permettra de se rendre compte de la réalité des activités, des interactions avec les groupes cibles, des rapports entre partenaires, des conditions de travail, des infrastructures. Ces observations serviront surtout à confirmer et contextualiser les informations reçues lors des entretiens ou autre techniques de récolte de données. Si pertinent, une observation pourra faire l'objet d'une description propre dans le rapport d'évaluation (exemple : description d'une activité observée dans la partie innovation).

### 3.3.2. Liste indicative de personnes à interviewer (à valider avec le staff programme avant la mission terrain)

- 2 staffs du consortium impliqués dans le programme.
- 2 à 3 représentants de partenaires du programme.
- 2 à 4 représentants des « groupes cibles » ou bénéficiaires finaux du programme.
- 1 à 2 représentants de la société civile active dans la thématique non partenaire du programme.
- 2 représentants des autorités publiques en charge de la thématique d'intervention (juge des enfants, maire/bourgmestre, agronome communal, conseiller ministériel, etc...). Si possible 1 local et 1 national.
- 1 à 2 leaders d'opinions ou locaux : chef traditionnel, prêtre/imam, enseignant, leader communautaire, etc.
- 1 à 2 observateurs privilégiés : journaliste, universitaire, représentant de la société civile homme politique, etc.

### 3.4. Outil 4 : Questionnaires en ligne des partenaires :

#### 3.4.1. Présentation

Un questionnaire en ligne (Google form) sera envoyé à chaque partenaire (et possiblement à plusieurs personnes par partenaires dans certains cas) afin d'apprécier le partenariat.

Le détail du formulaire figure en annexe et est disponible en ligne sous le lien suivant :

[https://docs.google.com/forms/d/1jSaY5SAzO-MtGxNMxZkOLrgFhN3I6BE\\_hofABKqK3s/prefill](https://docs.google.com/forms/d/1jSaY5SAzO-MtGxNMxZkOLrgFhN3I6BE_hofABKqK3s/prefill)

Le questionnaire porte sur les **thématiques** suivantes :

- Identification du répondant et de l'organisation (type, taille, historique, activité, but) ;
- Activités / actions menées en commun avec le programme ;
- Connaissance du programme/consortium et appréciation de la Théorie du Changement ;
- Appréciation générale et plus-value du partenariat.
- Point d'attention et améliorations éventuelles ;

Il est surtout composé de questions fermées (propositions de réponses préétablies) avec possibilité de choisir d'autres réponses. Le recours à un questionnaire en ligne (largement quantitatif car composé de questions fermées) présente les **avantages** suivants :

- Anonymat des répondants et « neutralité » de la technique de récolte des données ;
- Possibilité de toucher potentiellement tous les partenaires dans un même pays, si ceux-ci sont trop nombreux ou trop éloignés pour être rencontrés par un évaluateur ;
- Possibilité d'agréger les résultats en laissant un poids égal à chaque partenaire ;
- Possibilité de synthétiser et croiser les résultats entre pays.

#### 3.4.2. Rôle de l'évaluateur et du staff programme

Le rôle de l'évaluateur sera de :

- Transmettre le formulaire au responsable du programme et établir avec lui la liste des partenaires à qui l'envoyer.
- Envoyer le formulaire par e-mail et s'assurer que le responsable du programme prévienne chaque partenaire individuellement (par téléphone ou lors d'une rencontre) de l'envoi du formulaire.
- Envoyer 2 rappels : un premier après une semaine et un second après 2 semaines.
- Visualiser les statistiques de réponses et intégrer les plus pertinentes dans le rapport pays. (pour savoir comment visualiser les résultats, voir par exemple ce tutoriel : <https://www.youtube.com/watch?v=wkl3dpjiIA>)

Le rôle du staff programme pays sera de :

- Identifier, en concertation avec l'évaluateur, les destinataires du questionnaire.
- Prévenir chaque destinataire individuellement (par téléphone ou lors d'une rencontre) de l'envoi du questionnaire.
- Effectuer un suivi individuel avec les partenaires.

Dans la mesure du possible (à décider en concertation entre l'évaluateur et le staff programme), le questionnaire sera envoyé avant la mission terrain de l'évaluateur, ce qui permettra à ce dernier

d'orienter sa mission en fonction des résultats du questionnaire, et notamment les entretiens avec les partenaires.

### 3.4.3. Analyse des résultats du questionnaire

Pour les pays où il existe moins de 5 réponses au questionnaire (ou moins de 30% de réponse par rapport au nombre de questionnaires envoyés), les réponses devront être analysées plutôt de manière illustrative ou individuelle (par répondant) qu'avec les statistiques générées par Google docs, car les risques de biais sont beaucoup importants.

Plus de détails figureront dans le FAQ transmis aux évaluateurs croisés.

## 3.5. **Outil 5 : Le Helpdesk des évaluations croisées**

Un helpdesk sera mis en place et permettra à chaque évaluateur croisé de poser des questions, communiquer, demander l'avis et faire des suggestions au cours de l'évaluation croisée (y inclus la phase de préparation et de rédaction). Les évaluateurs externes répondront aux questionnements, partageront leurs expériences et modèreront les discussions.

L'utilisation d'un réseau de communication professionnel est le moyen préconisé idéal pour matérialiser le helpdesk et éviter de bloquer les discussions avec un outil trop rigide. L'idée est qu'il permette des échanges bilatéraux mais également des échanges partagés avec l'ensemble des évaluateurs. Il pourra également permettre aux évaluateurs croisés d'échanger entre eux sans l'intervention des évaluateurs croisés, etc....

A cet effet, C-Lever.org propose d'utiliser l'outil Bitrix, déjà utilisé par de nombreux staffs du consortium.

Les fonctionnalités suivantes seraient utilisées plus spécifiquement :

- ✓ Création d'un fil de discussion « Helpdesk évaluation croisée », composé des évaluateurs croisés et externes et de la coordinatrice du programme. Les évaluateurs croisés pourront poser des questions sur la méthodologie, faire des suggestions, partager les impressions. En cas de question complexe, la réponse pourra faire référence à des documents en dehors du fil de discussion (FAQ, Méthodologie, documentation externe, etc....).
- ✓ Possibilité de créer des fils de discussion plus restreints où un évaluateur croisé pourra poser directement une question à C-Lever.org avant et pendant la mission terrain ainsi que pendant la rédaction du rapport. Si la question intéresse toutes les évaluations, la réponse pourra être reversée dans le fil de discussion général.
- ✓ Les grandes étapes et évènements de l'évaluation (briefings, rencontre des partenaires, mission terrain des évaluations, envoi des rapports pays, validation, etc....) seront encodés dans le calendrier de Bitrix.
- ✓ A l'issu des briefings des évaluations croisées et des deux premières évaluations externes (20 mai 2019), les principales questions méthodologiques seront reprises dans un document FAQ. En fonction des questions reçues sur le Helpdesk, le FAQ pourra être actualisé.

- ✓ Les quelques documents clés de l'évaluation (TdR, méthodologie, FAQ, évaluations externes validées) disponibles dans les langues de l'évaluation seront téléchargées sur Bitrix. Cependant, Bitrix ne doit pas être le lieu de stockage de la documentation de l'évaluation (rapports, etc.) qui reste le dossier dropbox partagé C-Lever.org / consortium.
- ✓ Les fils de discussions seront facilités conjointement par la coordinatrice et le chef d'équipe d'évaluation de C-Lever.org.

## **4. Analyse des données et canevas de rapport**

### **4.1. Principes pour l'écriture du rapport d'évaluation**

- ✓ Répartition des données pertinentes par question recherche et critère d'évaluation et formulation de réponse argumentée avec mention explicite des sources d'information précises.
- ✓ Triangulation / confrontation des informations / points de vue récoltés auprès des différents interlocuteurs et des données de seconde main (rapports, études) afin de réduire les biais d'interprétation et augmenter la fiabilité des analyses, d'améliorer la fiabilité et la légitimité des conclusions et donc préparer l'appropriation des conclusions et recommandations.
- ✓ L'évaluateur prendra également en compte la diversité des interlocuteurs et des acteurs dans l'analyse. Une analyse / un constat est d'autant plus solide s'il se base sur des points de vue émis par des acteurs issus d'organisations ou de positionnements différents.
- ✓ Comparer la réalité perçue par les acteurs du programme avec la Théorie du Changement et l'approche du programme et formuler des propositions d'adaptation de la Théorie du Changement.
- ✓ Formulation de recommandations réalistes, ciblées par partenaire concerné, ordre de priorité et timing de mise en œuvre.

Des parties du rapport d'évaluation externe Philippines et Sénégal seront partagées avant les évaluations croisées (fin mai 2019) afin de donner un exemple des différentes parties.

### **4.2. Plan du rapport**

Rapport consolidé général et partie générale Belgique :

- Une table des matières.
- Une synthèse de maximum 4 pages (pouvant être utilisée comme document indépendant).
- Introduction qui comprend les objectifs de l'évaluation, l'approche, les techniques utilisées et les limites de l'évaluation, le cas échéant.
- Les leçons apprises.
- Les conclusions et recommandations avec une relation claire entre les deux par rapport à la cohérence du programme commun.

Par pays ou par objectif spécifique (OS) pour la Belgique uniquement (10 pages maximum) :

- Liste des abréviations.
- Synthèse de maximum 1 page (pouvant être utilisée comme document indépendant).
- Méthodologie utilisée, déroulement de l'évaluation et difficultés rencontrées (1/2 page maximum).
- Evaluation couvrant les critères repris dans les termes de référence (efficacité, pertinence, synergies, relations partenariales, genre, environnement, droits des enfants) et donnant clairement une réponse aux questions d'évaluation qui y sont liées.
- Leçons apprises.
- Conclusions liées à des recommandations propres à chaque pays/ chaque OS.
- Annexes dont (1) une page maximum par pays présentant une pratique innovante, reproductible, un exemple ou cas concret emblématique ou pertinent qui stimulerait le travail des bureaux locaux et des organisations partenaires dans les autres pays, (2) la liste des personnes rencontrées, (3) un CR synthétique de la séance d'autoévaluation, (4) une bibliographie.

### **4.3. Canevas spécifique pour certaines parties du rapport**

#### **4.3.1. Leçons apprises**

La leçon apprise n'est pas forcément un « succès » du programme :

- ✓ Elle peut également présenter un échec (d'où on peut tirer des enseignements), une situation délicate, ou un changement de situation ni positif ni négatif (ou négatif pour certains acteurs et positifs pour d'autres).
- ✓ Elle peut concerner un processus interne au programme, des partenaires, parties prenantes ou public cible. Elle peut également concerner la thématique d'intervention sans directement toucher une partie prenante.
- ✓ Il est pertinent de citer directement les sources : extrait de rapport, interview d'acteur, article de presse, etc.

#### **Présentation spécifique des leçons apprises**

1. Titre / sous-titre : En un titre et 3 phrases, présentation synthétique de l'intérêt de l'expérience : thématique, situation initiale, énoncé du « changement » ou de la leçon, situation finale.
2. Bref aperçu du contexte : Lieux, dates, thématique, contexte local et/ou national.
3. Acteurs en présence et leur positionnement (par rapport à la situation, au changement, au blocage).
4. Description de l'initiative/ du changement : Récit chronologique des différentes étapes et du rôle de chacun.
5. Situation finale/ actuelle : quelle est la situation actuelle pour les acteurs en présence ?
6. En quoi est-ce une « leçon » : Qu'est-ce que les personnes extérieures au récit peuvent apprendre ? En quoi le récit peut-il être utile ailleurs et dans d'autres circonstances ?

7. Analyse du processus (facultatif) : quels sont les éléments qui ont permis le changement ou l'aboutissement à la situation finale ? Quels ont été les obstacles et comment ont-ils été surmontés ?

Des exemples concrets issus des deux premiers rapports d'évaluation externes (Philippines et Sénégal) seront par ailleurs transmis aux évaluateurs croisés.

