EVALUATION A MI-PARCOURS DE PRO-ARIDES

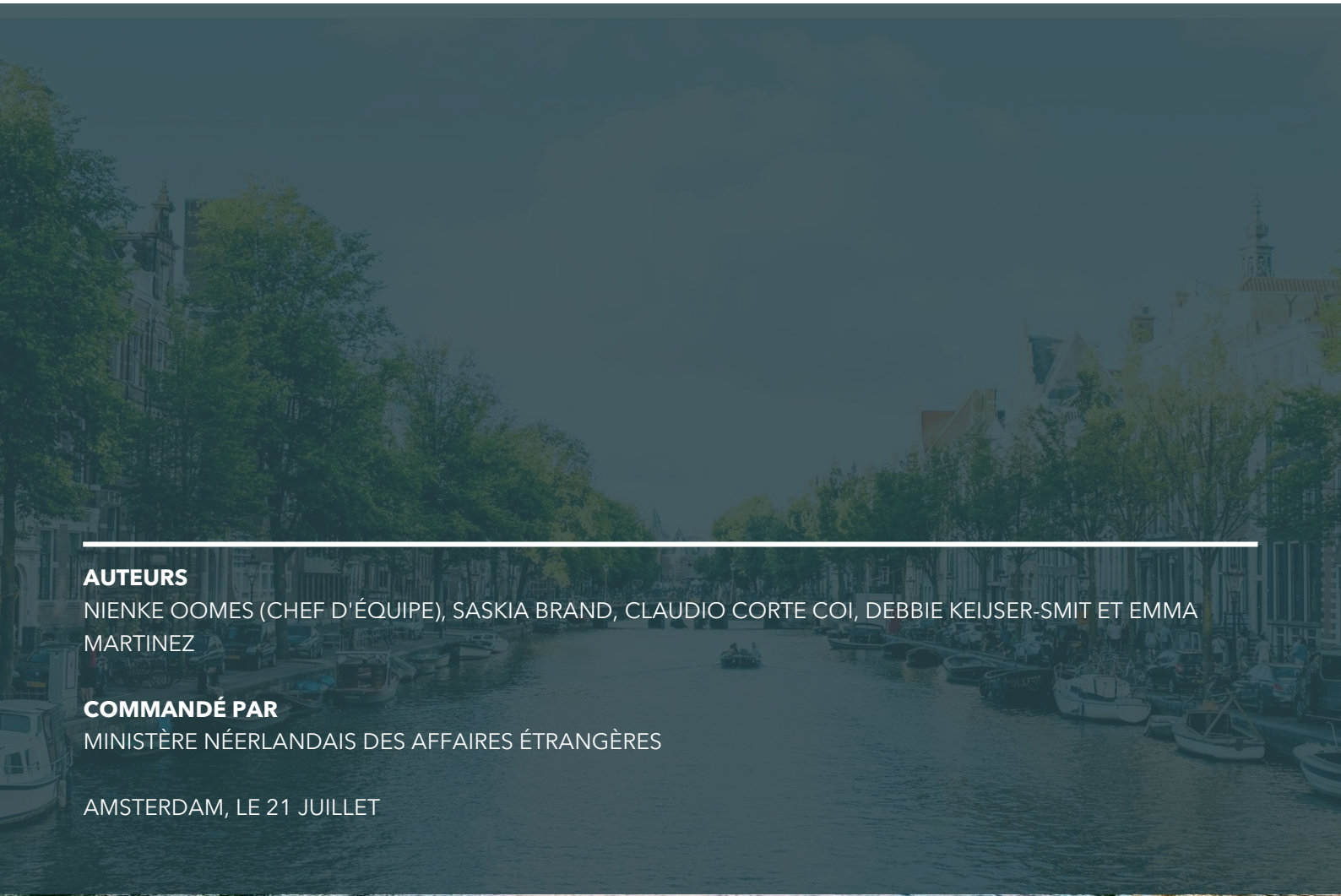
PHASE 1

RAPPORT FINAL

AUTEURS
NIENKE OOMES (CHEF D'ÉQUIPE), SASKIA BRAND, CLAUDIO CORTE COI, DEBBIE KEIJSER-SMIT ET EMMA MARTINEZ

COMMANDÉ PAR
MINISTÈRE NÉERLANDAIS DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

AMSTERDAM, LE 21 JUILLET



Résumé

Le ministère néerlandais des Affaires étrangères (MFA) a chargé SEO Amsterdam Economics et MDF Training & Consultancy de réaliser l'évaluation à mi-parcours du programme Pro-ARIDES. Financé par le MFA et la coopération danoise, le programme s'attaque aux défis essentiels de la région soudano-sahélienne : renforcer la résilience, la sécurité alimentaire et les revenus des communautés agricoles et agro-pastorales ; consolider la gouvernance locale afin que les institutions décentralisées fournissent des services plus efficaces ; promouvoir la gestion durable des ressources naturelles pour soutenir la paix et un accès équitable ; et encourager un développement économique inclusif, notamment pour les femmes, les jeunes et les groupes marginalisés (éleveurs transhumants et déplacés internes).

L'évaluation porte sur cinq critères du CAD de l'OCDE – efficacité, pertinence, cohérence, durabilité et efficience – et examine également le système de suivi, évaluation et apprentissage (MEL).

Conclusions par critère du CAD de l'OCDE

Efficacité

- Pro-ARIDES a largement atteint ses objectifs de réalisation et affiche des progrès encourageants sur les indicateurs de résultat, et ce malgré un contexte sécuritaire difficile.
- Le programme est bien accueilli par les parties prenantes et les groupes cibles.
- Faute de groupe de comparaison et de suivi qualitatif systématique, la contribution précise du programme reste difficile à quantifier, mais des données qualitatives recueillies dans les trois pays indiquent une contribution causale à plusieurs résultats :
  - Le maraîchage féminin améliore la production, les revenus des femmes et la nutrition ;
  - Les Association villageoise d'épargne et de crédit (AVEC)[1] stimulent l'épargne et la cohésion sociale (fonds toutefois limités) ;
  - Les activités de résolution pacifique des conflits stabilisent un contexte marqué par une recrudescence des violences ;
  - Le soutien aux organes fonciers villageois facilite la conclusion d'accords locaux sur les droits fonciers ;
  - La combinaison de l'autonomisation économique des femmes et de formations sur la communication intrafamiliale renforce l'inclusion des femmes à l'extérieur du foyer ;
  - En matière de gouvernance, des avancées apparaissent en termes de transparence, redevabilité, fiscalité locale et investissements publics, bien qu'il soit difficile d'en isoler l'attribution au seul Pro-ARIDES.
- Les résultats sont plus mitigés pour la nutrition, la protection et la régénération des forêts, l'inclusion financière et les investissements des collectivités.
- La participation des femmes progresse, tandis que l'engagement des jeunes est inégal selon les pays.

Pertinence

- Les parties prenantes et les groupes cibles apprécie l'approche intégrée de Pro-ARIDES, l'ancrage local et les partenariats institutionnels solides, particulièrement dans un contexte de retrait des bailleurs au Sahel.
- Pro-ARIDES cible des problèmes critiques (insécurité alimentaire, faible résilience, conflits fonciers, gouvernance locale fragile) documentés par diverses sources.
- Sa flexibilité face à l'insécurité est reconnue, mais l'inclusion des communautés pastorales, y compris des éleveurs transhumants de passage, doit être renforcée pour soutenir la paix et un développement équitable.

Cohérence

- Cohérence interne :
  - L'approche intégrée fonctionne bien et pourrait être approfondie en phase 2.
  - L'échelle régionale offre économies d'échelle et apprentissage mutuel, mais la structure actuelle, très hiérarchique, en limite les bénéfices.
  - La répartition des tâches entre les partenaires du consortium n'exploite pas pleinement les forces de chaque partenaire ; certains se sentent sous-utilisés.
- Cohérence externe :
  - Pro-ARIDES présente certaines redondances avec d'autres programmes, tout en apportant une réelle valeur ajoutée : ampleur du programme, approche systémique, accent sur la cohésion sociale et la prévention des conflits.
  - La coordination est bonne avec les autres projets SNV, mais plus limitée avec les initiatives d'autres acteurs.

