



Réponse managériale de Viva Salud, KIYO et Solidagro à l'évaluation à mi-parcours du programme 2017-2021

1. Commentaires généraux

Nous sommes très satisfaits de la méthodologie développée par C-Lever et par l'accompagnement qui a été prodigué aux évaluateurs croisés. Cet accompagnement a permis de fournir une « assurance qualité ». Ce fut une expérience enrichissante pour les évaluateurs croisés, pour les bureaux locaux, les partenaires et pour Viva Salud, KIYO et Solidagro en tant qu'organisations même s'il s'est agi d'un long processus et qui a pris beaucoup de temps.

C-Lever a répondu aux 3 objectifs qui étaient fixés dans les termes de référence (évaluer la cohérence de notre programme commun et de l'approche basée sur les droits ; renforcer les capacités des staffs en matière d'évaluation ; apprentissage mutuel entre organisations). Le renforcement de capacités a été un élément-clé du processus. Nous avons pu apprendre de notre diversité dans l'application de l'approche basée sur les droits et de sa mise en œuvre différente selon les contextes, les organisations et les partenaires.

De manière générale, Viva Salud, KIYO et Solidagro accueillent favorablement les conclusions et les recommandations de l'évaluation à mi-parcours menée par C-Lever. En plus de la réponse aux recommandations de la partie générale du rapport d'évaluation (cfr. Point 2), des plans de mise en œuvre des recommandations ont également été formulés par pays.

Éléments importants que nous retenons du rapport :

- Le rapport conclut que la mise en œuvre de l'approche basée sur les droits du programme commun est cohérente et très pertinente, et que de nombreuses actions du programme sont innovantes.
- Le rapport souligne que les coupes budgétaires de la DGD infligent une pression supplémentaire aux trois organisations et à leurs partenaires pour atteindre les résultats.

Remarque de la part de Viva Salud, KIYO et Solidagro :

A la page 18, le rapport note que « *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 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). 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.* » Malgré ces difficultés, nous restons néanmoins convaincus que l'approche basée sur les droits n'en est pas moins pertinente dans ces contextes, au contraire.

Remarques de la part de Viva Salud:

- Dans certaines parties du rapport, il n'est pas mentionné de manière explicite à quelle organisation les commentaires s'appliquent. Viva Salud ne se reconnaît pas dans les commentaires suivants :
 - P.16 : « *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).* »
 - P.26 : « *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, efficience ; Maroc, efficience ; Burundi, efficience), induisant un rapport de contrôle envers les partenaires. »

- A la page 16, le rapport souligne que « *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.* » Cela dépend du type de stratégies mises en œuvre. Si cela est certainement vrai pour des actions de service direct notamment dans le cadre de l'agroécologie, Viva Salud a fait le choix de se concentrer sur les causes qui affectent négativement le droit à la santé et dans ce cadre met l'accent sur du plaidoyer et la coordination de campagnes à un niveau supralocal, voire national dans le but d'arriver à des changements structurels qui touchent le plus grand nombre.

Remarques de la part de KIYO :

- L'évaluation du travail en programme commun aurait pu être présentée plus positivement à travers l'angle de l'apprentissage (et l'effet miroir), ce qui n'est pas assez le cas maintenant (voir 2. Le travail en consortium et l'intégration des trois thématiques du programme commun p 22-23).
- C-lever a confirmé que l'approche basée sur les droits était une approche pertinente, cohérente et flexible mais il aurait été intéressant
 - que l'approche de notre programme commun avec ses 5 chemins de changements et ses 4 piliers soit questionnée plus clairement (il aurait par exemple été intéressant de voir s'il y avait d'autres piliers ou d'autres chemins de changement qui auraient pu être plus pertinents à intégrer dans notre programme).
 - d'avoir une analyse sur l'application différente de nos trois organisations.

2. Réponse aux recommandations

Recommandation n°1 : « Développer des cadres de concertation ouverts (aux partenaires et parties prenantes du secteur) pour piloter le programme, et favoriser les échanges entre partenaires. »		
C'est une suggestion qui nous semble intéressante et qui peut contribuer à la direction recherchée par nos trois organisations (tant par exemple pour Viva Salud qui veut renforcer le mouvement social de manière plus large et pas seulement ses partenaires que pour KIYO via sa stratégie de Développement mutuel des capacités, par exemple). Les trois organisations voient la valeur ajoutée de renforcer les échanges entre partenaires locaux pour un apprentissage et renforcement de capacités commun, mais également pour identifier des opportunités de travail commun. KIYO et Solidagro veulent s'y atteler dès à présent, tandis que Viva Salud veut explorer la possibilité et la pertinence de développer ce genre de cadre de concertation en fonction des contextes des différents pays d'intervention, dans le cadre de l'élaboration d'un nouveau programme.		
Actions-clés	Timing	Responsables
1.1 Explorer pour chaque pays partenaire la pertinence de mettre en place un cadre de concertation et quels acteurs pourraient en faire partie	2020	Viva Salud
1.2 Mise en place de ces cadres de concertation dans la cadre de l'élaboration du prochain programme	2021	Viva Salud & KIYO
1.3 Mieux focaliser les cadres d'échange existants entre partenaires, en mettant les synergies clairement sur l'agenda, avec	2020-2021	KIYO & Solidagro



l'objectif de se renforcer dans la mise en œuvre de l'approche basée sur les droits et l'atteinte des résultats.		
--	--	--