### 4.3.2. Recommandations

Canevas proposé pour les recommandations

	Thématique / OS	Constat	Description de la recommandation	Service / organisation responsable de la mise en œuvre	Service / organisation impliquée	Ordre de priorité (forte priorité, prioritaire, secondaire <sup>8</sup> )	Timing de mise en œuvre	Paragraphe du rapport concerné
1								
2								
3								
4								
5								
6								

---

<sup>8</sup>3 recommandations « forte priorité » maximum, 3 recommandations « prioritaire » maximum.

## 5. Synthèse de l'évaluation

### 5.1. Calendriers de l'évaluation

#### 5.1.1. Méthodologie et rapport consolidé

Date	Action	Responsable	Participants
<b>Développement et mise en œuvre de la méthodologie</b>			
mi fév.	Transmission d'une liste de contact détaillée des parties prenantes aux consultants : évaluateurs croisés et responsables des volets pays du programme à Bruxelles et au niveau national	Coordinatrice / Comité de pilotage	
18 fév.	Envoi de la méthodologie de l'évaluation (en français) au comité de pilotage	C-Lever	
25 fév.	Feedback sur la méthodologie envoyée aux consultants	Comité de pilotage	
08 mars	Finalisation et traduction en anglais de la méthodologie	C-Lever	
08 mars	Envoi de la méthodologie aux évaluateurs croisés et aux responsables pays	Coordinatrice	
12 mars	Envoie du programme du briefing du 18 mars	C-Lever	
18 mars	Session de travail / briefing sur la méthodologie au comité de pilotage / évaluateurs croisés à Bruxelles	C-Lever	Comité de pilotage et évaluateurs croisés
18 mars	Transmission d'une liste de contact détaillée des parties prenantes aux consultants : évaluateurs croisés et responsables des volets pays du programme à Bruxelles et au niveau national	Coordinatrice / Comité de pilotage	
20 mai	Restitution sur la première mise en œuvre de la méthodologie pour les évaluateurs croisés	C-Lever	
20 mai	Envoi du FAQ sur les évaluations croisées		
Mi-mai – Mi-sept.	Mise en place et fonctionnement du help desk pour les évaluateurs croisés	C-Lever	Evaluateurs croisés
<b>Développement du rapportage</b>			
Aout – sept.	Transmission des rapports réalisés par les évaluateurs croisés à c-lever	Evaluateurs croisés	C-lever
Sept. –oct.	Réception des rapports et révision (demande de clarification aux évaluateurs croisés)	C-lever	Evaluateurs croisés
Mi-novembre	1 <sup>ière</sup> version du rapport consolidé	C-Lever	Comité de pilotage
1 <sup>er</sup> déc.	Feedbacks écrits et recommandations du comité de pilotage	Comité de pilotage	
20 déc.	Rapport final	C-Lever	
Jan.2020	Réponse managériale	Comité de pilotage	

### 5.1.2. Evaluation croisée Belgique

<b>Date</b>	<b>Action</b>	<b>Responsable</b>	<b>Participants</b>
18 mars	Présentation / Briefing sur la méthodologie générale	C-Lever	Evaluateurs croisés / comité de pilotage / Coordinatrice
Avril	Briefing spécifique par évaluateur croisé et élaboration d'un plan d'actions opérationnel comprenant la répartition des tâches	Gaëlle (C-Lever)	Evaluateurs croisés / Coordinatrice
Avril et mai	Récolte de données	Evaluateurs croisés	Gaëlle / Staffs programme, partenaires
Avril et mai	Appui coaching sur la récolte de données	Gaëlle	Evaluateurs croisés
Fin mai	Deadline pour la réponse aux questionnaires pour les partenaires	Partenaires	Staffs programme
Début – mi juin	Coordination de la rédaction du draft de rapport et appui aux évaluateurs croisés	Gaëlle	Evaluateurs croisés
Début – mi-juin	Rédaction des parties spécifiques du draft de rapport d'évaluation	Evaluateurs croisés	Gaëlle
Mi-juin	Envoi draft de rapport d'évaluation pour les parties spécifiques à C-lever	Evaluateurs croisés	Gaëlle
Mi-juin à fin juin	Révision du draft de rapport d'évaluation et rédaction des parties communes du rapport d'évaluation	Gaëlle	Evaluateurs croisés
Fin juin	Feedback de C-Lever aux évaluateurs croisés et échanges éventuels sur la mise en commun	Gaëlle	Evaluateurs croisés
15 juillet	Draft d'évaluation envoyé au comité de pilotage	C-lever	
30 juillet	Feedback du comité de pilotage	Comité de pilotage	
Fin août	Rapport d'évaluation pays Belgique finalisé	Gaëlle	Evaluateurs croisés

### 5.1.3. Autres évaluations croisées

<b>Date</b>	<b>Action</b>	<b>Responsable</b>	<b>Participants</b>
18 mars	Présentation / Briefing général sur la méthodologie	C-Lever	Evaluateurs croisés / copil
20 mai	Envoi du FAQ	C-Lever / Evalueurs croisés	
1 mois avant la visite terrain	Briefing (skype)	Evaluateur croisé	Staffs programme
3 semaines avant	Envoi de la documentation et des propositions d'agenda	Staffs	
2 semaines avant	Retour sur l'agenda et questions additionnelles	Evaluateur	
1 semaine avant	agenda final comprenant les visites terrains et les rdv obtenus	Staffs programme	
Evaluation terrain (4j)	Evaluation terrain Debriefing de l'évaluation	Evaluateur	Staffs, partenaires et stakeholders
<b>2 semaines après l'évaluation</b>	Partage du draft d'évaluation avec C-Lever et feedback	Evaluateur / C-Lever	
<b>3 semaines après l'évaluation</b>	draft d'évaluation	Evaluateur	C-Lever
<b>5 semaines après l'évaluation</b>	Feedback sur le draft d'évaluation	Staff programme / copil	C-Lever
<b>6 semaines après l'évaluation</b>	Draft final	Evaluateur	C-Lever

## 5.2. Aperçu synthétique des outils et activités de l'évaluation

Activité	Calendrier	Type d'évaluation	Critères évaluation / parties du rapport	Acteurs impliqués		
				Réalisation	Préparation logistique	Participation
<b>Revue documentaire</b>	Avant mission terrain	CROISEE EXTERNE	Contexte /Cohérence Pratique innovante Critères CAD (pertinence, efficience, efficacité, impact, genre, environnement)	Evaluateur	Staff pays et siège	/
<b>Briefing</b>	Avant mission terrain	CROISEE EXTERNE	Contexte Leçons apprises	Evaluateur	/	Staff pays et siège
<b>Planification mission terrain</b>	Avant mission terrain	CROISEE EXTERNE	/	/	Staff pays	Staff siège Evaluateur
<b>Formation des évaluateurs croisés</b>	Avant évaluation croisée	CROISEE	/	Evaluateurs croisés / Evaluateurs externes	Staff siège	
<b>Outil 1 : entretien avec le responsable du programme</b>	Début de la mission terrain	CROISEE EXTERNE	Contexte	Evaluateur		Staff pays

<b>Outil 2 : Auto-évaluation</b>	Rencontre partenaires Ou Mission terrain	CROISEE EXTERNE	Critère CAD Leçons apprises Approche / TOC	Evaluateur	Staff pays	Staff pays et éventuellement partenaire(s)
<b>Outil 3 : Entretiens individuels</b>	Mission terrain	CROISEE EXTERNE	Cohérence Leçons apprises Pratique innovante Approche / TOC (Critères CAD)	Evaluateur	Staff pays	Partenaires, parties prenantes, groupes cibles, etc.
<b>Outil 4 : Questionnaire partenaire</b>	Mission terrain et après	CROISEE EXTERNE	Cohérence Critères CAD	Evaluateur	Staff pays	Tous les partenaires
<b>Outil 5 : Helpdesk</b>	Mission terrain (+ avant et après)	CROISEE	/	Evaluateurs croisés Evaluateurs externes	Evaluateurs externes	
<b>Outil 6 : Méthode d'analyse en groupe</b>	Rencontre partenaires	EXTERNE	Cohérence Leçons apprises Pratique innovante Approche / TOC	Evaluateur externe	Staff pays	Participants à la rencontre des partenaires (10 à 20 participants)

### **5.3. Répartition des rôles de chacun des acteurs des évaluations croisées**

#### **5.3.1. Evalueur/trice des évaluations croisées**

- ✓ Participer aux briefings / débriefings.
- ✓ Envoyer au moins 3 semaines avant la mission terrain une liste des personnes à rencontrer et des activités d'évaluation à réaliser.
- ✓ Réaliser et faciliter les activités de récolte de données pendant la mission terrain conformément à la méthodologie développée.
- ✓ Ecrire le draft de rapport conformément à la méthodologie développée.
- ✓ Ecrire l'évaluation pays finale en prenant en compte les commentaires du consortium.
- ✓ Pour l'évaluation Belgique : contribuer à l'adaptation des outils d'évaluation au programme Belgique.

#### **5.3.2. Evalueur/trice externe**

- ✓ Briefing les évaluateurs croisés sur la méthodologie.
- ✓ Coacher les évaluateurs croisés pendant les rencontres des partenaires et tout au long des évaluations croisées.
- ✓ Appuyer la rédaction du rapport pays.
- ✓ Pour l'évaluation Belgique : adapter les outils d'évaluation au programme Belgique en concertation avec les évaluateurs croisés ; observer un ou quelques activités du programme ; rédiger les parties communes du rapport Belgique.

#### **5.3.3. Staff du consortium / Coordonnatrice du programme**

- ✓ Envoyer la documentation pertinente aux évaluateurs.
- ✓ Participer aux briefings / débriefings.
- ✓ Informer les partenaires et parties prenantes concernées de l'évaluation (objectifs, modalités, etc....).
- ✓ Identifier les personnes à rencontrer et organiser les interviews et autres activités d'évaluation.
- ✓ Faciliter la préparation et le déroulement logistique et administratif de la mission terrain de l'évaluateur (visa, invitation, transport local, prise de rendez-vous et suivi, etc.).
- ✓ Faire le suivi du remplissage de questionnaire en ligne des partenaires.
- ✓ Faire des feedbacks sur le draft de rapport d'évaluation pays.
- ✓ Assurer le feedback et les discussions autour des résultats de l'évaluation avec l'ensemble des personnes rencontrées.

#### **5.3.4. Comité de pilotage de l'évaluation**

- ✓ Orienter et valider la méthodologie.
- ✓ Veiller au bon déroulement et au calendrier de l'évaluation.
- ✓ Faire des feedbacks sur le draft de rapport d'évaluation pays.
- ✓ Faire des feedbacks sur le draft d'évaluation consolidé.

### 5.3.5. Partenaires locaux et nationaux du consortium

- ✓ Transmettre la documentation pertinente.
- ✓ Se rendre disponible pour les activités de récolte de données de la mission terrain.
- ✓ Remplir le questionnaire partenariat en ligne.

### 5.3.6. Traduction des outils d'enquête

Les outils d'enquêtes seront traduits par C-Lever.org dans l'ensemble des langues des évaluations : anglais, portugais, espagnol, néerlandais, avec l'appui éventuel de staffs de bureaux pays.

## 6. Annexes

### ***Annexe 1 : Termes de références finaux de l'évaluation mi-parcours***

1. Objectifs
2. Evaluations externes et évaluations croisées
3. Rencontres des partenaires
4. Résultats attendus
5. Développement des méthodologies d'évaluation
6. Rôle de l'évaluateur/trice dans les évaluations croisées
7. Rapport final
8. Planning du processus

#### **1. Objectifs**

Afin de questionner la cohérence de notre approche par les droits et de notre travail au sein de 11 pays différents avec trois ONG et afin de pouvoir rendre des comptes à notre principal bailleur de fonds, la DGD (Direction générale Coopération au développement du SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement), nous allons mener une évaluation à mi-parcours de notre programme commun tout au long de l'année 2019. Cette évaluation sera confiée à C-lever.org. Ces termes de référence ont été élaborés par la coordinatrice du programme, en collaboration avec les directeurs, le staff qui travaille en Belgique, les bureaux locaux de chaque pays et nos organisations partenaires. Nous aimerions que tout ce trajet nous permette, sur la base d'une analyse de notre approche et de son implémentation sur le terrain, d'orienter notre travail de façon encore plus pertinente et produise des échanges entre nos trois différentes organisations et les organisations partenaires qui y sont liées qui nous aideront à mieux collaborer et mieux apprendre les uns des autres.