Durabilité

- Les problèmes de sécurité et l'instabilité politique constituent des risques importants pour la durabilité des résultats.
- Toutefois, le programme a fait preuve d'une grande flexibilité à cet égard, notamment grâce à diverses stratégies d'atténuation.
- Parmi les facteurs qui contribuent positivement à la durabilité, on peut citer les efforts visant à renforcer les institutions communautaires et les systèmes financiers communautaires, ainsi que la collaboration avec les partenaires locaux et nationaux pour assurer un ancrage institutionnel solide.
- Des risques supplémentaires pour la durabilité découlent cependant de faiblesses dans la mise en œuvre du programme (p. ex. qualité et entretien insuffisants de certains investissements, accès limité à l'eau), auxquelles s'ajoutent des contraintes du côté des bénéficiaires (p. ex. faible niveau d'alphabétisation).

Efficience

- Il existe une marge d'amélioration concernant la rentabilité du programme Pro-ARIDES : les coûts administratifs et non imputables restent relativement élevés et, bien que les dépenses liées aux activités aient régulièrement augmenté après un démarrage lent, des gains d'efficience supplémentaires sont encore nécessaires.
- Il demeure difficile de tirer des conclusions solides sur le coût par bénéficiaire sans accès aux données sous-jacentes et sans définitions plus claires des bénéficiaires.
- Alors que le programme entre dans sa deuxième phase, Pro-ARIDES devrait donner la priorité aux domaines où les progrès ont été les plus évidents et où des résultats durables sont les plus faciles à obtenir, en se concentrant sur la consolidation de ses activités les plus prometteuses plutôt que sur l'expansion dans de nouveaux domaines ou le lancement d'interventions supplémentaires. Une analyse, au niveau national, des résultats obtenus par le programme devrait permettre de déterminer la combinaison d'activités la mieux adaptée à chaque pays (ainsi qu'à chaque municipalité et type de ménage). Si cette évaluation fournit des indications claires sur les activités les plus prometteuses et complémentaires, le groupe de pilotage de Pro-ARIDES est le mieux placé pour identifier les domaines à consolider.

Suivi, évaluation et apprentissage

- Si la théorie du changement (ToC) constitue une base solide pour le cadre de suivi, évaluation et apprentissage (MEL), le système MEL doit néanmoins être considérablement repensé et renforcé afin d'améliorer la redevabilité, le pilotage et l'apprentissage.

- Le système MEL contient un grand nombre d'indicateurs de résultats et d'effets ; certains doivent être définis plus clairement (pour lever ambiguïtés et risques d'interprétation), d'autres sont superflus car inutiles pour la redevabilité ou l'apprentissage.
- La mise en place du système de collecte et de suivi des données relatives aux activités et aux résultats présente divers problèmes : incohérences entre pays, dispersion de l'information dans plusieurs fichiers, désalignement entre les bases d'activités et celles des ménages. De nombreuses données semblent également agrégées manuellement, ce qui pourrait entraîner un décompte inexact des bénéficiaires et des résultats.
- Les communautés pastorales sont peu visibles dans la collecte de données : deux bases bénéficiaires sur trois ne précisent pas le type de ménage.
- Le suivi des indicateurs de résultat ne permet pas d'obtenir une image claire de la contribution du programme, faute de contrefactuel. Bien que l'enquête auprès des ménages comporte des questions sur l'apport de Pro-ARIDES à certains résultats, notre travail de terrain montre que les bénéficiaires distinguent mal l'aide de Pro-ARIDES de celle d'autres programmes. Ces questions risquent donc de ne pas refléter fidèlement la contribution du programme et devraient rester une solution de second choix. L'étude d'impact prévue au Niger serait plus appropriée pour mesurer cette contribution, mais n'était pas encore réalisée au moment de l'évaluation.
- Le système MEL n'est pas orienté vers l'apprentissage : il privilégie les indicateurs quantitatifs et fournit peu d'éléments sur les processus de changement ou les raisons expliquant la réussite ou l'échec des interventions.
- La participation des parties prenantes au MEL est limitée, en particulier celle des communautés locales et des institutions publiques.
- Enfin, plusieurs indicateurs de résultats et d'effets restent mal définis et parfois difficiles à interpréter.

Recommandations

Compte tenu de l'importance de ce programme pour la région et des progrès réalisés jusqu'à présent, nous recommandons de poursuivre Pro-ARIDES avec une deuxième phase, à condition que nos principales recommandations ci-après soient prises en compte

1. **Maintenir l'approche intégrée du programme, mais concentrer les activités sur moins de domaines.**
   - Réorganiser éventuellement la répartition géographique pour cibler davantage les zones où la sécurité n'est pas un obstacle majeur.
   - Ou bien choisir plus stratégiquement la combinaison d'activités qui contribue le plus au changement systémique recherché pour chaque partie prenante (ménages, y compris communautés pastorales, et organisations) et pour chaque municipalité.
   - Cela suppose d'améliorer le système de suivi, d'évaluation et de gestion afin de mieux suivre et rendre compte de la mise en œuvre stratégique au niveau municipal et, si possible, au niveau des bénéficiaires (voir recommandation 2).
2. **Allouer davantage de ressources au renforcement du système MEL pour le rendre plus accessible et mieux adapté au suivi des impacts à long terme, à une évaluation finale rigoureuse, ainsi qu'à l'apprentissage stratégique et à l'orientation**. Le système MEL actuel est une première tentative encourageante, mais il doit être renforcé en urgence, notamment :
   - Développement d'une base de données Excel reliée aux bénéficiaires pour l'analyse territoriale ;
   a. Définition et affinage des indicateurs de réalisations (output) et d'effets (outcome) ;
   - Harmonisation des outils de collecte entre pays (en suivant systématiquement l'exposition des ménages au programme) ;

- Etablissement d'une solide base de référence 2025 et d'un groupe témoin pour l'évaluation finale de 2030 ;
- Création d'une boucle suivi-action pour soutenir la gestion adaptative et l'apprentissage.

3. **Rendre la gestion du programme moins hiérarchique et plus inclusive** afin d'utiliser pleinement les capacités existantes et d'être plus ouvert à l'apprentissage et à l'auto-amélioration constructive.
    - Tirer meilleur parti de l'expertise des partenaires du consortium.
    - Créer davantage d'espaces de dialogue collaboratif et d'apprentissage conjoint.
    - Encourager l'innovation grâce à de nouveaux outils et méthodes.
    - Renforcer l'équilibre entre les sexes dans l'équipe de gestion en recrutant davantage de femmes, pour sensibiliser aux questions de genre et avoir un effet démonstratif.
4. **Simplifier les rapports et promouvoir l'inclusion**
    - Rendre les rapports plus concis et axés sur les résultats.
    - Mettre en évidence l'impact sur le genre, les jeunes et les éleveurs
    - Impliquer les acteurs locaux dans la collecte et le suivi des données.
5. **Améliorer la pertinence et la cohérence contextuelles**
    - Associer plus étroitement les communautés pastorales à la conception des programmes,
    - Aligner les interventions sur d'autres initiatives pertinentes,
    - Positionner les institutions nationales comme partenaires stratégiques dans la mise en œuvre et le suivi.
6. **Optimaliser l'administration contractuelle et financière**
    - Rationaliser la sous-traitance
    - Aligner les cycles budgétaires avec les termes contractuels
    - Décentraliser les décaissements pour plus d'efficience
    - Garantir la disponibilité rapide des fonds auprès des IMF au moyen d'approches adaptées au contexte et de recherche-action.

