

REPONSE MANAGERIALE

Evaluation à mi-parcours du PASPOR « Programme d'Appui à la structuration, au plaidoyer et à la professionnalisation des producteurs agricoles familiaux » - PASPOR - République Démocratique du Congo – 2019



Belgique

partenaire du développement

Réponse managériale dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du « Programme d'Appui à la structuration, au plaidoyer et à la professionnalisation des producteurs agricoles familiaux Organisés en RDC » - PASPOR - réalisée pour l'Alliance Agricongo par le bureau de consultants CERDI-BAS entre juillet et novembre 2019.

Un premier atelier avec tous les partenaires du programme a été organisé en date du 5 novembre 2019 pour discuter des recommandations de l'évaluation. Une version finale de l'évaluation a été partagée en décembre 2019.

Il était prévu d'organiser à Kinshasa et ensuite à Bruxelles en présence de la CONAPAC des ateliers pour la réalisation de la présente réponse managériale. Compte tenu de la crise sanitaire du Covid19, ces ateliers ont été reportés et ensuite ont dû être annulés. Cette réponse managériale a été discutée en groupe plus restreint à Kinshasa avec les partenaires impliqués et amendées à distance par les membres de l'Alliance AgriCongo. Une rencontre avec l'ensemble des acteurs est planifiée fin août 2020 pour le suivi de cette réponse managériale.

Cette réponse a été validée en interne par les organes compétents de chacune des organisations selon ses procédures internes.

Table des matières

1.	Définition des rôles et engagement des membres de AAC dans le PASPOR.....	2
1.1	Recommandation : Réorientation PASPOR - Les membres d'Alliance AgriCongo doivent clarifier le rôle de chaque membre.....	2
1.2	Recommandation : Réorientation PASPOR - les leads mettent à la connaissance de toutes les parties prenantes l'enveloppe qu'elle destine au PASPOR pour la durée du programme.....	2
2.	Définition du rôle et de la Responsabilité de CONAPAC.....	3
2.1	Recommandation : Réorientation PASPOR - La CONAPAC doit être plus réactive.....	3
2.2	Recommandation : Réorientation PASPOR - La CONAPAC doit jouer son rôle	3
3.	Planification stratégique du PASPOR	4
3.1	Recommandation : Réorientation PASPOR - Trouver un temps pour échanger sur la vision, la mission, la philosophie et la stratégie de sa mise en œuvre	4
3.2	Recommandation : Réorientation PASPOR – Revue et la précision du cadre logique	4
3.3	Recommandation : Réorientation PASPOR - La CONAPAC doit élaborer un plan de travail commun aux six objectifs.....	4
4.	Formulation du programme futur (Post PASPOR)	5
4.1	Recommandation : Pour préparer les programmes futurs, il faut favoriser l'implication de toutes les parties prenantes	5
4.2	Recommandation : Pour préparer les programmes futurs, il faut formaliser des actes d'engagement	5
4.3	Recommandation : Pour préparer les programmes futurs, il faut budgétiser la coordination	5
5.	Mobilisation des fonds.....	6
5.1	Recommandation : Réorientation PASPOR - La CONAPAC doit mobiliser des moyens supplémentaires	6
5.2	Recommandation : Réorientation PASPOR - Les membres d'Alliance AgriCongo doivent impliquer les autorités belges et congolaises.....	6
5.3	Recommandation : Réorientation PASPOR – Les 6 fédérations mobilise des fonds	6
6.	Synergie entre CONAPAC et ses membres	7
6.1	Recommandation : Réorientation PASPOR - Les 6 fédérations doivent rendre compte à la CONAPAC	7
7.	Création de la Bibliothèque de connaissance	8
7.1	Recommandation : Réorientation PASPOR - Les leads thématiques définissent les modalités pratiques sur la création de la bibliothèque de connaissance.	8

1. Définition des rôles et engagement des membres de AAC dans le PASPOR

1.1 Recommandation : Réorientation PASPOR - Les membres d'Alliance AgriCongo doivent clarifier le rôle de chaque membre

Il est ressorti lors de l'évaluation que certains membres de l'Alliance ont du mal à cerner avec exactitude leurs rôles par rapport au programme PASPOR. Par moment la ligne de démarcation entre leurs interventions dans le cadre du PASPOR et dans les autres cadres n'est pas claire. En principe, ils doivent savoir quand est ce qu'ils interviennent pour le PASPOR et comment.