#### **2. Evaluations externes et évaluations croisées**

A côté du fait que nous aimerions avoir l'avis d'une personne externe et neutre sur notre programme, nous voudrions également que cette évaluation permette aux staffs d'apprendre à évaluer un projet, à découvrir la réalité de terrain des autres membres du consortium et partagent leurs connaissances avec ces derniers dans le cadre de ce que nous appelons les « évaluations croisées ».

Nous voudrions que certaines évaluations soient menées par des staffs du consortium (tant Belgique que représentants locaux) sous la direction de C-lever.org. Nous voudrions qu'un.e collaborateur/trice par organisation puisse évaluer le programme dans un pays où un autre membre du consortium est actif, nous appelons ça les « évaluations croisées ».

Cela permettra

- a) de profiter de l'expérience thématique de ce/cette collaborateur/trice dans un contexte différent
- b) de faire connaître à ce/cette collaborateur/trice (et donc à son organisation) les pratiques sur le terrain d'une autre organisation du consortium
- c) de former le/la collaborateur/trice aux techniques d'évaluation grâce à l'accompagnement réalisé par C-lever.org (formation – accompagnement – débriefing).

Afin que ce processus soit autant bénéfique aux pays qui auront bénéficié des évaluations croisées (partant du principe que les autres évaluations seront menées par un.e professionnel.le), la formation et l'accompagnement par C-lever.org des évaluations croisées sont primordiaux. De plus, C-lever.org veillera à donner la même place aux différents pays dans son rapport, peu importe s'ils auront été évalués via une évaluation externe ou via une évaluation croisée. C-lever.org prendra la responsabilité

de toutes les évaluations, qu'elles aient été réalisées directement par un membre de l'équipe de C-lever.org ou un.e staff du consortium et validera leur contenu dans son rapport final.

Il y aura 4 équipes différentes qui mèneront les évaluations croisées :

1. Belgique = 3 personnes (basées en Belgique)
2. Maroc-Palestine = 4 personnes (basées en Belgique)
3. Afrique = 3 personnes (1 basée en Belgique et 2 basées en Afrique)
4. Bolivie = 2 personnes (1 basée en Belgique et 1 basée au Brésil)

### **3. Rencontres des partenaires**

Dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours de notre programme, nous organiserons trois rencontres des partenaires en 2019 : une en Afrique (Sénégal), une aux Philippines et une en Amérique latine (Brésil). Ceci afin de pouvoir analyser la cohérence de notre programme au sein d'une même région et promouvoir les échanges entre nos trois organisations. Elles seront toutes organisées dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours afin de

- travailler ensemble sur la cohérence de notre approche commune, l'approche basée sur les droits avec la présence de l'évaluateur externe (qui intégrera les résultats de ces rencontres des partenaires aux évaluations externes des Philippines, du Sénégal et du Brésil) ;
- échanger nos pratiques avec différents représentants du consortium ;
- pouvoir découvrir le travail des partenaires des pays hôtes sur le terrain.

Aux Philippines, la rencontre des partenaires aura lieu début avril 2019 et rassemblera 31 personnes : *le bureau local, 1 représentant par organisation partenaire, 2 staffs de Belgique, le coordinateur du consortium pour les Philippines ainsi que l'évaluateur de C-lever.org. Un représentant par organisation partenaire de Palestine sera invité à participer.*

Au Sénégal, 6 pays (Maroc, Mali, Burkina Faso, Burundi, RD Congo et Sénégal) se réuniront fin avril 2019 pour une rencontre des partenaires rassemblant 35 personnes : *2 représentants par bureau local, 1 représentant par organisation partenaire, 3 staffs de Belgique, la coordinatrice du programme et l'évaluateur de C-lever.org.*

Au Brésil, 17 personnes se rencontreront en octobre 2019 : *2 représentants par bureau local, 1 représentant par organisation partenaire (du Brésil et de Bolivie), 3 staffs de Belgique, la coordinatrice du programme et l'évaluateur de C-lever.org.*

Lors des rencontres externes, l'évaluateur/trice sera en charge de la préparation et de l'animation de sessions collectives et participative lui permettant de nourrir l'évaluation externe et de contribuer aux objectifs d'apprentissage de l'atelier, pour une durée approximative d'une journée et demi de travail.

### **4. Résultats attendus**

A côté de l'évaluation proprement dite de notre programme commun, nous voudrions que ce processus puisse bénéficier directement aux staffs qui vont effectuer les évaluations croisées, que la formation et l'accompagnement de ces staffs représente une plus-value pour notre consortium.

En développant sa méthodologie qui sera propre à chaque groupe cible (staff Belgique, bureaux locaux, organisations partenaires), l'évaluateur/trice devra être capable de pouvoir nous donner une évaluation, des conclusions et des recommandations par rapport à la cohérence de notre programme commun. Cette cohérence s'établit selon nous par rapport à 3 hypothèses :

- Le cadre de notre Théorie du Changement est l'approche par les droits et nos thématiques (droit à la santé, droits des enfants et droit à l'alimentation) valorisent cette approche ;
- Le travail en consortium fait s'intégrer nos 3 thématiques qui se renforcent dès lors mutuellement ;

- Les activités implémentées par nos organisations partenaires sont pertinentes par rapport à notre Théorie du Changement.

Pour pouvoir analyser la validité de ces hypothèses, nous proposons à l'évaluateur/trice d'analyser les thèmes suivants :

#### Efficiences & Efficacité

- Des économies d'échelle sont-elles réalisées grâce au travail en consortium ?
- Dans quelle mesure les activités réalisées contribuent-elles bien à nos objectifs spécifiques ?

#### Pertinence

- Est-ce que les activités de nos organisations partenaires permettent de contribuer aux chemins de changement établis dans notre Théorie du Changement ? Est-ce que ces chemins choisis sont tous pertinents ?
- Dans le cadre de l'approche basée sur les droits, quelles sont les bonnes pratiques et/ou les obstacles à mentionner par rapport aux 4 piliers que nous désirons mettre en avant en tant que consortium : 1) des droits/revendications plutôt que des besoins, 2) l'importance de l'analyse, 3) le rôle de l'Etat et 4) l'empowerment et la mobilisation comme stratégies de mise en œuvre ?

#### Partenariats

- Le consortium et ses organisations partenaires :

A la fin de l'année 2018, Viva Salud, KIYO et Solidagro disposeront d'un document commun décrivant leur vision sur leurs partenariats. Nous aimerions que les relations partenariales puissent être analysées à la lumière de ce document.

- Quels sont les biais, les bonnes pratiques à relever eu égard à ce document ?
- Quels sont les processus à mettre en place pour améliorer ces relations partenariales dans le sens de notre document ?
- Entre organisations du consortium :
  - Quelle est la manière de collaborer en consortium ?
  - Est-ce que les organisations partenaires travaillent sur l'intégration des thèmes du consortium (droit à la santé, droit des enfants et droit à l'alimentation) ? Quelles sont les opportunités ?
  - Comment se déroule la collaboration avec les autres acteurs ?

#### Thèmes transversaux

- Comment nos thèmes transversaux (genre, environnement et droits des enfants) pourraient-ils être mieux pris en compte dans les actions de nos organisations partenaires ?

### **5. Développement des méthodologies d'évaluation**

L'évaluateur est chargé du développement des méthodologies d'évaluation. Les principes, les questions d'évaluations, les indicateurs et les grandes lignes de mise en œuvre seront communs aux évaluations externes et croisées, afin de garantir la cohérence des conclusions et du rapport d'évaluation. Cependant, les évaluations comprendront certaines spécificités :

- L'utilisation des outils d'évaluation sera adaptée en fonction de la thématique d'intervention, du contexte, et des contraintes et opportunités propres à chaque évaluation
- Certains outils seront adaptés aux spécificités des évaluations croisées (évaluation non réalisée par un expert externe spécialisé en évaluation, temps disponible pour la mission terrain et la rédaction, etc.).

- La mise en œuvre de l'évaluation du volet Belgique aura également certaines particularités, du fait de la configuration partenariale, de la spécificité des activités, de la proximité des évaluateurs avec le terrain d'évaluation,

## 6. Rôle de l'évaluateur/trice dans les évaluations croisées

Pour la réalisation des évaluations croisées, l'évaluateur/trice externe aura le rôle suivant :

- Développement d'un guide d'évaluation incluant le mode d'utilisation des outils d'évaluation développés dans le cadre de l'évaluation externe.
- Un briefing initial collectif des évaluateurs croisés à Bruxelles (mai 2019) et/ou à distance avant la réalisation des évaluations croisées.
- Développer un FaQ et assurer un helpdesk pendant la période de réalisation des évaluations pour les évaluateurs croisés.
- Appuyer la rédaction du rapport en Effectuant des conseils et émettant des recommandations sur le draft de rapport d'évaluation de l'évaluateur croisé.

## 7. Rapport final

Viva Salud, KIYO et Solidagro voudraient que le rapport donne un aperçu clair et complet de la cohérence de leur programme commun, que leur travail dans les pays ait été évalué via des évaluations externes ou via des évaluations croisées. Il est important pour nous que la qualité soit la même et donc le développement de bons outils et l'accompagnement des évaluations croisées est pour nous essentiel.

Le rapport pourra être rédigé en français, en néerlandais ou en anglais et ne pourra pas dépasser 10 pages par pays (annexes non comprises) et devra inclure les éléments suivants :

- Partie générale :
  - une table des matières
  - une synthèse de maximum 4 pages (pouvant être utilisée comme document indépendant)
  - introduction qui comprend les objectifs de l'évaluation, l'approche, les techniques utilisées et les limites de l'évaluation, le cas échéant
  - les leçons apprises
  - les conclusions et recommandations avec une relation claire entre les deux par rapport à la cohérence de notre programme commun
  - annexes dont une page maximum par pays présentant une pratique innovante, reproductible, qui stimulerait le travail des bureaux locaux et des organisations partenaires dans les autres pays
- Par pays :
  - une liste des abréviations
  - une synthèse de maximum 1 page (pouvant être utilisée comme document indépendant)
  - une évaluation couvrant les critères repris dans ces termes de référence (efficience, efficacité, pertinence, synergies, relations partenariales, genre, environnement, droits des enfants) et donnant clairement une réponse aux questions d'évaluation qui y sont liées
  - les leçons apprises
  - des conclusions liées à des recommandations propres à chaque pays

La partie générale et les parties pays des Philippines, du Sénégal, de la Belgique (résultats de l'évaluation externe) et du Brésil seront rédigées par l'évaluateur/trice.

Les parties pays de la Belgique (résultats des évaluations croisées), de la Bolivie, du Burkina Faso, du Burundi, du Maroc, de la Palestine et de la RD Congo seront rédigées par les évaluateurs croisés avec l'appui de l'évaluateur/trice (voir point 6).

L'évaluateur/trice a la responsabilité finale de la qualité des parties communes de la partie finale ainsi que des quatre évaluations externes. Il assure la qualité des évaluations croisées en mettant en œuvre les activités prévues au point 6 des présents TDR.

## **Annexe 2 : Séance d'autoévaluation (Outil 2)**

### **1. Présentation de l'outil (rappel)**

Cette auto-évaluation a pour but d'obtenir une appréciation structurée selon une grille commune développée spécialement pour l'évaluation mi-parcours. Cette grille propose une valeur d'appréciation progressive (du « plus abouti » au « moins abouti ») pour chacun des critères d'évaluation. Ces valeurs sont basées sur des sous-critères et exemples factuels et objectifs afin de favoriser la compréhension commune des critères pour tous les participants d'une même session, et entre les pays.