Liste des abréviations

AAP	(Ménages) Agricoles et Agro Pastoraux (forme développée cohérente avec l'usage dans le texte)
AC / CA	Analyse de Contribution (Contribution Analysis)
AGR	Activités Génératrices de Revenus
AVEC	Association Villageoise d'Épargne et de Crédit
B2B	Business to Business (Rencontres inter entreprises)
CAD	Comité d'Aide au Développement (de l'OCDE)
CARE	CARE Netherlands (Organisation humanitaire / développement)
CEAP	Champ École Agro Pastoral
CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEM	(École) de plein air pour maraîchers (Centre École Maraîchage)
CFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
CT	Collectivité Territoriale
EGIS	Équité, Genre, Inclusion et Sensibilité aux conflits
EQ	Question d'Évaluation (Evaluation Question)
FGD	Focus Group Discussion (Discussion de Groupe)
GRN	Gestion des Ressources Naturelles
IMF	Institution de Microfinance
KIT	Institut Royal Tropical
MDF	MDF Training & Consultancy
MEL	Suivi, Évaluation et Apprentissage
MFA	Ministère (néerlandais) des Affaires Étrangères
MS Excel	Microsoft Excel
NGO / ONG	Organisation Non Gouvernementale
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OF	Organisation de Femmes
OH	Outcome Harvesting (Récolte des Résultats)
OJ	Organisation de Jeunesse
OP	Organisation(s) Paysanne(s)
PDC	Plan de Développement Communal
PDE	Plan de Développement Économique (ou « Plan de Développement Économique local » selon usage interne)
PGLR	Programme de Gouvernance Locale Responsable
PIA	Plan d'Investissement Annuel (Niger)
Pro ARIDES	Programme Agroalimentaire pour la Résilience Intégrée et le Développement Économique du Sahel
SAF	Schéma d'Aménagement Foncier (Niger)
SCAT	Schéma d'Aménagement du Terroir (Mali)
SEO	SEO Amsterdam Economics
SNV	SNV Netherlands Development Organisation
ToC	Théorie du Changement (Theory of Change)
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
UGP	Unité de Gestion du Programme
WUR	Université et Centre de Recherche de Wageningen

Table des matières

Résumé 2
Liste des abréviations 6
Table des matières 7
1 Introduction 8
1.1 Contexte de Pro-ARIDES 8
1.2 La théorie du changement 10
1.3 Objectif et méthodologie de l'évaluation 11
2 Efficacité 14
2.1 Conclusions générales sur l'efficacité 14
2.2 Trajectoire 1 : Ménages 16
2.3 Trajectoire 2 : Marchés 22
2.4 Trajectoire 3 : Paysage 27
2.5 Trajectoire 4 : Égalité 32
2.6 Trajectoire 5 : Gouvernance 37
2.7 Autres questions relatives à l'efficacité 41
3 Pertinence 45
4 Cohérence 48
4.1 Cohérence interne 48
4.2 Cohérence externe 52
5 Durabilité 54
6 Efficience 56
7 Suivi, évaluation et apprentissage (MEL) 59
8 Conclusions et recommandations 68
8.1 Principales conclusions selon les critères du CAD de l'OCDE 68
8.2 Recommandations pour la phase 2 71
Annexe A Résultats par pays 75
Annexe B Tableaux des contributions 90

1 Introduction

Cette introduction présente le contexte de Pro-ARIDES et l'objectif de cette évaluation à mi-parcours. Elle offre également un aperçu de la logique d'intervention du programme.

Le ministère néerlandais des Affaires étrangères (MFA) a mandaté SEO Amsterdam Economics et MDF Training & Consultancy pour réaliser l'évaluation à mi-parcours de Pro-ARIDES, un programme financé par le MFA et la coopération danoise. Le chapitre 1 donne un aperçu du programme, expose sa théorie du changement et décrit l'objectif ainsi que la méthodologie de l'évaluation. Les principaux résultats sont présentés dans les chapitres 2 à 7 : efficacité (chapitre 2), pertinence (chapitre 3), cohérence (chapitre 4), durabilité (chapitre 5), efficience (chapitre 6) et système de suivi, évaluation et apprentissage (MEL) (chapitre 7). Le chapitre 8 conclut le rapport par des conclusions générales et des recommandations opérationnelles destinées à éclairer la conception et la mise en œuvre de la deuxième phase de Pro-ARIDES.

1.1 Contexte de Pro-ARIDES

Le *Programme Agroalimentaire pour la Résilience Intégrée et le Développement Economique du Sahel* (Pro-ARIDES) vise à relever les défis pressant dans la région soudano-sahélienne.[1] Depuis son lancement en janvier 2021, l'initiative s'attache à renforcer la résilience, la sécurité alimentaire et les revenus des ménages agricoles et agro-pastoraux, en consolidant la gouvernance locale afin que les institutions décentralisées fournissent de meilleurs services. En outre, le programme promeut une gestion durable des ressources naturelles pour favoriser la paix et un accès équitable, ainsi qu'un développement économique inclusif, en particulier pour les femmes, les jeunes et les groupes marginalisés.

Pro-ARIDES dispose d'un budget total de 105,4 millions €, dont 100 millions financés par le MFA et 5,4 millions par la coopération danoise. Il est mis en œuvre par un consortium dirigé par SNV, en collaboration avec CARE Netherlands, Wageningen University & Research (WUR) et l'Institut royal des Tropiques (KIT). Le programme fait suite au projet DryDev (Drylands Development), financé par le MFA et mené entre 2013 et 2019. Bien que les deux initiatives partagent l'objectif général d'améliorer la sécurité alimentaire au Sahel, Pro-ARIDES s'en distingue par une période d'exécution plus longue, un ciblage géographique plus restreint (Burkina Faso, Mali et Niger) et une approche d'intervention plus large, axée sur la croissance économique locale, le changement systémique et le développement institutionnel décentralisé. DryDev, pour sa part, visait surtout à aider les petits exploitants à passer de l'agriculture de subsistance et de l'aide d'urgence à un développement rural durable, au Sahel comme dans la Corne de l'Afrique.

Les activités de Pro-ARIDES sont organisées en deux phases de cinq ans, suivant une approche systématique progressive :

7. **Phase 1 (2021-2025**) : piloter et tester des solutions tout en renforçant la gouvernance locale et les capacités des communautés ; établir les bases de la montée en échelle vers une transformation systémique.

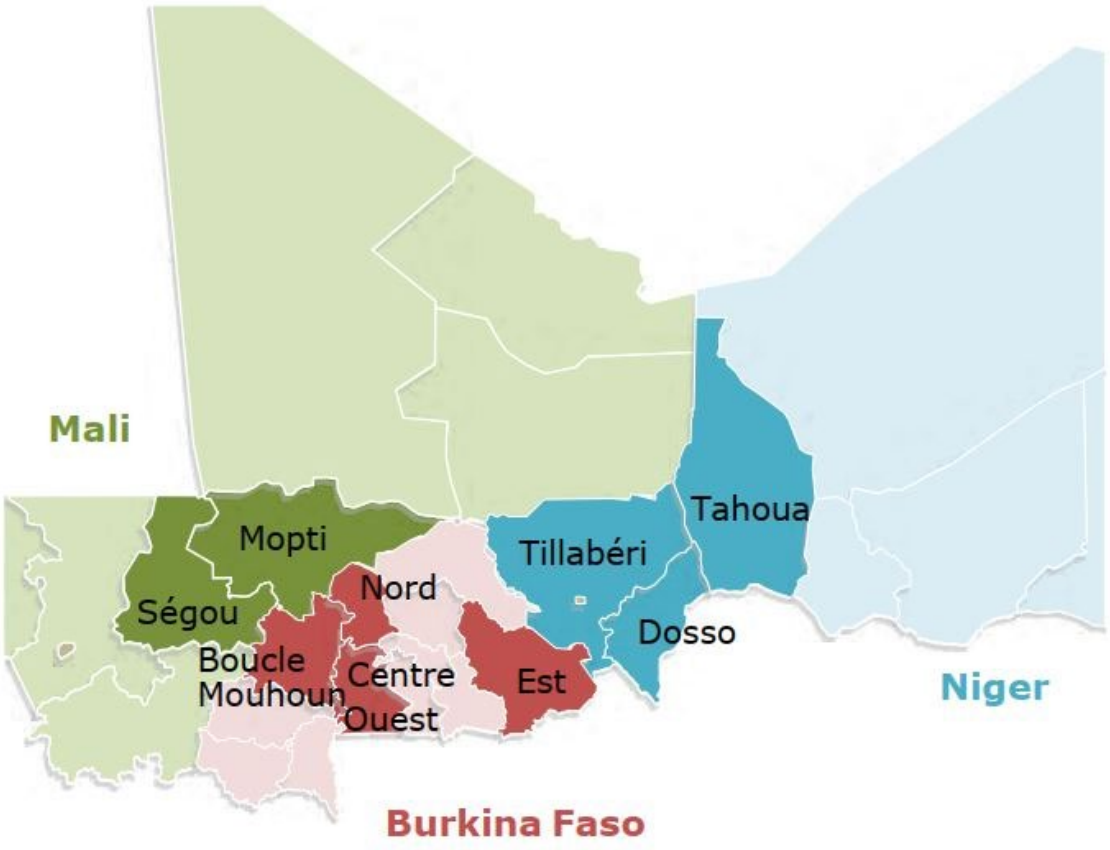
[1] Rapport annuel Pro-ARIDES 2023

8. **Phase 2 (2026-2030)** : Mettre à l'échelle les interventions réussies et les intégrer aux politiques et cadres institutionnel afin de garantir sa durabilité.