Recommandation n°2 : « 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. »

Viva Salud et KIYO sont d'accord avec cette recommandation. C'est un aspect auquel Viva Salud accorde beaucoup d'importance et qui fait déjà partie de leur stratégie d'intervention, notamment à travers leur travail et celui de leurs partenaires dans le cadre du Hub Santé en RDC, ou de manière plus globale à travers le réseau PHM. Outre le fait de renforcer la visibilité et la crédibilité de leurs partenaires et eux-mêmes et de les aider à saisir des opportunités de synergies, c'est aussi une façon de promouvoir l'approche basée sur les droits à une échelle plus large. Viva Salud compte donc continuer voire intensifier cette stratégie d'action à l'avenir. Pour KIYO, il s'agit d'une recommandation très pertinente, également dans le cadre de la promotion de l'approche droits à une échelle plus large. De plus, la co-création entre KIYO et ses partenaires, entre partenaires d'un même pays et entre partenaires basés dans les différents pays de KIYO devient de plus en plus importante à travers le partage des approches, des résultats mais également en mettant les groupes cibles des différents pays en lien. Cette recommandation renforce la nouvelle stratégie de KIYO, qui sera pilotée dans les mois à venir. KIYO voit la communication sur des bonnes pratiques et des études de cas de ses partenaires locaux vers l'extérieur, faisant partie de cette dynamique. Pour Solidagro, ce point sera discuté en fonction d'un nouveau programme.

Actions-clés	Timing	Responsables
2.1 Diffusion au niveau national et international des études de cas (comme les vidéos Philippines)	2020	Programme commun
2.2 Le deuxième texte de vision et la conférence de fin de programme sont prévus dans ce sens	2020	Programme commun
2.3 Veille continue pour l'identification de plates-formes et réseaux pour partager la vision de Viva Salud et visibiliser le travail de ses partenaires	continu	Viva Salud
2.4 Continuer la recherche active de possibilités de synergies entre Viva Salud, ses partenaires et des organisations internationales (ex : HPA, ACP,...)	2020-2021	Viva Salud
2.5 Identification de plates-formes pour partager le travail des partenaires de KIYO (Educaid, séminaire programme commun 2021, CSCs)	2020-2021	KIYO
2.6 Mise en place d'une plate-forme en ligne « Action4Rights » et échanges entre jeunes de Belgique, Brésil et Philippines et l'échange avec les jeunes de YOUCA	2020	KIYO

Recommandation n°3 : « Améliorer la communication avec les partenaires sur le fonctionnement du programme commun et sur ses axes stratégiques et approches, ainsi que sur la ToC. »

Viva Salud, KIYO et Solidagro sont d'accord que la diffusion et les discussions autour de notre approche commune et de nos axes stratégiques peuvent augmenter la visibilité, l'intérêt et la cohésion de notre programme commun. Dans le cadre du programme commun, un guide pour l'utilisation de la vidéo sur l'approche basée sur les droits pour en faciliter sa compréhension est en cours d'élaboration afin de

pouvoir nourrir des réflexions contextuelles. De plus, les recommandations liées à la ToC et à notre approche basée sur les droits présentes dans les rapports pays seront également prises en compte. Aux Philippines, Viva Salud, KIYO et Solidagro sont en train de développer un travail de documentation des meilleures pratiques (bonnes pratiques des partenaires aux Philippines). Ce matériel sera partagé avec les différentes organisations partenaires au sein du programme commun (et au-delà) et permettra d'illustrer de façon concrète des approches et résultats du programme commun et de la ToC.

Actions-clés	Timing	Responsables
3.1 Elaboration d'un guide accompagnateur pour la diffusion de la vidéo et le texte vision sur l'approche basée sur les droits	2020	Programme commun
3.2 Partager des bonnes pratiques et moyens de communication (comme le texte de vision et la vidéo sur l'approche basée sur les droits, les vidéos des bonnes pratiques aux Philippines ou encore la vidéo de KIYO pour les 30 ans des droits de l'enfant) avec les autres partenaires	2020-2021	Programme commun
3.3 Discussions sur les résultats de l'évaluation à mi-parcours, les 4 piliers, la ToC et les chemins de changement avec les partenaires	2020	Programme commun
3.4 Mettre régulièrement à l'ordre du jour des discussions avec nos partenaires un point sur l'état des lieux du programme commun.	continu	Programme commun

Recommandation n°4 : « 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. »

Cette recommandation nous semble prioritaire. La capitalisation de bonnes pratiques se fait déjà au sein de nos organisations de différentes façons mais avec une intensité variable en fonction des pays. De manière générale, la capitalisation de bonnes pratiques en matière d'approche basée sur les droits doit nous aider à en faire davantage la promotion au sein du secteur. Après le texte de vision et la vidéo sur l'approche basée sur les droits, cette capitalisation va être approfondie avec des cas documentés des différentes organisations selon un modèle commun.