Des exemples concrets d'appréciation seront proposés afin de guider les participants. Les commentaires et précisions des participants enrichissant la grille d'évaluation seront les bienvenus et reporté dans le compte rendu.

Une fois complétée, l'analyse de la grille sera double : (i) au niveau pays afin de renseigner l'état d'avancement du programme en fonction des critères d'évaluation, (ii) au niveau de l'ensemble du programme : une fois agrégées entre elles, les grilles permettront d'avoir un aperçu global et synthétique mais elles permettront également un regard croisé sur l'ensemble de l'état d'avancement du programme pour chacun des objectifs spécifiques et des pays d'intervention.

Cette séance d'auto évaluation d'une demi-journée aura pour objectif de discuter collectivement de l'état d'avancement et d'atteinte des résultats du programme, et ce pour chaque critère d'évaluation repris dans les TdR (efficience, efficacité, pertinence, impact, genre, environnement).

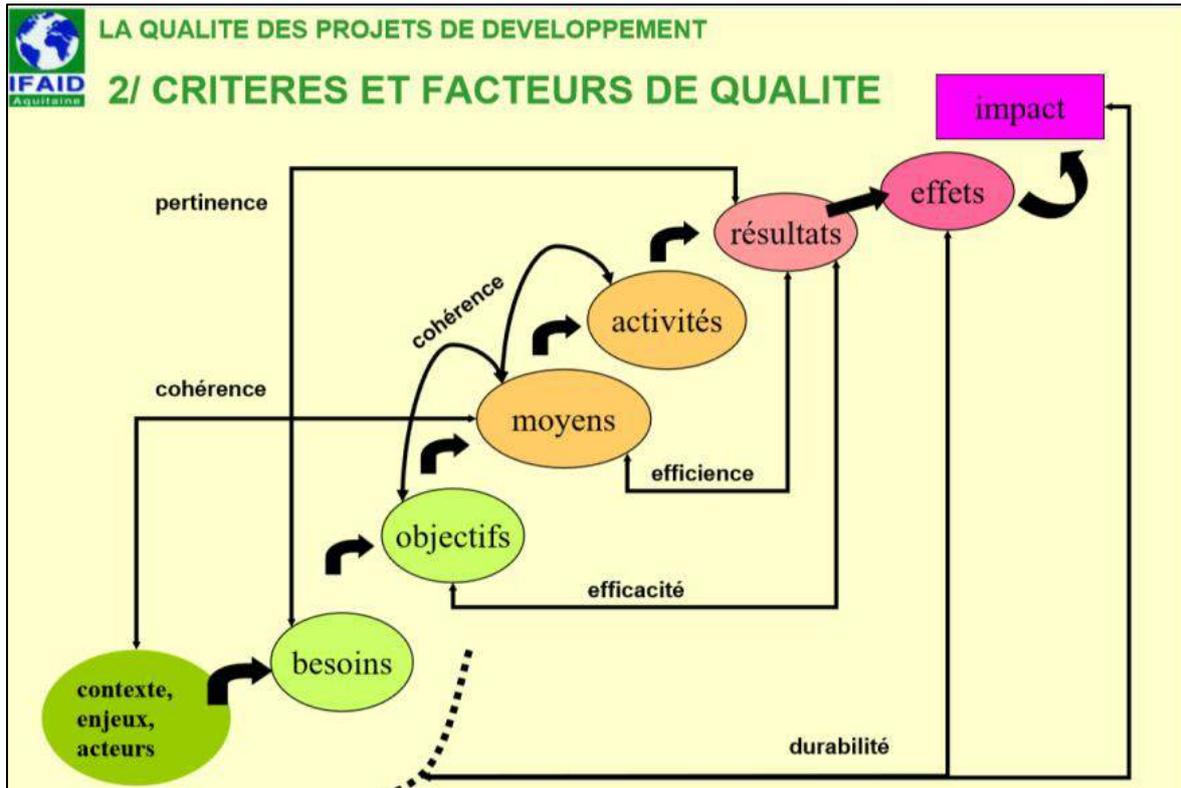
Les questions sous chaque sous-critère sont fournies à titre indicatif : elles clarifient la signification de chaque sous-critère et permettent de lancer / cadrer les débats. Il n'est pas nécessaire de renseigner tous les sous critères, mais seulement ceux qui sont pertinents par rapport au programme.

A l'issue des discussions menées par sous-critère, l'assemblée cotera chacun des critères de manière consensuelle. En cas de désaccord, débat, l'évaluateur pourra trancher, en indiquant les points de divergences dans le document.

L'évaluateur reprendra le score global d'évaluation dans la partie principale du rapport. Attendu que ces scores peuvent entraîner une simplification excessive de la réalité complexe du programme ou du contexte d'intervention, l'analyse de la situation est primordiale et permettra de mettre en contexte et d'expliquer les scores obtenus. Aussi, l'évaluateur ne limitera pas son analyse aux sous-critères mentionnés dans le tableau : si des éléments importants pour l'évaluation qui ne rentrent pas dans ces sous-critères sont discutés, l'évaluateur rapportera ces éléments (encadré prévu à cet effet).

### **2. Synthèse graphique des critères et définitions**

Afin d'aider l'évaluateur et les participants, les critères d'évaluation peuvent être présenté de la manière suivante (source : formation sur la gestion de projet de l'IFAID, 2008). Si cela est pertinent, l'évaluateur pourra faire usage de cette représentation synthétique pour illustrer la démarche.



**Consortium :** le consortium est composé par les organisations Kiyo, Solidagro et Viva Salud pour le développement et la mise en œuvre du présent programme. Ces trois organisations, qui ont déjà collaboré par le passé, ont décidé de se regrouper pour développer et mettre en œuvre un programme commun, financé par la coopération belge. Un programme commun signifie qu'il a été élaboré en concertation entre les trois organisations, qu'il comporte la même approche, qu'il est géré selon des procédures de rapportage et d'évaluation commune. Les trois organisations entendent également mieux se connaître et apprendre mutuellement grâce à ce fonctionnement, et également renforcer la complémentarité de leurs thématiques d'intervention : droit à la santé, droit à l'alimentation et droit des enfants.

**Théorie du Changement (TOC) :** La TOC est une méthodologie d'analyse et de planification qui est de plus utilisée dans le monde de la coopération et les politiques publiques. Elle consiste à définir la mission ultime du programme (l'objectif à long terme), puis de définir les étapes nécessaires afin d'arriver à accomplir la mission, à partir de la situation actuelle. Elle se présente notamment sous la forme d'une cartographie regroupant l'ensemble de ces éléments. (Possible de montrer la TOC du programme / pays).

La TOC a l'avantage d'expliquer le processus de changement, de montrer quels sont les chemins de changement, et donc tout ce qui doit être fait ou changé afin que l'objectif à long terme se réalise. La TOC prend ainsi en compte ce qui est fait dans le cadre du programme, mais également les facteurs extérieurs qui peuvent influencer la réalisation de l'objectif. Une TOC a été développée pour chaque pays d'intervention du programme.

**Approche basée sur les droits :**

L'approche basée sur les droits est une approche d'intervention commune aux trois organisations, qu'elles entendent mettre en œuvre de manière commune dans le cadre du programme. Cette approche comprend 4 piliers que les activités du programme respectent et mettent en œuvre :

1. Parler de droits des populations cibles plutôt que des besoins, afin de s'attaquer aux sources des inégalités et pas uniquement proposer des services d'aide immédiats à ces populations.
2. Mettre l'accent sur la responsabilité des autorités publiques et du gouvernement, qui sont responsables au final de l'accès aux droits de la population, à travers la législation, les politiques publiques et l'appui/ la régulation des autres corps sociaux (famille, société civile, etc.).
3. Les membres de la population sont les titulaires de droits, et il est important de les accompagner dans la revendication, la réalisation des droits et l'émancipation par rapport à l'état ou aux structures d'aide. Cela revient également à les renforcer dans leur rôle d'acteur du changement.
4. La mise en œuvre de cette approche doit se baser sur une analyse fine et contextualisée de la situation. Les causes des inégalités et violations des droits doivent être analysées, avec la participation des titulaires de droits.

### 3. La grille d'auto-évaluation

## Pertinence

**Définition :** La mesure dans laquelle le programme correspond aux priorités et aux besoins des groupes cibles, et aux politiques des pays bénéficiaires et des bailleurs de fonds. (CAD-OCDE)

### Présentation du critère :

La pertinence se rapporte à la question des besoins et du contexte de l'intervention. Elle analyse l'intervention du point de vue **des problèmes, des opportunités et des besoins** des bénéficiaires, et de **leurs priorités**.

Elle s'évalue par rapport aux spécificités du contexte d'intervention :

- Au niveau local et national.
- Récent, actuel et perspectives.

Elle examine d'autre part aussi si le programme est cohérent avec les stratégies et objectifs des partenaires et du bailleur de fonds.

La pertinence évalue la valeur et l'utilité de l'approche d'intervention selon ce que pensent les parties prenantes clés du programme. La mesure dans laquelle la « réponse » de l'intervention est techniquement appropriée pour rencontrer les besoins et les priorités, et la mesure dans laquelle le programme est une bonne réponse aux problématiques identifiées. On se demande également si les différentes parties prenantes sont les meilleurs acteurs pour mettre en œuvre l'approche retenue : en termes d'outil, de légitimité, de moyen d'action, etc....

### PERTINENCE : évaluation globale sur une échelle de 1 à 6

<b>Très Bonne</b> La Théorie du Changement du programme répond tout à fait aux défis et besoins identifiés, et a pris en compte les différents leviers permettant d'aboutir au changement souhaité. Elle les prend en compte dans ses objectifs, son approche, les changements intermédiaires et le choix des parties prenantes.	5	
<b>Bonne</b> La Théorie du Changement du programme dans son ensemble répond aux défis identifiés, même si certains éléments n'ont pas été pris en compte ou anticipés.	4	
<b>Moyenne</b> La Théorie du Changement répond aux défis et aux besoins identifiés, mais la stratégie ne permet que partiellement d'y répondre / les changements intermédiaires et parties prenantes ne sont pas suffisants ni suffisamment pertinents.	3	
<b>Faible</b> La Théorie du Changement répond à certains défis et besoins importants, mais n'a pas une approche globale : elle ne prend pas en compte l'ensemble des changements intermédiaires ni les parties prenantes les plus pertinentes.	2	
<b>Très faible</b> La Théorie du Changement n'a pas identifié ni pris en compte les besoins et défis pertinents.	1	

**Commentaires généraux et justification :**

## SOUS-CRITÈRES D'ANALYSE

1.1. Réponse aux défis, et priorités des droits des bénéficiaires	5	4	3	2	1
<p>Le programme a-t-il identifié les principaux problèmes / défis des bénéficiaires ? L'approche basée sur les droits apporte-t-elle une réponse adéquate pour les bénéficiaires ?</p> <p>Si des activités sont novatrices, est ce que des leçons ont pu être tirées et intégrées dans la Théorie du Changement ?</p>					
1.2. Pertinence au niveau du choix des partenaires et parties prenantes	5	4	3	2	1
<p>Les partenaires du programme sont-ils en phase avec l'approche du programme ? Dans quelle mesure adhèrent-ils à la Théorie du Changement ?</p> <p>Les parties prenantes les plus importants ont-elles été identifiées ? La Théorie du Changement met-elle en lumière la complémentarité avec les autres acteurs pertinents travaillant sur le même thème ?</p>					
1.3. Cohérence avec les priorités et politiques	5	4	3	2	1
<p>Le programme est-il en phase avec les priorités et les politiques de développement des autorités à tous les échelons (national et local) ? Des autres acteurs belges / des politiques belges dans le pays d'intervention ?</p> <p>Les leviers de plaidoyer ont-ils été identifiés ?</p>					
1.4. Cohérence de l'approche en consortium	5	4	3	2	1
<p>Le fait que le programme aborde différentes thématiques a-t-il une influence sur la cohérence du programme ? Les partenaires ont-ils la même approche ? Est-ce que cette approche a facilité ou compliqué la compréhension / l'adhésion des partenaires ?</p>					
<p><b>Suggestions, remarques et points de désaccords éventuels :</b></p>					

## Efficience

**Définition :** *l'efficience mesure les résultats – qualitatifs et/ ou quantitatifs – obtenus par rapport aux moyens mis en œuvre. Il s'agit d'un terme économique utilisé pour indiquer dans quelle mesure une activité de développement utilise les ressources les moins coûteuses possible pour produire les résultats attendus. Cela implique généralement de comparer les différentes approches utilisées pour atteindre les mêmes résultats, de façon à déterminer si les activités retenues sont les plus efficaces.*

### Présentation du critère

L'efficience porte essentiellement sur la partie interne et méthodologique du programme : comment les moyens utilisés (humains / intellectuels / matériels, etc.) sont-ils transformés en activités et résultats immédiats (nombre de personnes touchées, type d'activité, thématiques, etc....) ?