Le programme cible les régions les plus vulnérables de la zone soudano-sahélienne, caractérisées par de faibles précipitations, des écosystèmes fragiles et d'importants défis socio-économiques, notamment la pauvreté, les déplacements et l'insécurité alimentaire. Pro-ARIDES s'appuie sur les leçons tirées de DryDev en mettant l'accent sur l'autonomisation des communautés, la gestion intégrée des ressources et la collaboration entre multiples parties prenantes. Promouvoir la résilience et le développement économique dans la région soudano-sahélienne est hautement pertinent face à plusieurs défis critiques : la vulnérabilité climatique, marquée par des précipitations irrégulières et de graves sécheresses nuisant à la productivité agricole ; l'instabilité sociopolitique, caractérisée par les conflits et les déplacements ; et la dégradation des ressources, qui intensifie la concurrence pour des terres et des ressources en eau limitées.

Pro-ARIDES vise à relever ces défis en mettant l'accent sur une agriculture résiliente au climat, une utilisation durable des ressources et des mécanismes de gouvernance inclusifs. L'approche régionale est conçue pour assurer la cohérence entre le Burkina Faso, le Mali et le Niger, tout en s'appuyant sur les caractéristiques culturelles, écologiques et économiques communes afin de favoriser des impacts à grande échelle. Les zones d'intervention sont présentées ci-dessous.

Figure 1.1 Regroupement géographique des zones d'intervention reflétant la stratégie régionale

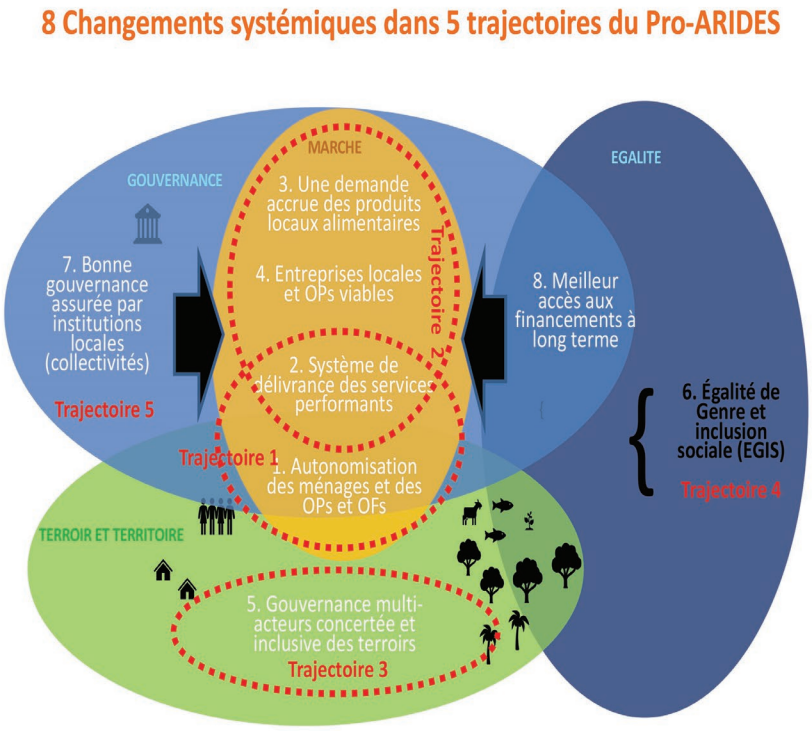


Source: Pro-ARIDES

1.2 La théorie du changement

Pro-ARIDES fonctionne selon cinq trajectoires interconnectées, chacune conçue pour favoriser une transformation systémique. La théorie du changement (ToC) du programme, illustrée à la figure 1.2, présente huit défis systémiques clés auxquels ces trajectoires apportent une réponse. Une description détaillée de chaque trajectoire est présentée ci-dessous.

Figure 1.2 Théorie du changement de Pro-ARIDES



Source: Pro-ARIDES

La trajectoire 1 se concentre sur la mise en place de systèmes alimentaires résilients. Elle vise à améliorer la productivité agricole et la gestion des troupeaux en promouvant des pratiques agricoles intelligentes face au climat, à la fois adaptatives et durables. Elle soutient également une meilleure nutrition des ménages grâce à des régimes alimentaires diversifiés fondés sur une production alimentaire durable. En outre, en encourageant les méthodes agroécologiques, la trajectoire 1 renforce la résilience des communautés agricoles face aux effets du changement climatique, garantissant ainsi la sécurité alimentaire à long terme et la durabilité environnementale.

La trajectoire 2 met l'accent sur l'autonomisation économique. Elle vise à créer des liens avec les marchés et des opportunités de revenus, en particulier pour les femmes, les jeunes et les groupes marginalisés, afin de favoriser une croissance économique inclusive. Elle vise à renforcer les entreprises locales et les chaînes de valeur, tout en améliorant l'accès aux services financiers qui soutiennent l'entrepreneuriat et la résilience. En outre, la trajectoire 2 encourage le développement d'opportunités d'emploi au-delà de l'agriculture, aidant ainsi les communautés à diversifier leurs moyens de subsistance et à établir des bases économiques durables.

La trajectoire 3 met l'accent sur la gestion durable des ressources. Elle vise à soutenir des approches pacifiques et collectives de l'utilisation des terres et de l'eau, en favorisant la collaboration au sein des communautés et entre elles. Elle encourage les pratiques durables qui préviennent la dégradation des ressources et aident à gérer les conflits potentiels liés aux biens naturels. En outre, la trajectoire 3 encourage les initiatives telles que le reboisement, la restauration des sols et la conservation de l'eau afin d'améliorer la santé des écosystèmes et de garantir la disponibilité à long terme des ressources vitales.

La trajectoire 4 met l'accent sur l'inclusion sociale et l'égalité. Elle vise à garantir que les femmes, les jeunes et les groupes marginalisés soient véritablement associés aux processus décisionnels à tous les niveaux. Elle donne aux communautés les moyens de plaider en faveur d'un accès juste et équitable aux ressources et aux opportunités, favorisant ainsi une approche du développement plus inclusive. En outre, la trajectoire 4 soutient le développement du leadership parmi les organisations de femmes et de jeunes, ainsi que parmi les groupes marginalisés, renforçant ainsi leur capacité à influencer le changement et à stimuler le progrès communautaire.

La trajectoire 5 met l'accent sur le renforcement institutionnel. Cette trajectoire vise à renforcer la capacité des gouvernements locaux à fournir des services de manière plus efficace et plus réactive. Elle met l'accent sur le rétablissement du contrat social entre les communautés et les autorités locales, en favorisant la confiance, la responsabilité et la collaboration. En développant des cadres de gouvernance participative, la trajectoire 5 promeut un développement inclusif et durable qui reflète les besoins et les priorités des communautés qu'elle sert.

1.3 Objectif et méthodologie de l'évaluation

L'objectif de cette évaluation à mi-parcours est d'évaluer les résultats et la scalabilité de Pro-ARIDES, de tirer des enseignements et de fournir des éléments pour la décision de poursuivre le programme. Comme indiqué dans le mandat, l'évaluation à mi-parcours a trois objectifs : (1) fournir des informations sur les résultats obtenus jusqu'à présent et leur lien avec l'efficacité, la pertinence, la cohérence, l'efficience et la durabilité du programme ; (2) tirer des enseignements et formuler des recommandations pour la deuxième phase du programme ; et (3) évaluer les chances de réussite de la mise à l'échelle des résultats lors de la deuxième phase du programme.

SEO et MDF ont évalué le programme selon les critères du CAD de l'OCDE et ont utilisé une approche mixte, garantissant la fiabilité des résultats grâce à une triangulation systématique de diverses sources de données. L'équipe d'évaluation a intégré des données qualitatives et quantitatives afin de fournir une évaluation complète. Bien que l'évaluation ait porté principalement sur l'efficacité, elle a également abordé d'autres questions clés. Afin de garantir la fiabilité et la validité des conclusions, l'équipe a systématiquement triangulé et validé les informations provenant de multiples sources, renforçant ainsi la robustesse globale de l'analyse.