Actions-clés	Timing	Responsables
4.1 Documentation de cas spécifiques à Viva Salud, KIYO et Solidagro dans le cadre de la capitalisation sur l'approche basée sur les droits	2020-2021	Programme commun
4.2 Documentation de bonnes pratiques en RDC	2020-2021	Viva Salud
4.3 Utilisation du MSC en Belgique	2020-2021	Viva Salud
4.4 Capitalisation des approches d'empowerment des jeunes	2020-2021	KIYO

Recommandation n°5 : « 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. »



Comme précisé dans le document de programme, la ToC globale a en effet été formulée en tant que schéma général et fil conducteur pour l'élaboration des ToC par pays. Nous ne voyons pas la valeur ajoutée de reformuler la ToC globale à ce stade du programme, mais cette recommandation pourra être prise en compte pour l'élaboration d'un nouveau programme.

Actions-clés	Timing	Responsables
5.1 Elaboration ToC globale prochain programme	2020-2021	Viva Salud, KIYO et Solidagro

Recommandation n°6 : « 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 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. »

Viva Salud utilise la ToC depuis 2012 principalement dans le cadre de la réflexion stratégique interne et dans le dialogue avec ses partenaires pour l'élaboration de nouveaux programmes. KIYO et Solidagro l'utilisent quant à elles depuis l'élaboration du programme actuel. En tant qu'organisations visant des changements sociaux dans le cadre d'une approche basée sur les droits, Viva Salud, KIYO et Solidagro sont convaincues de l'intérêt de cet outil et sont intéressées à approfondir les potentialités que la ToC peut leur offrir également au niveau opérationnel pour améliorer le planning, le suivi et l'évaluation des stratégies et actions.

Actions-clés	Timing	Responsables
6.1 Elaboration de la ToC du prochain programme et d'outils PME basés sur la TOC ensemble avec les partenaires	2020-2021	Viva Salud, KIYO et Solidagro
6.2 Participation aux formations et échanges de bonnes pratiques sur la ToC organisées par les fédérations	2020-2021	Viva Salud & KIYO
6.3 Meilleure prise en compte de la ToC dans le cadre de l'amélioration continue du système de PME de Viva Salud	continu	Viva Salud

Recommandation n°7 : « 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 » ».

Viva Salud, KIYO et Solidagro sont d'accord avec cette recommandation. Il s'agit d'un point de discussion pour le prochain programme.

Actions-clés	Timing	Responsables
7.1 Analyse de contexte pour l'élaboration du prochain programme, y compris avec une analyse des acteurs et des relations de pouvoir dans le cadre de l'élaboration des ToC pays	2020-2021	Viva Salud, KIYO & Solidagro
7.2 Prise en compte du contexte dans la planification annuelle des activités, et dans le choix des cibles des actions	continu	Viva Salud, KIYO & Solidagro



<p>Recommandation n°8 : « 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, 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. »</p>		
<p>Viva Salud, KIYO et Solidagro sont d'accord avec cette recommandation. C'est dans cette direction que les trois organisations se projettent pour un prochain programme. L'expérience de la collaboration en programme commun fut extrêmement riche en apprentissage et nous a permis de retirer de nombreuses leçons que nous comptons bien utiliser pour optimiser les collaborations et synergies futures (en développant avec les différents partenaires une vision commune et, à partir de là, développer des procédures/lignes de conduite sur les mandats, les procédures de décision et le traitement de situations conflictuelles).</p>		
Actions-clés	Timing	Responsables
8.1 Capitalisation des leçons apprises relatives à la collaboration dans le cadre du consortium/programme commun	2020	Programme commun
8.2 Explorer de nouvelles possibilités de collaborations - dans le cadre d'un nouveau programme DGD - de manière générale	2020 en continu	Viva Salud, KIYO et Solidagro
8.3 Décisions stratégiques sur l'élaboration d'un nouveau programme 2022-2026 et sur les modalités de collaboration envisagées	2020-2021	Viva Salud, KIYO et Solidagro
8.4 Dialogue avec les partenaires potentiels et explicitation d'une vision de programme commun et de principes de fonctionnement communs.	2020-2021	Viva Salud, KIYO et Solidagro