L'efficience compare ce rapport aux autres approches possibles : Aurait-il été possible, en travaillant différemment, de faire mieux avec les mêmes ressources ? Ou de faire aussi bien avec des ressources moins importantes ?

L'efficience se rapporte aussi à la mise en œuvre des activités dans les délais impartis : les activités ont-elles été mises en œuvre conformément au planning (à temps) ? Tous les participants / partenaires ont-ils pu en bénéficier ? Leur implication a-t-elle été facile ?

### EFFICIENCE : évaluation globale sur une échelle de 1 à 5

<b>Très Bonne</b> Les moyens utilisés ont permis de mettre en œuvre toutes les activités de manière optimale, à temps et en impliquant de manière fluide un maximum de partenaires, parties prenantes et bénéficiaires.	5	
<b>Bonne</b> Les moyens ont permis de mettre en œuvre l'essentiel des activités de manière satisfaisante, sans retard majeur et avec une bonne participation et implication des partenaires, parties prenantes et bénéficiaires.	4	
<b>Moyenne</b> Les moyens ont permis de mettre en œuvre une partie des activités de manière efficace, mais d'autres activités ont été mises en œuvre avec une perte constatée d'énergie, de moyens ou accusent un retard important. Certains partenaires, parties prenantes et bénéficiaires n'ont pas pris part aux activités ou y ont pris part mais de manière marginale.	3	
<b>Faible</b> Les moyens à disposition auraient dû être employés différemment pour permettre de réaliser les activités avec efficacité. La participation a été très partielle ou n'a pas été satisfaisante.	2	
<b>Très faible</b> Malgré les efforts, la majorité des activités n'ont pas pu être organisées ou les ont été sans la participation des partenaires, parties prenantes et bénéficiaires clés.	1	

**Commentaires généraux et justification :**

## SOUS-CRITÈRES D'ANALYSE

2.1. Les moyens ont-ils été gérés de manière efficiente ?	5	4	3	2	1
<p>Compte tenu des activités à produire, existait-il des approches alternatives qui auraient consommé moins de ressources sans pour autant réduire la qualité et la quantité des activités ?</p> <p>Le programme est-il géré de manière à favoriser les économies ou les solutions les moins coûteuses (tout en favorisant la qualité)?</p>					
2.2. Quel est le degré de réalisations des activités ?	5	4	3	2	1
<p>Les activités ont-elles été ou sont-elles susceptibles d'être réalisées dans les délais prévus? Si des retards se sont produits, des mesures appropriées ont-elles été prises en compte ? À temps ?</p> <p>Les activités répondent-elles dans la mesure du possible aux critères de qualité prédéfinis ?</p> <p>Si des problèmes sont survenus quant à la qualité, des mesures correctrices ont-elles été prises ?</p>					
2.3 Comment est perçue la contribution du partenaire?	5	4	3	2	1
<p>La contribution des partenaires correspond-elle aux prévisions ?</p> <p>La communication permet-elle une collaboration fluide et rapide et une adaptation aux contraintes ?</p> <p>Les modalités du partenariat (organisation des activités, transfert de fonds, discussion stratégique, etc....) sont-elles adaptées à la réalisation optimale des activités ?</p>					
2.4 Efficience de l'approche en consortium	5	4	3	2	1
<p>Le fonctionnement en consortium a-t-il eu une influence (positive ou négative) sur la capacité à réaliser les activités au moindre coût ? Comment les activités auraient-elles été réalisées par une seule organisation et non en consortium ?</p>					
<p><b>Suggestions, remarques et points de désaccords éventuels :</b></p>					

## Efficacité

**Définition :** *il s'agit de la mesure dans laquelle les résultats du programme de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.*

### Interprétation de la définition du CAD :

L'efficacité se rapporte à l'utilisation des activités et à la réalisation des résultats et changements intermédiaires de la Théorie du Changement.

Elle examine la réalisation des résultats et changements ainsi que la pertinence des activités : ont-elles permis d'atteindre les résultats comme prévu ? Ont-elles permis d'atteindre les changements intermédiaires ? Quels sont les obstacles rencontrés ?

### Efficacité : évaluation globale sur une échelle de 1 à 5

<b>Très Bonne</b> Les résultats et changements intermédiaires sont intervenus grâce à la mise en œuvre des activités.	<b>5</b>	
<b>Bonne</b> La plupart des résultats ont été atteints ou sont en bonne voie de l'être. On observe des signes initiateurs de changements (de pratique, de perception) chez les parties prenantes et les groupes cibles.	<b>4</b>	
<b>Moyenne</b> Des progrès significatifs sont en cours, mais on observe également de nombreux obstacles (internes et externes) qui nous montrent déjà maintenant que les résultats et changements intermédiaires ne seront certainement pas tous atteints à la fin du programme et qu'il faut revoir les ambitions de la Théorie du Changement à la baisse.	<b>3</b>	
<b>Faible</b> Certaines activités ont eu des résultats positifs, mais dans l'ensemble, les résultats sont compromis et on n'observe pas de signe de changement. C'est l'ensemble de la Théorie du Changement qu'il faudrait revoir.	<b>2</b>	
<b>Très faible</b> Les résultats ne sont pas atteints.	<b>1</b>	

### **Commentaires généraux et justification :**

## SOUS-CRITÈRES D'ANALYSE

3.1. Dans quelle mesure les activités contribuent-elles aux résultats ?	5	4	3	2	1
<p>Tous les groupes cibles / partenaires ont-ils accès aux activités jusqu'à présent ? Qu'ont permis les activités ?            Quel a été le feedback des participants ?            Existe-t-il des facteurs limitant ?            Les cibles du plaidoyer ont-elles été touchées ? Quelles ont été leurs réactions ?            Le renforcement de capacité a-t-il permis une amélioration des pratiques des partenaires ?</p>					
3.2. Au stade actuel de la mise en œuvre, quelle est la probabilité que les changements intermédiaires se réalisent ?	5	4	3	2	1
<p>Quel est le degré de changement, en termes de zone géographique et de qualité de la mise en œuvre ?            Le programme a-t-il adapté sa stratégie en fonction du contexte afin de contribuer au changement et ce, à chaque fois que cela s'avérait nécessaire ?            Les effets négatifs ont-ils été atténués ? Y a-t-il eu des effets positifs non prévus ? Ces effets positifs ont-ils contribué aux changements ?</p>					
3.3 Efficacité et cohérence de l'approche en consortium	5	4	3	2	1
<p>Le fonctionnement en consortium a-t-il eu une influence (positive ou négative) sur les résultats ?            Les changements auraient-ils été les mêmes si le programme avait été mis en œuvre par une seule organisation et non en consortium ?            L'expertise sur différentes thématiques a-t-elle permise d'atteindre des résultats inattendus ?</p>					
<p><b>Suggestions, remarques et points de désaccords éventuels :</b></p>					

## 4. Impact, durabilité et critères transversaux

☞ Pour les critères impact et durabilité, il n'est pas obligatoire de donner une cote, étant donné qu'à mi-parcours, cela peut s'avérer prématuré. Remplir la case « commentaires et idées » est suffisant. A discuter et décider avec les participants.

**Définition impact :** il s'agit des effets(i) à long terme, (ii) au niveau de la société (et pas uniquement des partenaires), (iii) durables et (iv) positifs et négatifs auxquels le programme a contribué.

**Définition durabilité :** il s'agit de la probabilité que les résultats et les bénéfices du programme se maintiendront après la fin du projet. Dans le contexte de cette évaluation à mi-parcours, il s'agit de s'interroger sur la durabilité potentielle et donc la probabilité que l'impact sera durable.

Il existe plusieurs interprétations de la notion d'impact. Souvent il correspond à l'objectif général du cadre logique ou à des changements long terme de la Théorie du Changement.

Il induit un changement au niveau social (individus et structures politiques et sociales), c'est-à-dire touchant la société dans son ensemble (mais ne touchant pas forcément directement tous les individus).

*Exemple : l'acquisition durable de droits sociaux pour les afro-américains dans les années 1950-70 a changé la société américaine dans son ensemble, même si le changement en termes de droit ne concernait directement que 15% de la population américaine.*

De manière un peu caricaturale, le critère de l'impact répond à la question « l'intervention en valait-elle la peine ? »...en examinant sa contribution au meilleur résultat au niveau de l'impact, ainsi que ses conséquences importantes, aussi bien négatives que positives.

Dans le cadre d'une évaluation à mi-parcours, il est prématuré de mesurer l'impact, l'idée est seulement ici d'avoir une petite réflexion sur la question de savoir si le programme semble sur le bon chemin pour atteindre l'impact espéré.

5	4	3	2	1
4.1. A mi-parcours, Quelles sont les chances d'atteindre les changements à long terme espérés par le programme ?				

Quels changements sont visibles actuellement ?

Les groupes cibles sont-ils davantage mobilisés qu'il y a quelques années en vue d'obtenir du changement ?

Les politiques et corps intermédiaires sont-ils majoritairement convaincus ?

**Commentaires et idées :**

<b>4.2. Quels sont les facteurs qui pourraient contribuer ou fragiliser la durabilité des changements ?</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<p>Comment la société peut-elle évoluer sur la question de l'accès aux droits des populations-cibles?          Quelle est la position de l'opinion publique? De l'opposition politique ?</p> <p><b>Commentaires et idées :</b></p>					
<b>4.3. Dans quelle mesure la dimension du genre a-t-elle été prise en compte ?</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<p>La stratégie a-t-elle prise en compte de manière adéquate les intérêts sexospécifiques des groupes cibles ?          Une attention suffisante a-t-elle été accordée à la dimension du genre lors du développement du programme / lors de la planification?          Dans quelle mesure la dimension genre est-elle prise en compte par les partenaires ?</p> <p><b>Commentaires et idées :</b></p>					
<b>2.4. Dans quelle mesure le programme a-t-il pris en compte les risques ou opportunités environnementales ?</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<p>Les contraintes et opportunités environnementales ont-elles été prises en compte dans la stratégie / le développement du programme ?          La mise en œuvre des activités peut-elle avoir un impact négatif sur l'environnement ? Le programme a-t-il mis en œuvre des bonnes pratiques environnementales ?          Le programme met-il en œuvre des pratiques de respect de l'environnement « traditionnelles » ou endogènes efficaces ?</p> <p><b>Commentaires et idées :</b></p>					

## **Annexe 3 : Grilles pour les entretiens semi-directifs (Outil 3)**

### Introduction / préparation

#### **Introduction à présenter à l'interlocuteur**

*Cet entretien est effectué dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du programme du consortium formé par Kiyo - Solidagro– Viva Salud.*

*L'évaluation jette un regard et une analyse extérieure sur le programme, afin de proposer des améliorations pour la suite de la mise en œuvre, d'améliorer la connaissance du programme par les organisations membres du consortium et d'informer valablement le bailleur de fonds.*

*Vous avez été choisi pour cette enquête car vous êtes staff / en partenariat avec le consortium / un acteur important de la thématique d'intervention. L'entretien durera 45 min / 1h 15 environ et portera sur la thématique d'intervention, votre opinion sur le contexte actuel, votre collaboration / les activités du programme.*

