

Réponse managériale de SOS Villages d'Enfants Belgique à l'évaluation à mi-parcours du Programme *San*go (2017-2021)

Document public

Contexte

SOS Villages d'Enfants Belgique met en œuvre un programme appelé « *San*go – Des enfants forts pour changer le monde » au Burundi et en RDC pour la période 2017-2021, en collaboration avec les associations nationales SOS Villages d'Enfants Burundi (SOS BUR) et SOS Villages d'Enfants RDC (SOS RDC), financé à titre principal par la Direction Générale de la Coopération au Développement et Aide Humanitaire (DGD) du Service public fédéral belge des Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement.

A mi-parcours de la mise en œuvre, SOS Villages d'Enfants Belgique (SOS BE) a commandité une évaluation des réalisations du programme concernant la période allant du 1^{er} janvier 2017 au 30 septembre 2019. L'évaluation externe à mi-parcours est une obligation selon l'art. 44 §1^{er} de l'Arrêté Royal concernant la coopération non gouvernementale du 11 septembre 2016. Elle est accueillie positivement par SOS BE et ses partenaires, dans un souci de progression constante et de professionnalisme de leurs actions, conformément à sa Politique d'évaluation¹ et aux principes de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

L'objectif de cette évaluation à mi-parcours était double : (i) apporter une revue stratégique de la performance du projet à la date de l'évaluation, en vue de recommander des actions correctives si nécessaire, d'en tirer des leçons et (ii) rendre des comptes.

Processus d'élaboration et de validation de la réponse managériale

Le rapport final de l'évaluation à mi-parcours du Programme *San*go ayant été finalisé le 4 mars 2020, SOS Villages d'Enfants Belgique a coordonné le processus de réponse managériale avec le Comité du pilotage du programme *San*go, composé de SOS BUR, SOS RDC et des bureaux régionaux ESAF et WCNA de la Fédération Internationale SOS Villages d'Enfants.

Le 30 avril 2020, toutes les parties se sont engagées sur un Plan de réponse managériale (document interne) dont les éléments principaux sont rappelés ici.

Réponse de la Direction au rapport d'évaluation à mi-parcours dans son ensemble

L'évaluation avait pour objectif d'attribuer un score de performance entre A et D, selon l'échelle de notation de la DGD, aux quatre critères CAD évalués et de se pencher sur trois questions évaluatives spécifiques : le système de suivi et évaluation, l'autonomie financière des participants et l'appropriation locale (approche du « changement induit par les citoyens »).

La Direction (le Comité de pilotage du programme *San*go) prend acte du rapport d'évaluation finalisé le 4 mars 2020 et approuve le rapport dans son entièreté. Plus précisément, la Direction prend note des scores attribués et décide des mesures prioritaires suivantes :

- **Pertinence** : la Direction est d'accord avec le score A. Cette appréciation est motivée par le fait que le programme répond aux besoins réels du groupe cible, les « orphelins et enfants vulnérables » (OEV). De plus, les zones d'intervention sont bien choisies. Les bénéficiaires

¹ *Politique d'évaluation*, SOS Villages d'Enfants Belgique.



directs ont été bien identifiés dans une dynamique démocratique et participative, par les communautés elles-mêmes. La pertinence est également démontrée dans la justesse des réponses conçues pour faire face aux besoins : l'appui est différencié et adapté en fonction des besoins exprimés par les bénéficiaires. Enfin, le programme s'inscrit dans les priorités et politiques nationales et s'intègre dans la vision, la mission et le mandat de l'organisation commanditaire (SOS BE), de ses partenaires d'implémentation (SOS BUR et SOS RDC) et du bailleur principal (DGD).

- **Efficacité** : la Direction est d'accord avec le score B et prend note de l'atteinte satisfaisante des résultats à mi-parcours. L'évaluation s'étant concentrée sur les résultats 1 (familles) et 2 (SOS en tant qu'organisation), les équipes s'engagent à compléter le travail effectué par les évaluateurs en matière de mesure du niveau d'atteinte des cibles des indicateurs du cadre logique pour les résultats 3 (enfants) et 4 (communautés) afin de donner une image aussi précise que possible de l'atteinte des résultats.
- **Efficience** : la Direction est d'accord avec le score B : les ressources humaines sont bien structurées, les ressources financières sont bien affectées et l'approche de désengagement progressif du programme et de mobilisation de fonds au niveau national (SOS BUR et SOS RDC) et au niveau communautaire pour assurer la pérennité est appréciée même si elle n'est pas encore effective. La Direction prend note des améliorations à apporter, notamment en ce qui concerne le programme en RD Congo. SOS RDC prend toutes les mesures nécessaires (notamment le recrutement de personnel supplémentaire – en cours) dans les plus brefs délais afin de rattraper la sous-exécution des activités et améliorer l'atteinte des résultats selon le calendrier prévu.
- **Pérennité** : la Direction est d'accord avec le score C. L'autonomie financière des bénéficiaires est en effet limitée. De plus, si les structures communautaires sont opérationnelles et s'impliquent davantage dans la protection de l'enfant, ce processus doit être continué et renforcé pour s'assurer qu'un système local de protection des droits de l'enfant perdure à la fin de l'intervention. Enfin, l'autonomie financière des partenaires SOS BUR et SOS RDC n'est pas garantie en raison des faibles possibilités de levée de fonds au niveau local. La Direction prend note des améliorations à apporter. En particulier, SOS BE commande une analyse approfondie de la stratégie de SOS de renforcement économique des familles et d'autonomisation des participants aux programmes dans les plus brefs délais, ainsi qu'une étude de la stratégie de renforcement communautaire.
- **Système de suivi et évaluation** : L'évaluation montre que des outils pour le suivi existent mais que leur utilisation n'est pas optimale et que l'analyse des informations collectées ne se fait pas systématiquement par manque de temps et de capacités du personnel. La Direction est en accord avec cette analyse et fait du système de suivi et évaluation une question prioritaire. SOS Burundi s'engage à recruter un Chargé de suivi et évaluation au niveau de la direction nationale dans les plus brefs délais. SOS BE intensifie son appui en matière de digitalisation en coordonnant les formations nécessaires au personnel sur le terrain et en appuyant, au niveau de la Fédération internationale SOS, le développement technique de l'outil de suivi PDB2.



- Autonomie financière des participants (même recommandation que pour le critère de Pérennité): SOS BE commandite une analyse approfondie de la stratégie de SOS de renforcement économique des familles et d'autonomisation des participants au programme dans les plus brefs délais.
- Appropriation locale: L'évaluation montre que l'approche du « changement induit par les citoyens » a clairement montré des effets positifs et des changements de comportements chez les participants au programme. Le programme *Ŝango* renforce les compétences individuelles, familiales et communautaires en même temps qu'il crée et/ou développe des ressources pour une autonomisation personnelle et collective des participants et leur communauté. SOS BE appuie la documentation du processus afin de pouvoir partager l'expérience avec les autres associations nationales SOS et les partenaires ou organisations intéressés.

Réponse de la Direction aux recommandations et plan d'action par pays

Une réponse détaillée par pays ainsi qu'un plan d'action ont été élaborés par les équipes nationales d'implémentation et validés par le Comité de pilotage (documents internes).

Système de suivi

Le plan d'action sera examiné dans les six mois après son adoption par les équipes nationales chargées de son implémentation et sera mis à l'agenda de la prochaine réunion du Comité de pilotage (septembre 2020).

Bruxelles, le 8 mai 2020

Hilde Boeykens, Managing Director