Les méthodes de recherche ont consisté en :

- **Une recherche documentaire approfondie** sur les documents du programme Pro-ARIDES, les rapports annuels, les rapports nationaux, les documents financiers et administratifs, ainsi que de nombreux autres documents pertinents.
- 15 à 20 **entretiens approfondis** avec les parties prenantes au niveau du programme : partenaires du consortium, bailleurs de fonds, partenaires de développement, représentants du ministère des Affaires étrangères et des ambassades.
- **Analyse** des données sur les résultats et les effets (à la fois au niveau agrégé et au niveau national).

- **Analyse** approfondie **du système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL)** et **atelier MEL** avec les représentants des partenaires du consortium et un membre de l'équipe MEL du ministère danois des Affaires étrangères.
- **Travail de terrain au Burkina Faso, au Mali et au Niger**
  - Entretiens semi-structurés avec des organisations d'agriculteurs (y compris des agriculteurs agro-pastoraux), des PME, des municipalités, des comités des droits fonciers, des IMF, des instituts de recherche, des agences d'exécution, le personnel national de SNV et CARE, les ambassades et les ministères responsables dans chaque pays (au total 32 au Burkina Faso, 48 au Mali, 20 au Niger). Tous les entretiens ont été basés sur des guides d'entretien élaborés par l'équipe d'évaluation.
  - Discussions de groupe (FGD) avec des ménages, des organisations de femmes et de jeunes (19 au Burkina Faso, 18 au Mali, 4 au Niger). Toutes les FGD étaient basées sur des guides élaborés par l'équipe d'évaluation.
  - Observations de PME au Mali et au Burkina Faso.

La méthodologie combinait la récolte des résultats (OH) et l'analyse des contributions (CA). Alors qu'il était initialement prévu d'utiliser une combinaison de l'analyse des contributions et du suivi des processus, cette dernière a été remplacée par l'OH lors de la phase de cadrage. Cette modification de la méthodologie s'explique par le fait que l'équipe d'évaluation a constaté lors de la phase de cadrage que les informations MEL au niveau des résultats intermédiaires étaient très limitées, la plupart des indicateurs se situant soit au niveau des activités (par exemple, les formations dispensées), soit au niveau de l'impact à long terme (par exemple, l'augmentation des revenus). Il a donc été décidé d'utiliser les entretiens et les discussions de groupe pendant le travail sur le terrain afin de recueillir davantage d'informations sur les changements observés au niveau des effets (outcomes) (OH) et sur l'opinion des parties prenantes quant à la manière dont ces changements se sont produits (CA).

La combinaison rigoureuse de l'OH et de l'AC s'est avérée difficile dans la pratique. D'une part, les instruments d'évaluation (guides d'entretien et guides de discussion de groupe) ont été adaptés pour inclure à la fois des questions de type OH sur les changements observés dans les résultats (qu'est-ce qui a changé, comment, quand, où, qui a été impliqué et que signifient ces changements) et des questions de type AC (interroger les parties prenantes sur leur point de vue concernant la contribution du programme aux changements). Cependant, deux problèmes sont apparus au cours du travail sur le terrain : (1) les entretiens et les discussions de groupe ont fini par être très longs, car il y avait beaucoup de résultats différents à évaluer ; et (2) il s'est avéré trop difficile pour la plupart des parties prenantes d'évaluer les contributions de Pro-ARIDES aux changements observés dans les résultats, en raison des nombreux autres facteurs et interventions qui ont influencé ces résultats. Cette évaluation nous a donc appris que l'application rigoureuse de l'AC n'est possible que pour un ensemble limité d'interventions dont les effets sont déjà clairement mesurés. Il faut davantage de temps et de ressources pour mettre en œuvre une combinaison d'OH et d'AC. Cela dit, notre travail sur le terrain a permis de faire des observations intéressantes concernant des effets inattendus qui n'étaient pas clairs dans le système de suivi, par exemple l'impact des groupes d'épargne et de la communication entre les conjoints, qui semblait largement attribuable à Pro-ARIDES.

Limites

- La collecte des données dans les pays participant au programme s'est déroulée dans des conditions difficiles, nécessitant des ajustements du travail de terrain dans chaque contexte pour des raisons de sécurité. Au Mali et au Burkina Faso, deux municipalités ciblées sont devenues inaccessibles et ont dû être remplacées conformément aux directives des autorités locales. Au Burkina Faso, l'obtention des autorisations a entraîné un retard de deux jours. Au Niger, toutes les entretiens ont dû se dérouler dans les bureaux des maires, ce qui a limité les possibilités d'observation sur le terrain.

- Au Niger, la collecte des données a été limitée à cinq jours, car elle devait être complétée par les données de l'étude d'impact. Si les résultats de ce travail sur le terrain concordent avec ceux des deux autres pays, il convient toutefois de faire preuve de prudence avant de généraliser ces données.
- Aucun des consultants n'a pu entrer en contact avec des ménages pastoraux (nomades), car ces communautés vivent dans les zones les plus reculées et les moins accessibles.
- Les questions relatives à l'analyse des contributions n'ont souvent pas pu recevoir de réponse fiable de la part des groupes cibles, qui ignoraient souvent quelle organisation avait fourni les services dont ils bénéficiaient.

2 Efficacité

Au cours de sa première phase, Pro-ARIDES a atteint la plupart de ses objectifs, ce qui est impressionnant compte tenu du contexte sécuritaire difficile. Cependant, les indicateurs de réalisations (outputs) et d'effets (outcomes) ne sont pas bien définis et sont parfois difficiles à interpréter.

Question d'évaluation (EQ) 1 - Le programme Pro-ARIDES a-t-il atteint ses objectifs intermédiaires pour les différentes trajectoires définies dans la théorie du changement, et comment expliquer ces résultats ?

L'évaluation de l'efficacité est au cœur de la présente évaluation. La question principale ci-dessus est traitée de manière concise pour l'ensemble des parcours à la section 2.1 et de manière plus détaillée pour chaque parcours aux sections 2.2 à 2.6. Pour chaque parcours, nous avons intégré les conclusions au niveau du programme, basées sur les données relatives aux résultats et aux effets de Pro-ARIDES, les entretiens avec les parties prenantes et, dans la mesure du possible, les conclusions tirées du travail sur le terrain. La section 2.6 traite des questions restantes relatives à l'efficacité.

2.1 Conclusions générales sur l'efficacité

Le programme Pro-ARIDES est généralement bien accueilli et a obtenu des résultats notables. Cela est particulièrement impressionnant compte tenu du contexte difficile marqué par les conflits en cours et les risques sécuritaires. Lors des missions sur le terrain menées par l'équipe d'évaluation dans certaines municipalités des trois pays, les bénéficiaires et les autres parties prenantes ont généralement exprimé leur grande satisfaction à l'égard du programme et leur souhait clair de le voir se poursuivre.

Dans l'ensemble, Pro-ARIDES a atteint la plupart de ses objectifs en termes de réalisations (outputs) et a enregistré des progrès encourageants au regard des indicateurs d'effets (outcomes). La figure 2.1 montre que Pro-ARIDES a, en moyenne, atteint la plupart de ses objectifs de réalisations (outputs) en 2023 et 2024.[2] Si les indicateurs de réalisation ont légèrement diminué en 2024 par rapport à 2023, cela peut s'expliquer par l'augmentation des risques dans les municipalités ciblées par Pro-ARIDES, en ligne avec la détérioration générale du climat sécuritaire.[3] Néanmoins, la figure 2.2 montre que des progrès positifs ont été réalisés en ce qui concerne les indicateurs d'effets (outcomes) (disponibles uniquement pour 2023), en particulier pour les trajectoires 2, 3 et 5. Ces résultats sont particulièrement encourageants compte tenu du contexte opérationnel difficile, comme nous le verrons plus en détail au chapitre 3 sur la pertinence.

