



Réponse managériale de SOS Villages d'Enfants Belgique à l'évaluation finale 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 VE BUR) et SOS Villages d'Enfants RDC (SOS VE 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.

Arrivant au terme du programme, SOS Villages d'Enfants Belgique (SOS VE BE) a commandité une évaluation des réalisations du programme concernant la période allant du 1^{er} janvier 2017 au 6 décembre 2021. L'évaluation externe finale 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 VE 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 finale était double : (i) apporter une revue stratégique de la performance du projet, en vue 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 finale du Programme *San*go ayant été finalisé le 2 février 2022, SOS Villages d'Enfants Belgique a coordonné le processus de réponse managériale avec le Comité du pilotage du programme *San*go, composé de SOS VE BUR, SOS VE RDC et des bureaux régionaux ESAF et WCNA de la Fédération SOS Children's Villages International.

Le 15 mars 2022, 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 finale 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 2 février 2022 et approuve le rapport dans son entièreté. Plus précisément, la Direction prend note des scores attribués et fait les commentaires suivants :

- **Pertinence** : la Direction est d'accord avec le score A. Cette appréciation est motivée par le fait que l'évaluation a confirmé que le choix des publics cibles, des zones d'intervention, des options techniques a correspondu aux attentes des groupes cibles, aux priorités nationales, aux priorités globales et politiques de SOS Villages d'Enfants Belgique, ainsi qu'aux politiques du bailleur (la DGD).

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



- **Efficacité** : la Direction souhaite apporter une nuance concernant le score C attribué au Critère « Efficacité ». Ce critère a obtenu un score C selon la logique de calcul d'agrégation des scores (du bailleur) qui veut que si l'on obtient au moins 1 score C, alors le critère aura un score final C. En l'occurrence, 3 sous-questions avec un score B et 1 question avec un score C. Néanmoins, la Direction est en ligne avec les conclusions et recommandations de chacune des questions notées.

Le niveau d'atteinte des résultats est bon malgré les difficultés de mesure des valeurs cibles liées aux insuffisances des indicateurs (mélange de méthodologies d'élaboration des indicateurs et difficulté de comparer la valeur de départ et la valeur cible). Les partenariats contribuent réellement au programme et le programme a posé les fondations pour la prise en compte du genre et la protection de l'environnement.

Au niveau des constats d'amélioration, la Direction prend note du fait que des améliorations sont attendues dans l'opérationnalisation de l'approche d'entreprenariat social et dans la documentation et le développement d'outils pratique pour la mise en œuvre de l'approche du « changement induit par le citoyen ». Il convient également de renforcer l'expertise en interne au niveau des axes transversaux « genre » et « environnement » afin de pouvoir mettre en œuvre les recommandations des audits dans ces deux domaines.

- **Efficience** : la Direction est d'accord avec le score B attribué aux deux pays mais considère que le score A pourrait être attribué au Burundi en raison de la gestion efficiente des ressources de chaque rubrique (investissements, fonctionnement, personnel). Il convient de noter que le consultant ne disposait pas, à la date de son analyse, des rapports financiers finaux.

En termes d'investissements, en RDC comme au Burundi, le budget a été respecté et a été suffisant. Le programme a été implémenté dans des zones où SOS VE était déjà actif, il n'a donc pas été nécessaire de construire des bâtiments ou d'acheter du mobilier pour le programme, réduisant son coût. Le budget « Fonctionnement » a été respecté aussi bien au Burundi qu'en RDC mais le démarrage tardif du programme en RDC a eu des conséquences sur le budget d'où le score B pour ce pays. Enfin, les ressources humaines sont bien structurées et le personnel est investi à temps plein dans le programme et a, pour la plupart, une forte expérience en renforcement de la famille accumulée lors des projets précédents, ce qui a permis une réalisation efficiente avec du personnel compétent. La nuance à apporter concerne la stabilité du personnel au Burundi, en comparaison du turn-over important en RDC d'où le score B pour ce pays.

La Direction prend note des améliorations à apporter. Des mesures ont déjà été prises en ce qui concerne la charge de travail du personnel (revue à la baisse). Il convient également de maintenir les échanges entre les pays d'intervention (Burundi et RDC) afin de favoriser le partage d'expérience. Enfin, les améliorations du système de suivi & évaluation ont déjà été prises en compte lors de l'élaboration du programme 2022-26 et vont continuer à faire l'objet d'un suivi rapproché, afin de mieux fonder les résultats sur des données fiables.

- **Pérennité** : la Direction est d'accord avec le score B pour le critère dans son ensemble mais considère que le score A pourrait être attribué. Au niveau des sous-questions, si la durabilité financière (le potentiel de survie de l'intervention du point de vue financier et économique) mérite le score B, les conditions de l'appropriation locale sont remplies et méritent le score A.

En effet, l'autonomie financière des bénéficiaires est fragile. En l'absence d'un appui financier, les familles peineront à mener des activités génératrices de revenus plus productives, dû à la



**SOS
KINDERDORPEN
VILLAGES D'ENFANTS**

faible échelle et aux faibles revenus des AGR, et à la situation de pauvreté monétaire des familles. Les crises (Covid-19, inflation) risquent de mettre en péril les activités génératrices de revenus des familles. En ce qui concerne la durabilité financière de SOS VE au Burundi et en RDC, les compétences du personnel en matière de rédaction de projet, développement de partenariats institutionnels, plaidoyer et Gestion Axée sur les Résultats (GAR) ont été renforcées, mais les opportunités de financement au Burundi et en RDC restent faibles. Par contre, le programme ayant mis l'accent sur l'appropriation locale, les progrès sont indéniables dans ce domaine : renforcement de capacités des partenaires d'implémentation (SOS VE Burundi et SOS VE RDC), transferts de compétence vers les acteurs locaux et collaboration avec les autorités administratives locales.

La Direction prend note des améliorations à apporter, notamment en matière de renforcement économique des familles.

- Contribution au Cadre Stratégique Commun (CSC) : la Direction est d'accord avec le score B.

Le programme a posé les bases pour la contribution au CSC dans les différents domaines (éducation, sécurité alimentaire, santé, droits humains, etc.). Les synergies avec les partenaires ont donné, dans l'ensemble de bons résultats.

La Direction prend note des améliorations à apporter, notamment dans l'identification des partenaires de synergies (les synergies n'ont pas pu se réaliser lorsque les partenaires n'avaient pas de zone d'intervention commune).

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

Une réponse détaillée aux constats faits par le consultant externe a été élaborée par le Comité de pilotage qui a validé/validé en partie/rejeté les constats (documents internes).

Système de suivi

La plupart des constats identifiés ont servi dans l'élaboration du programme quinquennal 2022-26. Les autres constats ont été discutés pendant l'atelier de démarrage du programme 2022-26 de mars-avril 2022 afin de les prendre en considération lors de la planification de l'année 2022.

Bruxelles,

Date, 6/28/2022

Hilde Boeykens, Managing Director

DocuSigned by:

Hilde BOEYKENS

9434EAA6CE0F448...

SOS Kinderdorpen België vzw
SOS Villages d'Enfants Belgique ASBL