*Si vous ne comprenez pas une question, n'hésitez pas à demander des explications supplémentaires. L'analyse de cet entretien sera totalement anonyme si vous le souhaitez, et les autres staffs et partenaires du programme n'auront pas accès à l'auteur des réponses fournies. Ce questionnaire est volontaire ; vous n'êtes pas obligé d'y répondre si vous ne le souhaitez pas. Néanmoins, nous espérons que vous saisissez cette opportunité qui permettra d'améliorer le programme et les pratiques des organisations KIYO, Solidagro et Viva Salud.*

*L'ensemble des staffs et partenaires du programme, ainsi que des parties prenantes extérieures - au niveau national et dans les autres pays concernés par le programme seront également interrogés dans le cadre de l'évaluation.*

*Les réponses seront analysées dans le cadre de l'évaluation mi-parcours qui sera remise à KIYO, Solidagro et Viva Salud à la fin de l'année 2019 et les résultats seront partagés avec vous, si vous le souhaitez.*

#### **Rappels pour l'évaluateur**

- ✓ L'entretien est à adapter en fonction des interlocuteurs et les sous-questions sont mentionnées à titre indicatif.
- ✓ N'hésitez pas à recontextualiser et expliquer certains concepts :

**Consortium :** le consortium est composé par les organisations Kiyo, Solidagro et Viva Salud pour le développement et la mise en œuvre du présent programme. Ces trois organisations, qui ont déjà collaboré par le passé, ont décidé de se regrouper pour développer et mettre en œuvre un programme commun, financé par la coopération belge. Un programme commun signifie qu'il a été élaboré en concertation entre les trois organisations, qu'il comporte la même approche, qu'il est géré selon des procédures de rapportage et d'évaluation commune. Les trois organisations entendent également mieux se connaître et apprendre mutuellement grâce à ce fonctionnement, et également renforcer la complémentarité de leurs thématiques d'intervention : droit à la santé, droit à l'alimentation et droit des enfants.

**Théorie du Changement (TOC)** : La TOC est une méthodologie d'analyse et de planification qui est de plus utilisée dans le monde de la coopération et les politiques publiques. Elle consiste à définir la mission ultime du programme (l'objectif à long terme), puis de définir les étapes nécessaires afin d'arriver à accomplir la mission, à partir de la situation actuelle. Elle se présente notamment sous la forme d'une cartographie regroupant l'ensemble de ces éléments. (Possible de montrer la TOC du programme / pays).

La TOC a l'avantage d'expliquer le processus de changement, de montrer quels sont les chemins de changement, et donc tout ce qui doit être fait ou changé afin que l'objectif à long terme se réalise. La TOC prend ainsi en compte ce qui est fait dans le cadre du programme, mais également les facteurs extérieurs qui peuvent influencer la réalisation de l'objectif. Une TOC a été développée pour chaque pays d'intervention du programme.

### **Approche basée sur les droits :**

L'approche basée sur les droits est une approche d'intervention commune aux trois organisations, qu'elles entendent mettre en œuvre de manière commune dans le cadre du programme. Cette approche comprend 4 piliers que les activités du programme respectent et mettent en œuvre :

5. Parler de droits des populations cibles plutôt que des besoins, afin de s'attaquer aux sources des inégalités et pas uniquement proposer des services d'aide immédiats à ces populations.
6. Mettre l'accent sur la responsabilité des autorités publiques et du gouvernement, qui sont responsables au final de l'accès aux droits de la population, à travers la législation, les politiques publiques et l'appui/ la régulation des autres corps sociaux (famille, société civile, etc.).
7. Les membres de la population sont les titulaires de droits, et il est important de les accompagner dans la revendication, la réalisation des droits et l'émancipation par rapport à l'état ou aux structures d'aide. Cela revient également à les renforcer dans leur rôle d'acteur du changement.
8. La mise en œuvre de cette approche doit se baser sur une analyse fine et contextualisée de la situation. Les causes des inégalités et violations des droits doivent être analysées, avec la participation des titulaires de droits.

## 1. Grille d'entretien acteur du programme (staff, partenaire)

### **a) Présentation de l'évaluation et de l'entretien**

Cadre de l'évaluation mi-parcours

Méthodologie et objectifs de l'évaluation (améliorer la mise en œuvre du programme)

Déroulement de l'entretien (durée, thématiques)

Questions éventuelles de l'interlocuteur sur l'entretien

### **b) Identification de l'interlocuteur**

Nom

Prénom

Organisation et poste de l'interlocuteur

Ancienneté dans l'organisation

Lieu et date de l'entretien

Rôle spécifique par rapport au programme

**c) Connaissance et expérience de l'approche du programme**

Avez-vous été impliqué dans l'identification et le développement du programme ? Et si oui, comment ?

Si vous deviez le décrire en 2 minutes à quelqu'un qui ne le connaît pas, que diriez-vous du programme ?

Selon vous, quels sont les innovations ou les caractéristiques qui distinguent le programme d'autres projet/ initiatives dans le même domaine ?

Par rapport à votre expérience, qu'est ce qui, dans le programme, est facile à faire/mettre en œuvre ?

Quelle est la dernière difficulté que vous avez rencontrée ? Décrire brièvement...

**d) Mise en œuvre de la TOC**

Connaissez-vous ce qu'est la « Théorie du Changement » ? (Si peu / pas de connaissance de la Théorie du Changement par l'interlocuteur, passez à la section suivante)

Avez-vous entendu parler de la TOC du programme ? Si oui, est-elle utile dans la mise en œuvre du programme ? Quel est selon vous l'élément le plus important de cette Théorie du Changement ?

A votre avis, quelles sont éventuelles difficultés rencontrées par les partenaires dans la mise en œuvre de la Théorie du Changement ?

Un ami à vous, qui travaille dans une OSC de défense des droits humains, doit bientôt développer une Théorie du Changement et la mettre en œuvre dans un projet. Il vient vous voir pour vous demander conseil, du fait de votre expérience. Quel est le conseil / les conseils que vous lui faites ?

**e) Pertinence et cohérence de l'approche**

**L'approche sur plusieurs thématiques**

Vous souvenez-vous de la première fois dont vous avez entendu parler du travail en commun entre Kiyo, Solidagro et Viva Salud ?

Sans ce regroupement entre les 3 organisations, qu'est ce qui aurait changé dans la mise en œuvre du programme ?

L'approche du programme est de travailler principalement sur l'accès au droit à la santé, droit des enfants et droit à l'alimentation. Est-ce que le fait de travailler sur plusieurs thématiques influence votre travail ? Si oui, en quoi ? Avez-vous un exemple concret dans le cadre du programme ?

Les parties prenantes comprennent-ils cette approche « multiple » ? (autorités locales et nationales, journalistes, acteurs religieux, leaders d'opinion, etc.)

Selon vous, quelles autres thématiques pourraient être incluses dans un futur programme et pourquoi ?

### **L'approche basée sur les droits**

Selon vous, dans quelle mesure le milieu associatif (local ou national) connaît et adhère à l'approche basée sur les droits ? Pourquoi ? (si pas de connaissance sur l'approche, décrire brièvement les 4 piliers)

Si vous deviez prendre dans votre expérience professionnelle récente un exemple qui montre l'importance de l'approche basée sur les droits, lequel serait-il ? Décrire brièvement.

Dans le contexte national, quel est l'obstacle principal à la mise en œuvre d'une approche basée sur les droits ? (expliquez)

#### **f) Fin de l'entretien**

Avez-vous des remarques ou des recommandations générales à partager concernant l'évaluation mi parcours ?

Remerciement et information de l'interlocuteur quant au timing et contenu du rapport, et à la diffusion du rapport.

## 2. Grille d'entretien partie prenante (autre acteur associatif, observateur, autorité politique)

### a) Cadre de l'évaluation mi-parcours

Méthodologie et objectifs de l'évaluation (améliorer la mise en œuvre du programme)

Déroulement de l'entretien (durée, thématiques)

Questions éventuelles de l'interlocuteur sur l'entretien

### b) Identification de l'interlocuteur

Nom

Prénom

Organisation et poste

Ancienneté dans l'organisation

Lieu et date de l'entretien

Connaissance du le programme / des acteurs du programme. Connaissance du fonctionnement en consortium et des thématiques d'intervention.

### c) Pertinence de l'approche basée sur les droits

Dans le contexte national/local, quels sont les difficultés dans l'accès aux droits de [population cible spécifique] ?

Quels rôles jouent les différents acteurs ([population cible], société civile, leader d'opinion, acteurs religieux, etc.) ?

Dans le contexte national/local, quel est l'intérêt principal de l'approche basé sur les droits ? (reprenez au besoin les différents piliers de l'approche).

### d) Le plaidoyer

Selon vous, quelles sont les méthodes pour convaincre les autorités publiques ?

Avez-vous un exemple récent d'une campagne de plaidoyer réussie ? (dans le contexte national / local)

Comment décrieriez-vous les rapports entre société civile et autorités publiques [dans la thématique d'intervention] ? Selon vous, comment les améliorer ?

Selon vous, qu'est ce qui empêche la réalisation des droits [dans la thématique d'intervention] ?

**e) Rôle de la société civile**

Les organisations de la société civile sont-elles convaincues de la pertinence de l'approche basée sur les droits ? Pourquoi ?

Dans quels domaines pourraient-elles être renforcées pour la mettre en œuvre ?

A l'avenir, avec quel(s) acteur(s) le programme devrait-il collaborer (ou collaborer davantage) pour atteindre ses objectifs ?

**f) Approche de travail sur différentes thématiques**

Le programme travaille sur le droit des enfants, le droit à l'alimentation et le droit à la santé. Y-a-t-il d'autres organisations / réseaux qui travaillent selon l'approche basée sur les droits avec également sur plusieurs thématiques d'intervention ?

Quel est selon vous l'intérêt d'une telle approche ? Les difficultés éventuelles ?

Pensez vous qu'une telle approche pourrait se développer dans le futur ? Pourquoi ?

### 3. Grille d'entretien « groupe-cible »

#### a) **Présentation de l'évaluation et de l'entretien**

Cadre de l'évaluation mi-parcours

Méthodologie et objectifs de l'évaluation (améliorer la mise en œuvre du programme)

Déroulement de l'entretien (durée, thématiques)

Questions éventuelles de l'interlocuteur sur l'entretien

#### b) **Identification de l'interlocuteur**

Nom

Prénom

Lieu de vie et situation de famille

Lieu et date de l'entretien

Rôle spécifique / implication par rapport aux activités du programme

#### c) **Accès aux droits**

En quoi la situation de l'accès à vos droits [dans la thématique d'intervention] a évolué ces dernières années ?

Qu'en est-il de la situation de votre entourage / communauté ?

Que pensez-vous de l'action des autorités locales et nationales sur la question de l'accès à vos droits ?

Qui sont les personnes / organisations qui vous aide en cas de violation ou d'obstacle à la réalisation de vos droits [dans la thématique d'intervention] ?

#### d) **Expérience du programme**

Quel est le lien /le type de service ou d'activité du programme auxquels vous avez participé ?

Qui dans votre entourage / famille y a également participé ?

Comment en avez-vous entendu parler ?

Comment cela s'est déroulé à partir du moment où vous en avez entendu parler (jusqu'à maintenant) ?

Dans quelle mesure a-t-on pris en compte votre situation spécifique et votre avis ?

Si vous deviez le décrire en 2 minutes à quelqu'un qui ne le connaît pas, que diriez-vous du programme ?

**e) Appréciation du programme / service**

Qu'avez-vous apprécié particulièrement ?

Que pense votre entourage du programme/service ?

Qu'est ce qui selon vous pourrait être amélioré ?

En quoi a-t-il contribué à changer ou améliorer votre situation ?

Selon vous, quelles sont les innovations ou les caractéristiques qui distinguent le programme d'autres projet/ initiatives dans le même domaine ?