Cependant, il était souvent difficile d'évaluer la contribution du programme à ces résultats. L'évaluation de la contribution s'est révélée complexe, en raison de faiblesses méthodologiques dans le système de Suivi, Évaluation

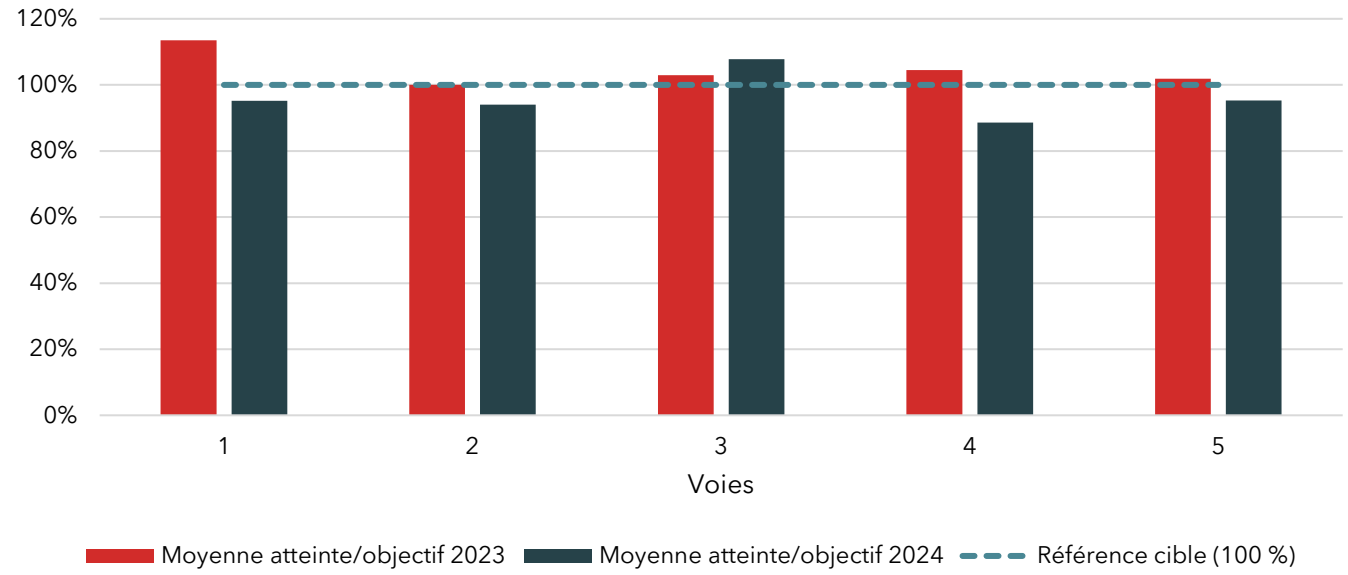
---

2 Pour 2022, les objectifs et les résultats obtenus sont identiques, une seule colonne a donc été ajoutée pour les indiquer.

3 Comme le souligne le rapport annuel 2024, la proportion de municipalités à faible risque a diminué de 55 % à 45 %, tandis que la part des municipalités classées comme présentant un risque modéré est passée de 21 % à 25 % et celle des municipalités considérées comme présentant un risque important a augmenté de 17 % à 22 %.

et Apprentissage (MEL), de la durée du travail de terrain et du fait que les bénéficiaires ignoraient souvent quel programme spécifique (qu'il s'agisse de Pro-ARIDES ou d'un autre) leur avait apporté l'aide. Néanmoins, nous avons évalué la contribution du programme à chaque résultat et présenté les résultats à l'annexe B. De manière générale, les preuves de contribution étaient assez limitées, en particulier pour les trajectoires 3, 4 et 5. Lorsque les conclusions du travail de terrain fournissaient des éléments suggérant un lien de causalité entre les activités de Pro-ARIDES et les résultats observés, cela a été mentionné explicitement dans le texte des sections 2.2 à 2.6.

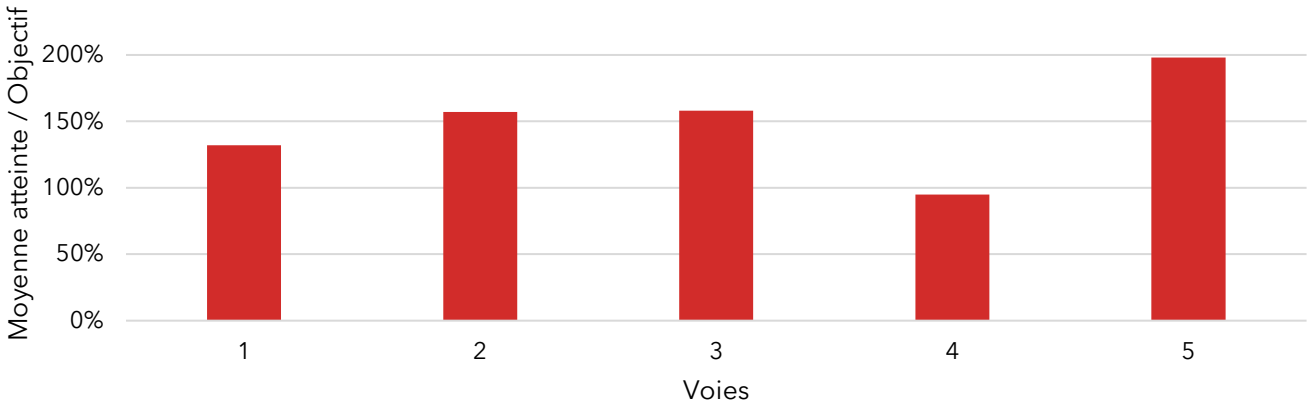
Figure 2.1 La plupart des objectifs en termes de réalisations (outputs) ont été atteints, mais le taux d'accomplissement des objectifs a légèrement diminué en 2024.[4]



Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données Pro-ARIDES.

4 Bien qu'il ne soit pas possible d'attribuer cette baisse à une seule cause, compte tenu de la forte volatilité de nombreux indicateurs, un facteur potentiel, comme indiqué dans le rapport annuel 2024, est la détérioration de la situation sécuritaire générale par rapport à 2023, qui a nui à la mise en œuvre des activités.

Figure 2.2 Toutes les trajectoires ont dépassé leurs objectifs, à l'exception de la trajectoire 4, qui a enregistré une légère sous-performance. La trajectoire 5 se distingue par des effets (outcomes) nettement supérieurs aux niveaux visés.



Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données Pro-ARIDES.

Si le programme a enregistré des progrès encourageants au cours de sa première phase, une consolidation s'impose lors de la deuxième phase. Les recherches documentaires ont montré que Pro-ARIDES mène un large éventail d'activités dans de nombreuses zones géographiques. Cependant, cette diversité n'a pas toujours été perçue positivement par les personnes interrogées (voir section 2.6). La phase pilote menée au cours des cinq dernières années a permis d'expérimenter diverses approches, basées sur l'hypothèse que l'impact se concrétiseraient progressivement. À l'avenir, une approche plus ciblée et plus stratégique sera essentielle pour garantir un impact durable lors de la prochaine phase, compte tenu des ressources limitées du programme et de la nécessité de donner suite aux approches mises en place auprès des populations et des parties prenantes précédemment ciblées.

2.2 Trajectoire 1 : Ménages

EQ1a - Le programme Pro-ARIDES (PA) a-t-il atteint ses objectifs intermédiaires pour la trajectoire 1 (au niveau des ménages) tels que définis dans la théorie du changement, et comment expliquer ces résultats ?

Box 2.1 Principales conclusions Trajectoire 1

- La majorité des indicateurs de réalisations (outputs) et d'effets (outcomes) de la trajectoire 1 ont été atteints ou presque atteints à ce jour ; toutefois, on observe une baisse des résultats obtenus dans les trois pays.
- Les ménages ont acquis et appliqué de nouvelles connaissances en matière de résilience climatique, de diversification et de techniques agricoles plus efficaces, contribuant ainsi à l'amélioration de la production et de la résilience globale.
- Les activités menées avec les femmes dans le domaine du maraîchage ont montré un potentiel prometteur pour influencer positivement la production, les revenus et la nutrition des femmes.
- L'approche de proximité de Pro-ARIDES semble avoir favorisé l'expertise locale, tandis que les efforts de soutien et de renforcement des capacités semblent avoir amélioré les performances des organisations paysannes.
- Les résultats dans le domaine de la nutrition sont jusqu'à présent mitigés.

En 2024, les résultats globaux de la trajectoire 1 ont été inférieurs à ceux de 2023. Comme le montre le tableau 2.1, une part importante des taux d'accomplissement des réalisations (outputs) est tombée en dessous des objectifs en 2024. Nous décrivons ci-après les résultats du programme au regard des principaux indicateurs de réalisations.