1.2 Recommandation : Réorientation PASPOR - les leads mettent à la connaissance de toutes les parties prenantes l'enveloppe qu'ils destinent au PASPOR pour la durée du programme.

Opportunités :

- Existence des moyens financiers destinés au PASPOR au sein des programmes respectifs de chaque membre de l'AAC impliqué dans le PASPOR
- Existence des résultats palpables du PASPOR pouvant encourager les membres qui se sont démobilisés jusqu'ici
- Existence de moyens pour les fédérations impliquées dans le PASPOR et la CONAPAC
- Existence d'expertises qui peuvent être capitalisées dans le cadre du PASPOR (foncier pour RCN, genre pour le Monde selon les Femmes, environnement pour WWF)
- Présence de certains bailleurs qui peuvent intervenir dans les zones non couvertes par le PASPOR notamment ENABEL dans la Tshopo.

Risques :

- Corona virus
- Retrait de certains membres de l'AAC du PASPOR qui auraient déjà changé totalement de trajectoire et qui auraient alors du mal à revenir sur le PASPOR
- Affaiblissement du mouvement paysan du fait de l'inégalité des financements

Réponses :

2.1 Les ONG AAC vont se réunir pour clarifier les rôles de chaque membre dans le programme PASPOR. Cette réunion devrait s'appuyer sur le MOU du PASPOR. A l'issue de cette réunion une charte ou un protocole d'accord devra aussi être signé par chaque membre de l'AAC pour un engagement formel à jouer pleinement leurs rôles.

2.2 Trias va rappeler à la CONAPAC d'utiliser le lien de google dont elle dispose dans lequel figure le fichier qui décrit la contribution de chaque ONG AAC.

Actions

- Elaboration d'une proposition de charte ou de protocole d'accord définissant le mandat de chaque partie prenante au PASPOR par TRIAS conformément aux lignes directrices du PASPOR
- Séance de validation de la proposition par les parties prenantes du PASPOR
- Séance de validation à Bruxelles

Calendrier

Mai- Août 2020

Responsable

TRIAS

2. Définition du rôle et de la Responsabilité de CONAPAC

2.1 Recommandation : Réorientation PASPOR - La CONAPAC doit être plus réactive

Nous avons constaté lors de l'évaluation que la CONAPAC était assez « plaintive ». La CONAPAC ne semble pas jouer son vrai rôle dans la mise en œuvre du PASPOR. En tant que partenaire stratégique d'Alliance AgriCongo, elle devrait prendre des initiatives au lieu de se limiter à subir.

2.2 Recommandation : Réorientation PASPOR - La CONAPAC doit jouer son rôle

La CONAPAC devrait multiplier les stratégies pour jouer son rôle de courroie entre ses membres et l'Alliance AgriCongo. Pour se faire, elle doit clarifier ses relations avec ses membres (fédérations) et aussi avec l'Alliance AgriCongo dans le cadre du PASPOR.

Opportunités :

- Une nouvelle philosophie chez CONAPAC, basée sur l'anticipation, la force de proposition et non une dynamique de revendication
- Une plus grande amélioration de la compréhension du programme par les acteurs après l'évaluation.
- Une forte implication des fédérations dans la zone PASPOR dans la réalisation des activités du programme.
- Des succès et des expériences réussies dans les différentes thématiques du programme.
- L'engagement total de la CONAPAC dans le programme
- Le souci d'implication des autres fédérations non couvertes par le programme PASPOR

Risques :

- Mauvaise interprétation de certains membres de l'AAC du nouveau rôle politique de la CONAPAC dans le PASPOR
- Faible capacité financière pour jouer son rôle au vu du montage financier actuel du PASPOR

Réponses :

2.1 La CONAPAC doit fonctionner dans une optique de proactivité au lieu d'attendre les initiatives des ONG de l'AAC.

2.2 La CONAPAC doit communiquer régulièrement avec ses fédérations membres sur les limites d'intervention des ONG de l'AAC qui ont le lead géographique.