Par rapport à votre expérience, qu'est ce qui, dans le programme, est facile à faire/mettre en œuvre ?

Quelle est la dernière difficulté que vous avez rencontrée ? Décrire brièvement...

**f) Fin de l'entretien**

Avez-vous des remarques ou des recommandations générales à partager concernant l'évaluation mi parcours ?

Remerciement et information de l'interlocuteur quant au timing et contenu du rapport, et à la diffusion du rapport.

## **Annexe 4 : Questionnaire en ligne des partenaires (outil 4)**

### **1. Introduction**

*Cette enquête est effectuée dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du programme du consortium formé par Kiyō – Solidagro – VivaSalud.*

*Vous avez été choisi pour cette enquête car vous êtes en partenariat avec le consortium pour la mise en œuvre du programme. Vos réponses doivent concerner plus spécifiquement ce partenariat. Si vous ne comprenez pas une question ou si elle ne s'applique pas à votre organisation, n'hésitez pas à passer la question. Le questionnaire peut être rempli en 20 à 30 minutes environ et sera accessible jusqu'au (date).*

*Il comprend des questions générales sur votre organisation, sur son rôle dans la mise en œuvre du programme et sur le partenariat entre votre organisation et Kiyō, Solidagro, Viva Salud.*

*Le questionnaire est totalement anonyme, et les membres Kiyō, Solidagro, Viva Salud ne sauront pas qui a répondu et de quelle organisation proviennent les réponses. Aucune réponse individuelle ni aucun élément permettant d'identifier les participants ne seront communiqués à votre partenaire. Ce questionnaire est volontaire ; vous n'êtes pas obligé d'y répondre si vous ne le souhaitez pas. Néanmoins, nous espérons que vous saisirez cette opportunité qui permettra d'améliorer le programme et les pratiques de Kiyō, Solidagro, Viva Salud.*

*L'ensemble des partenaires de Kiyō, Solidagro, Viva Salud - au niveau national et dans les autres pays concernés par le programme ont reçu le même questionnaire.*

*Les réponses seront analysées dans le cadre de l'évaluation mi-parcours qui sera remise Kiyō, Solidagro, Viva Salud à la fin de l'année 2019 et dont les résultats seront partagés avec vous, si vous le souhaitez.*

*Le questionnaire a été élaboré par C-Lever.org, bureau indépendant qui a été choisi par Kiyō, Solidagro, Viva Salud pour réaliser l'évaluation mi-parcours. Pour toutes questions ou autres concernant cette enquête, vous pouvez nous contacter à l'adresse suivante : (adresse email de l'évaluateur).*

## 2. Le questionnaire

### 1. Votre Organisation

*Votre organisation est présente au niveau : \**

- Local (actions dans un ou plusieurs villages, groupe de villages ou villes)
- Régional (actions sur l'ensemble du territoire d'une ou plusieurs province ou régions)
- National (actions dans plusieurs provinces / régions et présence à la capitale)
- Autre :

*Dans quels domaines votre organisation agit-elle actuellement (plusieurs réponses possibles) ? \**

- Droit de l'enfant
- Droit à l'éducation
- Droits des femmes / violences basées sur le genre
- Autre :
- L'ensemble des droits humains sans distinction
- Droit à la santé
- Droit à l'alimentation / droits des communautés rurales
- Droits des minorités

*A l'avenir, dans quel domaine votre organisation souhaiterait-elle développer son action ? (Une seule réponse)*

- D'autres types de droits à défendre
- Recherches et études de terrain
- Continuer notre action actuelle avec plus d'efficacité
- Expertise dans l'approche basée sur les droits
- Augmentation de la zone d'action ou du nombre de membres
- Gestion de projet, procédure interne et suivi évaluation
- D'autres catégories de la population subissant des violations de ses droits
- Autre :

*Quels sont les moyens d'actions / activités de votre organisation ? (Plusieurs réponses possibles)*

- Publication d'études / de manuels
- Sensibilisations de la population
- Services directs auprès de la population
- Renforcement de capacités de la société civile
- Plaidoyer / campagnes auprès des autorités
- Mobilisation de la société civile / participation à des réseaux
- Soutiens / appuis à nos membres
- Autre :

*Combien de membres compte votre organisation (Approximativement)*

- 50 ou moins
- Entre 50 et 200 environ
- Plus de 200
- Autre :

*Depuis combien de temps votre organisation travaille-t-elle avec Kiyu et/ou Solidagro et/ou Viva Salud ?*

- Depuis moins de 2 ans
- Depuis 2 à 5 ans
- Depuis plus de 5 ans
- Ne sais pas

*Selon vous, pourquoi votre organisation travaille-t-elle avec elle ? (Deux réponses possibles)*

- Pour travailler un réseau / développer notre plaidoyer au niveau local ou national
- Financer nos activités
- Afin de favoriser l'apprentissage mutuel entre nos organisations
- Sais pas
- Pour améliorer la visibilité et la crédibilité de notre organisation
- Renforcer les capacités de nos membres / améliorer la qualité de nos actions

- Discuter et améliorer notre stratégie et nos objectifs
- Avoir une présence et connaître les évolutions du secteur au niveau international
- Autre

## 2. Vos liens avec Kiyo / Solidagro / Viva Salud

*Le partenariat avec Kiyo / Solidagro / Viva Salud représente pour votre organisation...*

- Le partenariat le plus important
- Un partenariat important parmi d'autres
- Un partenariat qui apporte une plus-value sur un ou quelques aspects spécifiques
- Un partenariat secondaire
- Ne sais pas
- Autre :

*Le partenariat comporte-t-il un transfert de fonds / financements :*

- Oui
- Non
- Ne sais pas

*Quels types d'activités votre organisation réalise-t-elle dans le cadre de ce partenariat? (Plusieurs réponses possibles)*

- Formation thématique / renforcement de capacités de nos membres sur les droits
- Renforcement de compétences de gestion financière / gestion de projet / suivi évaluation
- Sensibilisation aux droits de la population
- Améliorer / développer notre stratégie ou Théorie du Changement
- Participation à des réseaux associatifs
- Plaidoyer auprès des autorités publiques
- Recherches et études de terrain sur les droits
- Autre :

*Quels types d'activités votre organisation ne met-elle pas en œuvre aujourd'hui mais aimerait développer avec l'appui de Kiyo / Solidagro / Viva Salud? (Plusieurs réponses possibles)*

- Formation thématique / renforcement de capacités de nos membres
- Plaidoyer auprès des autorités publiques
- Recherches et études
- Renforcement de compétences de gestion financière / gestion de projet / suivi évaluation
- Sensibilisation aux droits de la population
- Améliorer / développer notre stratégie ou Théorie du Changement
- Participation à des réseaux associatifs
- Autre :

*Selon vous, quels sont les points forts et les avantages dans l'expérience de travail avec Kiyo / Solidagro / Viva Salud ? (Trois réponses possibles)*

- Les procédures et la gestion des fonds
- La flexibilité et la compréhension du contexte et de nos contraintes
- Une vision commune des objectifs à atteindre
- Le renforcement de nos capacités sur notre thématique d'intervention
- L'expertise sur plusieurs thématiques sur l'approche basée sur les droits
- Notre implication dans la définition de la stratégie et des activités du consortium
- L'ancienneté du partenariat et les liens entre nos dirigeants / membres
- La flexibilité dans l'organisation des activités
- La transparence et la communication
- Autre :

*Quels sont selon vous les points faibles et les inconvénients dans l'expérience de travail avec Kiyo / Solidagro / Viva Salud? (Trois réponses possibles)*

- Une vision commune des objectifs à atteindre
- La flexibilité et la compréhension du contexte et de nos contraintes
- L'expertise sur plusieurs thématiques sur l'approche basée sur les droits
- Notre implication dans la définition de la stratégie et des activités du consortium

- La transparence et la communication
- Les procédures et la gestion des fonds
- La flexibilité dans l'organisation des activités
- Le renforcement de nos capacités sur notre thématique d'intervention
- L'ancienneté du partenariat et les liens entre nos dirigeants / membres
- Autre :

*A votre connaissance, votre organisation a des collaborations régulières avec:*

- Une seule organisation du consortium : Kiyó, Solidagro ou Viva Salud
- Une seule organisation, mais nous avons déjà collaboré ponctuellement avec une des deux autres organisations
- Les trois organisations
- Deux organisations parmi les trois
- Ne sais pas
- Autre :

*Selon vous, pourquoi Kiyó, Solidagro et Viva Salud se sont-elles regroupées au sein d'un consortium ? (Deux réponses possibles)*

- Pour élargir les thématiques d'action / la population cible
- Car les trois organisations se connaissent et travaillent ensemble depuis longtemps
- Je ne sais pas pourquoi
- Être plus grands pour être plus forts
- Pour répondre aux exigences des bailleurs de fonds
- Pour améliorer l'expertise sur l'approche basée sur les droits
- Autre :

*Avez-vous d'autres éléments à partager sur les liens de votre organisation avec Kiyó / Solidagro / Viva Salud ?*

Votre réponse :

### 3. La mise en œuvre du programme

*Personnellement, vous avez un niveau de connaissance et d'information de 1 (aucune connaissance) à 5 (très bonne connaissance) dans les domaines suivants :*

	1 (aucune connaissance)	2	3	4	5 (très bonne connaissance)
Les règles et procédures financières					
La Théorie du Changement du programme					
La vision et le mandat d'un/des membres du consortium					
D'autres thématiques/ groupes cibles du programme					
La stratégie commune du consortium					

*Selon vous, quelle est l'utilité pour l'action de votre organisation des outils suivants développés dans le cadre du programme ?*

	1 (je n'ai pas connaissance de cet outil)	2 (très peu utilisé par notre organisation)	3 (pas essentiel mais a été utilisé ponctuellement)	4 (est utilisé souvent, essentiel pour la qualité et l'organisation de plusieurs actions)
La Théorie du Changement du programme				
Les outils de formation / renforcement de capacités dans le domaine de l'approche basée sur les droits				
Les outils de gestion de projet / procédures				
Les outils de mise en réseau / plaidoyer				
Les outils de communication / utilisation des réseaux sociaux				
Les outils de sensibilisation et d'éducation de la population				
Autres outils				

*Selon vous quelles mesures pourraient améliorer la mise en œuvre du programme? (Trois réponses possibles)*

Alléger les procédures / le reporting demandé aux partenaires

- Améliorer la communication sur le fonctionnement du consortium
- Impliquer les partenaires dans le développement de la stratégie du programme et du consortium
- Augmenter le partage d'expertise
- Former nos équipes sur les règles de procédure et de gestion de projet
- Soutenir notre plaidoyer auprès des institutions publiques
- Organiser des formations sur l'approche basée sur les droits pour nos membres
- Préparer ensemble des futurs dossiers d'appel à projet auprès de bailleurs de fonds
- Autre :

*Avez-vous d'autres suggestions par rapport à la mise en œuvre du programme qui pourraient être utiles dans le cadre de l'évaluation mi-parcours ?*

Votre réponse :