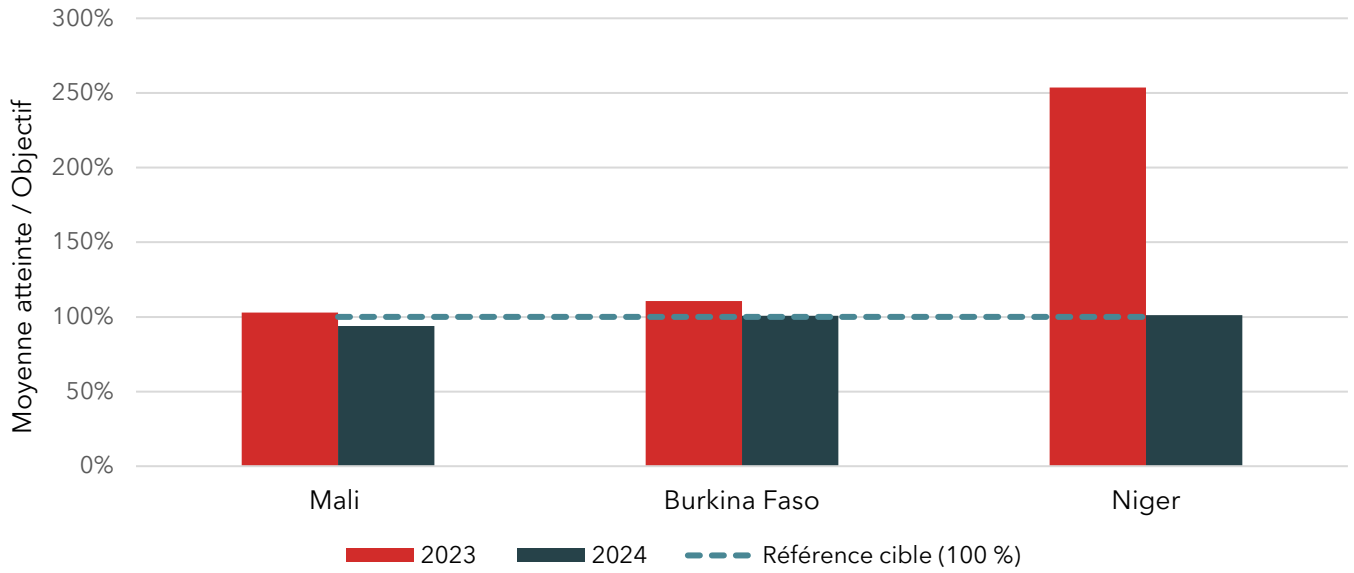
Les indicateurs liés au soutien aux ménages par le biais d'activités de diversification et de nutrition ont enregistré de bons résultats. Comme le suggèrent les conclusions des travaux sur le terrain, les ménages ont acquis et appliqué de nouvelles connaissances sur la résilience au climat, la diversification et des techniques agricoles plus efficaces, qui ont été associées à des améliorations tant en termes de production que de résilience. Parmi les techniques signalées figuraient la production d'engrais organiques et de biopesticides, la production et l'utilisation de variétés de semences améliorées, la restauration des sols et les pratiques de conservation (mesures anti-érosion, coupe-feu, reboisement). L'introduction de nouvelles cultures à cycle de production plus court semble avoir permis aux agriculteurs d'allonger les périodes de récolte. Dans les trois pays, les agriculteurs (hommes et femmes) ont fait état d'une augmentation de la productivité (permettant la vente des excédents), d'une réduction des coûts (grâce à des intrants produits localement) et d'une meilleure résilience climatique (variétés plus robustes, restauration des sols). Au Mali, les investissements dans des équipements de mécanisation ont été jugés très efficaces, car ils auraient permis aux agriculteurs d'augmenter leur production. Au Burkina Faso, la diversification a notamment pris la forme de nouvelles méthodes de transformation des produits primaires.
Les interventions alimentaires ont donné des résultats positifs, les sessions de formation sur la nutrition et la promotion de recettes culinaires ayant atteint leurs objectifs. Les résultats des enquêtes sur le terrain ont toutefois montré des résultats mitigés en matière d'amélioration de la nutrition. Certains éléments indiquaient l'acquisition de nouvelles connaissances nutritionnelles et une sensibilisation accrue à l'importance de la nutrition, mais les « nouvelles recettes » n'ont jusqu'à présent suscité qu'un intérêt modéré. Certaines parties prenantes (internationales) ont suggéré que le programme accorde davantage d'attention à la nutrition, en tant que canal alternatif (basé sur la demande) permettant d'améliorer la sécurité alimentaire (par opposition à la formation axée sur l'offre). Au cours de notre travail sur le terrain, certaines parties prenantes locales ont toutefois fait remarquer que les possibilités d'améliorer la nutrition sont limitées par les faibles revenus des ménages (en particulier dans les familles nombreuses) et les habitudes alimentaires (cuisson excessive des légumes, faible consommation de légumes, consommation excessive de féculents et de viande, utilisation d'huile et de sel).

Le nombre de jardins potagers créés en 2024 a dépassé les objectifs fixés. Les résultats des enquêtes sur le terrain suggèrent que le maraîchage pratiqué par les femmes pourrait avoir un impact considérable, compte tenu de son influence sur la production, les revenus des femmes et l'amélioration de la nutrition. Cependant, il n'a été efficace que dans certaines régions (notamment au Niger), mais les résultats globaux semblent avoir été influencés négativement par le manque d'eau, l'inachèvement des clôtures et la taille limitée des jardins (en moyenne 1,5 hectare par village au Mali). Les améliorations signalées en matière de nutrition (des enfants) ont été marginales au Mali, modérées au Niger et plus substantielles au Burkina Faso. Au Mali, l'accès limité à l'eau a été attribué en partie à des lacunes dans les connaissances des groupes cibles en matière d'irrigation et d'entretien. Cela signifie que le jardinage ne peut avoir lieu que pendant les trois mois de la saison des pluies, et non tout au long de l'année.

Les réalisations (outputs) ont quelque peu diminué dans les trois pays en 2024, le Niger affichant la baisse la plus marquée. Le Mali et le Burkina Faso affichent des tendances similaires en 2023 et 2024, tandis que la forte hausse enregistrée par le Niger en 2023 est largement attribuée à un taux d'accomplissement de 1 351 % de l'indicateur mesurant le nombre de ménages (hommes/femmes) bénéficiant d'activités de diversification, un chiffre qui est tombé à 85 % en 2024 (ce qui s'explique par une augmentation très importante des objectifs). Il convient toutefois de noter que pour cet indicateur spécifique, certains ménages sont susceptibles d'être comptés deux fois, car ils ont également été déclarés dans le cadre de l'indicateur lié à la nutrition. La baisse du taux d'accomplissement

peut être attribuée à une révision à la hausse substantielle de la valeur cible. Cet ajustement résulte d'une sous-estimation des objectifs initiaux lors de la phase de planification et a été influencé par la forte demande des ménages pour ce type d'équipement. Au Burkina Faso, tous les indicateurs de la trajectoire 1 ont atteint 100 % de leurs objectifs, le nombre de jardins familiaux créés dépassant même légèrement les prévisions. En revanche, bien que le Mali ait connu une baisse notable du taux d'accomplissement de cet indicateur et du nombre de formations dispensées sur les outils résilients au climat, il a enregistré une augmentation des taux d'accomplissement des sessions de formation sur les activités nutritionnelles et l'introduction de recettes culinaires dans les ménages, ce qui a permis d'équilibrer globalement les résultats.

Figure 2.3 Si les résultats globaux ont diminué dans l'ensemble des pays, la baisse a été plus prononcée au Niger en raison d'un niveau moyen de réalisations (outputs) exceptionnellement élevé atteint en 2023. [5]



Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données Pro-ARIDES.

Remarque : Les moyennes ont été calculées chaque année en additionnant d'abord le total des réalisations obtenues et le total des réalisations visées pour chaque indicateur de réalisations au sein d'un pays (ces valeurs sont directement basées sur les valeurs déclarées par Pro-ARIDES pour chaque année). Ces totaux ont ensuite été utilisés pour calculer le taux d'accomplissement par indicateur. Après avoir déterminé le taux d'accomplissement pour chaque indicateur, une moyenne a été calculée pour tous les indicateurs afin d'obtenir une moyenne annuelle unique par pays. Enfin, ces moyennes nationales ont été combinées pour obtenir une moyenne globale pour chaque année. Les indicateurs pour lesquels les données de référence faisaient défaut ont été exclus du calcul des moyennes (pertinent pour les trajectoires 3 à 5).