Actions

- Une note mensuelle de rappel de la CONAPAC sur l'évolution des activités de chaque fédération pour les activités PASPOR et des leads géographiques
- La production d'un bulletin bimestriel sur les activités de PASPOR par la CONAPAC.
- S'assurer du suivi du plan commun de travail défini aux CPN auprès de chaque lead géographique et de chaque lead thématique et les fédérations provinciales

Calendrier

Note mensuelle à partir de mai.

Mai-Juin, Aout, Octobre, Décembre.

A partir de mai

Responsable

Chargé de communication de la CONAPAC

Comm/S.E/CONAPAC

S.E.

<ul style="list-style-type: none"> Production de rapports trimestriels consolidés. 	Mars, juin, septembre décembre.	S.E.
<p>3. Planification stratégique du PASPOR</p> <p>3.1 Recommandation : Réorientation PASPOR - Trouver un temps pour échanger sur la vision, la mission, la philosophie et la stratégie de sa mise en œuvre</p> <p>Il faut organiser des concertations entre les parties prenantes. Il faudrait harmoniser et rapprocher les points de vue, sinon l'atteinte des objectifs risque d'être utopique. Nous proposons que le prochain CPN soit une bonne occasion à saisir pour le faire.</p> <p>3.2 Recommandation : Réorientation PASPOR – Revue et la précision du cadre logique</p> <p>Pour le temps qui reste (2020 et 2021), il faudra préciser les résultats à atteindre pour chaque objectif du programme conformément à sa logique ; Et ce, pour chaque lead thématique et géographique. Nous recommandons la revue et la précision du cadre logique.</p> <p>3.3 Recommandation : Réorientation PASPOR - La CONAPAC doit élaborer un plan de travail commun aux six objectifs</p> <p>Dans le document « rôle des leaders » il est recommandé à TRIAS d'accompagner la CONAPAC à l'élaboration, la planification et la mise œuvre d'un plan commun. Pour cela, il faudrait avant tout que la CONAPAC s'y implique. La CONAPAC doit mettre sur pied un système de suivi de tout ce qui se passe dans les fédérations autour des 6 objectifs du PASPOR. Faire le suivi, assurer le reportage et documenter les expériences partagées.</p>		
<p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existence du cadre logique, plan stratégique du PREPAR et Mémoire du PASPOR à actualiser - Existence des données de planification et des réalisations de chaque partie prenante du PASPOR - L'engagement des leads thématiques et lead géographiques dans le PASPOR 	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persistance du Corona virus - Crises socio-politiques 	
<p>Réponses :</p> <p>L'AAC s'engage à revoir la planification stratégique globale du PASPOR, à actualiser le cadre logique élaboré lors du PREPAR pour mieux capitaliser les acquis et définir la trajectoire des actions futures.</p> <p>La CONAPAC s'engage à s'impliquer davantage dans le processus de la révision de la planification stratégique globale du PASPOR et de l'actualisation du cadre logique.</p>		
<p>Actions</p> <ul style="list-style-type: none"> AAC convient avec la CONAPAC sur le jour et la date de la réunion de clarification de la vision, mission, philosophie et stratégie de mise en œuvre du PASPOR dont le contenu aux fédérations provinciales 	<p>Calendrier</p> <p>juin- novembre 2020</p>	<p>Responsable</p> <p>TRIAS</p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ AAC et CONAPAC produiront la proposition du Plan stratégique et cadre logique du PASPOR ▪ Validation du plan stratégique et cadre logique PASPOR au CPN 4 de fin d'année 2020. 		
---	--	--

4. Formulation du programme futur (Post PASPOR)

4.1 Recommandation : Pour préparer les programmes futurs, il faut favoriser l'implication de toutes les parties prenantes

Pour les programmes futurs, il faut voir comment de la conception, à la planification, la mise en œuvre et le suivi, comment faire pour arriver à une compréhension commune. Susciter une réflexion avec tous les partenaires afin de dégager une approche plus homogène et plus concise.