Annexe 3 : Tableau croisé des séances d'auto-évaluation

Pays	Pertinence	Efficience	Efficacité	Impact, durabilité et critères transversaux
Belgique	<p><b>OS1 : 4/5</b> La recherche des partenaires (écoles) prend du temps et l'intensité de la coopération varie selon le thème choisi. Par exemple, une école qui veut souligner l'importance de l'alimentation durable dans le cadre de la matière " alimentation " pourra logiquement entrer dans une trajectoire plus intensive avec Solidagro</p> <p><b>OS2 : 3.5/5</b> Il y a une réelle valeur ajoutée dans le travail qui est réalisé aux côtés des organisations de la société civile par les partenaires du programme. Certains d'entre eux les appuient depuis de nombreuses années déjà, mais le programme actuel apporte un plus d'un point de vue ABD. L'approche des partenaires du programme commun est cependant très différente et rend difficile la comparaison (manque de cohérence).</p> <p><b>OS4 : 3.5/5</b> Il y a une approche commune malgré qu'une vision commune n'a pu être formulée qu'à la fin de 2018. Les choix sont inspirés par l'ABD.</p>	<p><b>OS1 : 3/5</b> D'importants efforts sont déployés pour réaliser un maximum d'activités avec les ressources disponibles. Le partage de l'expertise entre les partenaires du programme contribue à l'efficience de la mise en œuvre de l'OS1. Facteurs limitants : la distance géographique des écoles et des partenaires du programme, beaucoup de temps est consacré aux déplacements. Tentative d'utilisation du temps efficacement par les partenaires par exemple, séance Skype plutôt que le déplacement.</p> <p><b>OS2 : 3.5-4/5</b> Bonne organisation et gestion des finances avec une planification à long-terme. Les acteurs et partenaires disposent d'une très bonne coopération et communication.</p> <p><b>OS4 : 3.5/5</b> Avis divergents, certains considèrent que les ressources ont été gérées efficacement et cela, malgré le manque de temps alors que d'autres ont trouvé cela particulièrement problématique.</p>	<p><b>OS1 : 3/5</b> Le point positif du partenariat concerne la participation active des élèves à la politique scolaire. Le soutien de KIYO et de Solidagro, l'accent est mis sur l'approche des droits. Cela permet aux élèves de prendre des décisions au sein de l'école et les prépare à devenir des citoyens actifs à la société. Cependant, l'efficacité pourrait être accrue si les enseignants consacraient plus de temps à des thèmes globaux. Mesurer l'efficacité du programme est également un défi puisqu'il est difficile de mesurer l'impact réel du projet et le changement que celui-ci a engendré.</p> <p><b>OS2 : 3,5/5</b> Le renforcement des organisations de la société civile est palpable. Toutefois, certains partenaires du programme commun disent ne pas être certain/ ne pas pouvoir vérifier l'application de ce renforcement par les organisations auprès de leurs bénéficiaires directs. Les opportunités que représente le programme commun est évident, les échanges qui ont pu avoir lieu entre les partenaires du programme et entre les organisations de la société civil appuyées sous cet OS ont été bénéfiques et l'apport de l'ABD est incontestable même s'il reste du chemin à faire.</p> <p><b>OS4 : 3.5/5</b> Activités ont des résultats positifs mais peu d'influence politique</p>	<p><b>OS1 : 3.5/5</b> Les partenaires estiment qu'il y a des évolutions positives bien que les changements attendus ne puissent se réaliser qu'à long terme. Ils sont également réalistes sur le fait que la politique scolaire pourrait ne pas se réaliser dans son ensemble. L'inscription de l'éducation à la citoyenneté mondiale dans les objectifs finaux interdisciplinaire (vakoverschrijdende eindtermen) est cependant un signe encourageant.</p> <p><b>OS2 : 3,5/5</b> Impact de l'OS2 est soumis au contexte politique ambiant. Marqué par le "shrinking space", il est difficile pour la société civile de lever la voix contre les inégalités etc. Néanmoins, ce contexte difficile est justement un indicateur démontrant la nécessité d'une société civile renforcée et mobilisée.</p> <p><b>OS4 : 3/5</b> Il est difficile d'estimer les chances de réaliser les changements à long terme du fait notamment des changements du contexte politique. Les réseaux sociaux sont un levier d'action, car ils permettent aux acteurs d'exercer une influence sur les décideurs politiques, notamment à travers l'utilisation des chiffres, Les droits des femmes et des enfants ne sont pas explicitement abordés dans les stratégies, mais sont pris en compte et envisagés.</p>
Bolivia	<p><b>Bonne 4/5</b> L'engagement des trois partenaires reflète un choix de partenariats élaborés de manière intelligente. La méthode est pleinement fonctionnelle et garantit une avancée des objectifs.</p>	<p><b>Bonne 4/5</b> L'implication du politique dans le programme est généralement positive du fait que le gouvernement national recherche un dialogue avec la société civile.</p>	<p><b>Bonne 4/5</b> Le cadre logique de chaque partenaire est bien connu, mais le cadre logique global du programme est moins bien connu. Problème de langues également.</p>	<p>Durabilité prévue dans le plaidoyer politique, dans le calendrier (5 ans du programme et +) les partenaires et groupes cibles estiment qu'en 5 ans l'essentiel des objectifs seront atteints de façon durable sur les zones d'interventions. Concernant la dimension genre, le programme présente des</p>

				initiatives exemplaires. L'environnement dans ce cas-ci représente clairement une priorité.
<b>Brésil</b>	<b>Bonne et très bonne (4/5 et 5/5)</b> Le programme a bien identifié les défis et amené des approches pertinentes pour les résoudre.	<b>Bonne 4/5</b> - Le programme a contribué au développement de la recherche - Changements positifs dans le contexte politique mais il reste préoccupant. - Besoin d'une analyse plus approfondie des risques potentiels.	<b>Bonne 4/5</b> - les enquêtes montrent que les changements ont été réalisés, en termes de transformation individuelle et de connaissance des droits - Facteurs limitants externes : les milices et violence policière -> Problème de sécurité et restrictions d'accès aux droits. Trafic de drogue, conditions socio-économiques et absence de politiques publiques. Le consortium inspire des idées en termes d'ouverture.	Les sous critères ont tous été notés à 4/ Limites : contexte difficile par rapport au public cible difficile de gagner le soutien de l'opinion public, image des ONG négatives. Dimension genre prise en compte. La dimension environnementale pas prise en compte au stade de conception mais la mise en œuvre des activités n'a pas d'impact négatif sur l'environnement. + transmission de connaissance sur des pratiques comme le recyclage.
<b>Burkina Faso</b>	<b>Bonne 4/5</b> Le programme a su identifier les principaux défis et problèmes des partenaires et a su apporter des outils pertinents.	<b>Bonne 4/5</b> Les moyens ont permis de mettre en œuvre l'essentiel des activités. D'après les acteurs, en comparaison avec d'autres programmes, peu de ressources ont suffi pour de beaux résultats. Bien que la réalisation de certaines activités, telles que celles des volailles, ont nécessité un peu plus de temps.	<b>Bonne 4/5</b> Résultats encourageants en termes de participation et d'intérêt porté aux activités. Cependant, existence de facteurs limitants : aléas climatiques, problème d'accès aux villages enclavés, exploitations des terres, psychose du terrorisme et parfois manque de moyens pour la mise en œuvre.	La société est plus structurée, dynamique et équitable. Les formations suivies par les femmes bénéficient au reste du village et attirent beaucoup de populations voisines. Les populations parlent des activités entre elles ce qui suscite beaucoup d'intérêts. De plus, les personnes sont mises en relation avec les structures étatiques, avant le programme, les gens ne savaient pas qu'ils pouvaient se rendre à la mairie. Impact positif pour l'environnement et pour les relations genrées " les femmes ont acquis plus de pouvoir". Facteurs limitants : langue de certains documents (néerlandais), facteurs climatiques, questions sécuritaires, déplacement des populations, Attention à ne pas créer une niche cela doit rester accessible.
<b>Burundi</b>	<b>Bonne 4/5</b> Le staff ne s'est pas bien approprié la TOC mais ils connaissent et travaillent avec tous les éléments qui la composent. Absence de plaidoyer national, droit à l'alimentation et à la santé = notions complexes. Difficulté de porter des synergies.	<b>Bonne 4/5</b> Pertinence des projets seuls et du lien avec le programme.	<b>4/5 Bonne</b> Les activités sont accessibles et on observe une prise de conscience et un changement du comportement chez les bénéficiaires du programme. Facteurs limitants : pauvreté, obstacles liés à la culture.	Prise de conscience des droits des enfants chez les éducateurs, les autorités mais également auprès des enfants eux-mêmes. Ce qui représente un acquis non négligeable pour la pérennité de l'impact. Pour le moment, il y a cependant plus de changement de comportement que de résultats. Cela va-t-il fonctionner au niveau national ?
<b>Maroc</b>	<b>Bonne 4/5</b> La ToC répond aux défis et besoins identifiés chez les groupes cibles et bénéficiaires. Les acteurs ont pris conscience de l'importance de sensibiliser le public (ex : les parents). Excellents résultats pour chacun des sous-critères sauf pour la cohérence de l'approche en consortium.	<b>Moyenne 3/5</b> Le programme et la Toc semblent trop ambitieux par rapport aux ressources financières et humaines allouées au programme. Les indicateurs et les changements espérés à moyen terme le sont aussi. Autre problématique : répartition entre frais d'activités et frais de personnel. Communication faible et donc problème d'exécution.	<b>Partagé entre moyenne et bonne (3/5 et 4/5)</b> Indicateurs encourageants mais existence de limites hors de la sphère de contrôle des partenaires. Ex : loi placement des mineurs sous autorités judiciaires, réaction des autorités publiques avec des organisations étrangères, contexte d'élections législatives et limites financières.	Au niveau local un bel impact du projet, notoriété de l'organisation pour son travail enfin les groupes cibles du programme témoignent des bénéfices positifs. L'enjeu se retrouve dans le turnover des associations ayant bénéficié des formations et donc du transfert des connaissances. Concernant la dimension genrée, culturellement la question d'éducation des enfants est principalement reléguée à la femme.
<b>Palestine</b>	<b>Good 4/5</b> Health is a main issue for the beneficiaries. Palestinian authorities' policies are in line with international standards but there is a problem with the implementation. Health is seen as a cost, not as a right. Partners do not feel any effect of the consortium	<b>Very good 5/5</b> Overall activities are implemented on time. Partners' contribution better than planned	<b>Split between good and very good (4/5 and 5/5)</b> Advocacy targets have been reached, change on policy level too but changes on implementation level are difficult.	Promising results because change can be seen in the attitudes of the youth groups and local authorities' support. However, duty bearers need to change their practice to ensure a sustainable change. The gender and environmental components are taken into account.
<b>Philippines</b>	<b>Good 4/5</b> The main challenges of the beneficiaries were identified and the partner's choice was relevant.	<b>Very good 5/5</b> The program was managed efficiently and allowed flexibility and adjustments.	<b>Good 4/5</b> They met some difficulties due to the political context.	The current political context has an important influence on the activities and results which limit the potential long-term impact of Ngos

	But not all concerns directly addressed + the engagement with national and local actors is challenging (2/5).	But the varying level of implementation with delays and lower participation for some activities.	The consortium has a complementary approach but its objectives are not fully developed.	Partners are mainstreaming gender dimension and encourage girls to participate actively in their own organization/ community The environment is a key component of advocacy activities.
<b>R.D. Congo</b>	<b>Très Bonne 5/5</b> Le programme a très bien identifié les principaux problèmes et défis des groupes cibles que sont les populations des zones d'intervention de EDS et CODIC.	<b>Partagé entre moyenne et bonne (3/5 et 4/5)</b> Pas de consensus sur l'efficacité du programme en raison des retards et des restrictions budgétaires. La contribution financière reçue par Viva Salud ne correspond pas aux prévisions. En effet, les contraintes budgétaires sont de plus en plus difficiles à ajuster, ce qui complique la réalisation des activités.	<b>Bonne 4/5</b> Facteur limitant : confusion entre étude et enquête.	<b>Très bonne</b> Changements visibles : les groupes cibles se sentent concernés et sont entreprenants. Les autorités sont convaincues et elles donnent les autorisations nécessaires pour les activités. Le facteur politique est un risque pour la durabilité du changement. Dimensions genre et environnementales prises en compte.
<b>Sénégal</b>	<b>Très Bonne 5/5</b> - identification des défis et priorités - Pertinence au niveau du choix des partenaires et parties prenantes, expertises externes car manque dans l'équipe - Programme conforme à la législation locale et alignés avec les formulations stratégiques belges.	<b>Bonne 4/5</b> Le programme est très efficace car il rationalise au maximum les ressources. Il est nécessaire de réfléchir sur la répartition géographique car il n'existe pas de consensus au sein des partenaires.	<b>Bonne</b> Facteurs limitants : manque de leviers dans certaines communes, changements climatiques.	