4.2 Recommandation : Pour préparer les programmes futurs, il faut formaliser des actes d'engagement

Il faudrait définir dès le départ les rôles des uns et des autres comme c'est fait pour les membres de l'Alliance dans le cadre du PASPOR. Il est souhaitable de mettre par écrit sous forme des « contrats de mise en œuvre » à 3 niveaux : entre l'Alliance et la CONAPAC, entre la CONAPAC et ses membres et enfin entre l'Alliance et les partenaires provinciaux (les membres de la CONAPAC).

4.3 Recommandation : Pour préparer les programmes futurs, il faut budgétiser la coordination

Dans le futur, Il est important de mobiliser les moyens financiers pour coordonner toutes les activités de mise en œuvre et d'arriver à convaincre chaque membre d'apporter les moyens financiers au programme avec des clauses plus claires dans l'implication de ces derniers et dans la gestion de ces ressources. L'accompagnement des activités exige des moyens conséquents avec des lignes budgétaires précises.

Opportunités :

- Existence du rapport d'évaluation à mi-parcours
- Existence des réalisations capitalisées du PASPOR
- Engagement de certains membres de l'AAC

Risques :

- Démotivation de certains membres de l'AAC
- Fragilité de la dynamique du mouvement paysan dans certaines provinces

Réponses :

4.1 AAC s'engage à associer toutes les parties prenantes (de la base au sommet) à l'élaboration des programmes futurs et à garder les documents qui attendent leur participation à toutes les étapes de conception.

4.2 AAC s'engage à formaliser le contrat entre non seulement elle et la CONAPAC mais aussi entre elle et les fédérations membres de la CONAPAC et prévoir des rencontres d'évaluation périodique de la mise en œuvre de ce contrat.

4.3. AAC s'engage à souscrire au budget de formulation du programme futur Post PASPOR dans lequel la contribution de chaque membre sera clairement définie.

La CONAPAC devra être associée dans la réalisation effective des activités PASPOR au niveau des provinces. Elle doit éviter de limiter ses interventions à partir du bureau à Kinshasa sans présence effective auprès des fédérations dans le cadre de l'actuel programme.

Pour le programme futur, le budget de la coordination devra être bien spécifié pour permettre à la CONAPAC de bien jouer son rôle politique.

Actions	Calendrier	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place un comité de formulation du programme futur au CPN 4, ▪ Organiser des ateliers pour la formulation du programme futur, ▪ Valider la proposition du programme futur au CPN 5 	Novembre 2020- Novembre 2021	Comité de formulation

5. Mobilisation des fonds

5.1 Recommandation : Réorientation PASPOR - La CONAPAC doit mobiliser des moyens supplémentaires

Pour son autonomie et sa crédibilité, la CONAPAC doit faire un effort pour mobiliser d'autres fonds en dehors de ceux provenant des membres d'Alliance AgriCongo. L'accompagnement d'Alliance doit être un des appuis parmi tant d'autres. Aussi la CONAPAC doit concevoir un mécanisme de mobilisation locale des ressources à travers par exemple la cotisation des membres à tous les niveaux de structuration. Cela permettra de crédibiliser l'engagement de CONAPAC et ses membres auprès de ses partenaires extérieurs.

5.2 Recommandation : Réorientation PASPOR - Les membres d'Alliance AgriCongo doivent impliquer les autorités belges et congolaises

Les membres de l'AAC doivent impliquer au maximum les autorités congolaises et belges dans la capitalisation des meilleures pratiques et, si possible, ensemble avec la CONAPAC dans le cofinancement du PASPOR. La mise en oeuvre du programme PASPOR exige beaucoup des moyens financiers. Il est primordial que d'autres sources de financement soient explorées.

5.3 Recommandation : Réorientation PASPOR – Les 6 fédérations mobilise des fonds

Que chaque fédération membre de la CONAPAC mobilise des fonds auprès d'autres bailleurs pour appuyer la mise en oeuvre de PASPOR par exemple pour faire la restitution des CPP et du CPN ; mais aussi pour appuyer les objectifs (volets) qui ne sont pas suffisamment appuyés.

Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> - Existence du financement de la DGD et la volonté des membres de l'AAC à contribuer au PASPOR et à ses actions futures - Existence des bailleurs de fonds pour le financement des projets agricoles - Les acquis du PASPOR - Activités du Festival Alimentterre en RDC 	Risques : <ul style="list-style-type: none"> - Baisse du financement de la DGD - Absence de mécanismes adaptés au financement des projets comme PASPOR - Persistance des crises socio-politiques
--	--

Réponse :

L'AAC et la CONAPAC mettent en oeuvre une stratégie de mobilisation des fonds

Actions	Calendrier	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> ▪ AAC doit poursuivre des plaidoyers auprès des partenaires financiers belges pour le financement des activités proposées lors des travaux du CPN ▪ La CONAPAC doit également participer à la recherche de financements auprès des autres partenaires ▪ Définir les modalités de capitalisation des acquis du PASPOR ▪ Vulgarisation des acquis du PASPOR 	2020 à 2021	Comité de formulation du futur programme

6. Synergie entre CONAPAC et ses membres

6.1 Recommandation : Réorientation PASPOR - Les 6 fédérations doivent rendre compte à la CONAPAC

Il ressort de l'évaluation que la plupart des membres de la CONAPAC impliqués dans le programme PASPOR préfèrent traiter directement avec leur lead thématique et/ou géographique ignorant la CONAPAC (surtout pour les aspects financiers). Pour permettre à cette dernière de jouer son rôle, il est indiqué qu'elle soit informée sur ce qui se passe auprès de ses membres.

Opportunités :

- Un accord consensuel sur une plus grande implication de la CONAPAC dans la mise en œuvre du programme
- L'engagement des leads thématiques et géographiques d'informer régulièrement la CONAPAC, sur les engagements faits auprès des fédérations
- La disponibilisation de l'information sur le google drive du PASPOR par rapport aux engagements financiers de chaque membre de l'AAC auprès de la CONAPAC

Risques :

- Refus et/ou démotivation de certains membres de AAC qui ne sont pas directement partenaires financiers de la CONAPAC
- Refus persistants des initiatives ou filières par qui ne sont pas directement connectées à la dynamique CONAPAC de partager de l'information
- Difficultés pour les leadsgéographiques de se coordonner avec la CONAPAC du fait du manque de moyens et de ressources humaines
- Développement de la méfiance de ces initiatives envers la CONAPAC.

Réponses :

- Les parties s'engagent à mettre en place un protocole et un code de conduite entre les parties prenantes à tous les niveaux soit entre la CONAPAC et les leads thématiques et géographiques ; entre la CONAPAC et les fédérations y compris les initiatives non directement attachées à la dynamiques CONAPAC mais soutenues par les leads dans le cadre du PASPOR définissant les rôles, les obligations et les responsabilités des uns et des autres.
- Les parties prenantes doivent régulièrement communiquer pour éviter des malentendus.

Action	Calendrier	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place d'un protocole et d'un code de conduite pour réguler les rapports entre les différentes parties prenantes ▪ Produire régulièrement des notes informatives. Cfr supra. Recommandation 3 et 4. Note mensuelle et bulletin bimestriel 	Juin 2020. juin-Septembre-décembre. 2020	S.E. et TRIAS S.E. et chargé de communication

7. Création de la Bibliothèque de connaissance

7.1 Recommandation : Réorientation PASPOR - Les leads thématiques définissent les modalités pratiques sur la création de la bibliothèque de connaissance.

Opportunités :

- Existence des différents rapports du CPN
- Existence des dossiers de plaidoyer
- Existence des comptes d'exploitations dans les filières porteuses
- Existence de l'expertise au sein de l'AAC dans la création de la bibliothèque des connaissances

Risques :

- La difficulté d'accès aux outils numériques
- La faible maîtrise des outils digitaux par les utilisateurs (paysans et paysannes)

Réponses :

AAC s'engage à informer Caritas/Belgique de créer un espace digital qui servira de bibliothèque de connaissances et de former le personnel de la CONAPAC pour son utilisation.

AAC suivra la création par Caritas/Belgique de l'espace digital pour la bibliothèque des connaissances.

Actions

- Elaboration d'un plan d'action pour la réalisation de la bibliothèque de connaissance.
- Création de la bibliothèque de connaissances
- La formation des utilisateurs.trices de la bibliothèque.

Calendrier

Novembre 2020
à Décembre
2021

Responsable

Caritas/Belgique