[5] Le Mali a connu un retard dans la mise en œuvre en raison du renouvellement du coordinateur du projet (à deux reprises) et peut-être d'autres facteurs. La mise en œuvre effective a commencé au deuxième trimestre 2022.

Table 2.1 Les résultats en termes de réalisations (outputs) sont mitigés, les résultats les plus probants concernant l'introduction de cultures visant à diversifier la production.

[6]Indicateur	Atteint en 2022	Atteint en 2023	Atteint /objectif 2023	Atteint en 2024	Atteint/objectif 2024	Atteint en 2022-24
Nombre de Jardins familiaux créés	2 286	7 167	169%	6 654	75%	105%
Nombre de ménages AAP (h/f) bénéficiant d'activités de diversification/nutrition	6 586	37 127	109%	51 010	106%	107%
Nombre de Technologies/pratiques résilientes au changement climatique promues/introduites	17	56	110%	56	88%	88%
Nombre de Cultures introduites pour diversifier la production	30	47	174%	52	111%	111%
Nombre de ménages AAP (h/f) bénéficiant d'activités de diversification	1 970	54 361	157%	63 401	96%	116 %
Nombre de ménages bénéficiant du programme AAP participant à des activités de formation sur la production résiliente au climat	14 713	41 789	113%	51 970	91%	100%
Nombre de Formations sur les pratiques liées à l'augmentation de la production	31	45	105%	49	98%	98%
Nombre de Séances de formation organisées sur les activités nutritionnelles	205	65	60%	109	100%	100%
Nombre de Recettes culinaires promues/présentées aux ménages	12	44	68%	65	100%	100%
Nombre de Formations à l'utilisation d'outils adaptés au changement climatique	17	46	92%	49	84%	84%
Nombre de Facilitateurs communautaires (formateurs) engagés dans des activités nutritionnelles	918	732	92%	1 339	99%	98%
Moyenne			**113%**		**95%**	

6 Les données relatives à ces résultats suivent la méthodologie de reporting du programme : pour les indicateurs liés à la formation, elles représentent le nombre non cumulatif des différents types de formation.

Source: SEO Amsterdam Economics, basé sur les données Pro-ARIDES.

Remarque : Dans le graphique ci-dessus, ainsi que dans ceux qui suivent, le bleu indique les résultats qui ont dépassé leurs objectifs (≥ 100 %), le jaune représente les résultats qui ont atteint entre 75 % et 99 % de leur objectif, et le rouge met en évidence les résultats qui sont tombés en dessous de 75 % de leur objectif. Les couleurs ont été choisies en tenant compte de l'accessibilité pour les personnes daltoniennes, afin de garantir que les informations soient claires et distinctes pour tous les lecteurs.

La majorité des indicateurs d'effets (outomes) de la trajectoire 1 ont atteint ou presque atteint leurs objectifs de 2023, en pourcentage[7]. L'indicateur de résultat 1.1 est celui qui a obtenu les moins bons résultats, car il n'a atteint ni son objectif absolu ni son objectif en pourcentage. Il s'en est toutefois rapproché de peu, notamment en termes de pourcentage. L'indicateur 1.4 se distingue particulièrement en dépassant à la fois son objectif en pourcentage et son objectif absolu, tandis que les indicateurs 1.2 et 1.3 ont atteint leurs objectifs en pourcentage. Les résultats de l'indicateur 1.3 peuvent être étayés par les conclusions des travaux sur le terrain, qui suggèrent que les ménages ont acquis de nouvelles connaissances sur la résilience climatique, la diversification et les techniques agricoles plus efficaces, ce qui indique une augmentation potentielle de la production.

Table 2.2 En termes de résultats, les ménages et les organisations ont enregistré des améliorations en matière de production, de nutrition et de performance en 2023.[8]

N°	Indicateur de performance des effets (outcomes)	Unité de mesure	Référence 2021	Objectif du programme 2023	Atteint en 2023	Atteint/ objectif 2023
1.1	Nombre et pourcentage de ménages bénéficiant du programme AAP (hommes/femmes) ayant diversifié leur production, y compris le maraîchage	% de ménages	32	42	40	97%
		Nombre de ménages	15 735	29 126	22 965	79%
1.2	Nombre et pourcentage de ménages bénéficiant du programme AAP (hommes/femmes) ayant amélioré leur alimentation[9]	% de ménages	28	38	46	119%
		Nombre de ménages	14 699	28 975	25 835	90%
1.3	Nombre et pourcentage de ménages bénéficiaires du programme AAP (hommes/femmes) ayant augmenté leur production	% de ménages	–	10	20	198%
		Nombre de ménages	–	14 096	11 956	85%
1.4		% OP/OF/OJ	3	23	62	271%

7 Les données sur les résultats pour 2023 sont les données les plus récentes disponibles pour cette évaluation.

8 Les données sur les effets (outcomes) de 2024 n'ont pas été incluses, car elles sont collectées tous les deux ans, la dernière collecte ayant eu lieu en 2023.

9 L'indicateur mesure si les ménages consomment plus de 5 types d'aliments différents.

	Nombre de OP/OF/OJ ayant amélioré leurs performances[10]	Nombre de OP/OF/OJ	64	475	572	120%

Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données Pro-ARIDES. Les données relatives aux résultats pour 2024 n'ont pas été collectées.

Avertissement : il s'agit de changements dans les effets (outcomes), qui ne sont pas uniquement attribués au programme.

L'interprétation des indicateurs d'effets (outcomes) liés à la production et à la nutrition ne reflète que des niveaux spécifiques d'amélioration et peut conduire à une surestimation de l'augmentation de la production. Premièrement, tous les indicateurs mentionnent une « augmentation », une « diversification » ou une « amélioration », mais ils rendent en fait compte du *niveau* plutôt que du *changement*. Le changement correspond alors à la différence entre les niveaux de 2023 et 2021. Deuxièmement, les définitions des indicateurs 1.1, 1.2 et 1.3 posent certains problèmes d'interprétation.

- L'indicateur 1.1 définit la « diversification de la production » comme reflétant uniquement un niveau spécifique de diversification. En fait, il part du principe que les ménages ont une production agricole diversifiée s'ils produisent plus de six types de cultures.[11][12] Par conséquent, une augmentation hypothétique d'un type de culture à six types de cultures n'est pas considérée comme une « diversification de la production », alors qu'une augmentation de six types de cultures à sept types de cultures l'est.
- L'indicateur 1.2 définit l'amélioration de l'alimentation d'une manière qui ne reflète qu'un type spécifique d'amélioration. En effet, il part du principe que les ménages ont une « bonne » alimentation s'ils consomment plus de 5 types d'aliments. Par conséquent, le passage d'1 type d'aliment à 5 types d'aliments n'est pas considéré comme une « amélioration de l'alimentation », alors que le passage de 5 types d'aliments à 6 types d'aliments l'est.
- L'indicateur 1.3 pourrait conduire à une surestimation totale de l'augmentation de la production. Cet indicateur devait initialement être mesuré à partir de la différence entre les valeurs de production de 2023 et celles de 2021 pour un même ménage ; toutefois, le programme a dû modifier son approche en 2023, car il n'a pas pu enquêter sur certains des ménages interrogés lors de l'enquête de référence, en raison de problèmes de sécurité dans certaines zones. En conséquence, l'enquête de 2023 a directement demandé aux ménages s'ils avaient amélioré leur production pour une culture ou un élevage spécifique grâce au programme. En outre, le ménage est considéré comme ayant amélioré sa production si la production d'au moins une culture ou d'un élevage a augmenté, ce qui pourrait conduire à une surestimation totale de l'augmentation de la production.

Les résultats des enquêtes sur le terrain suggèrent que l'approche de proximité du programme a contribué à renforcer les capacités locales à répondre à long terme aux besoins d'aide des agriculteurs. Dans les

---

10 Sur la base d'une auto-évaluation par les OP/OF/OJ de leurs performances en termes (1) d'organisation interne (aspects de gouvernance, gestion des ressources), (2) de services ou de biens fournis (accès aux produits financiers, aux facteurs de production, à la transformation et à la commercialisation des produits, défense des intérêts et des droits des membres) et (3) de relations extérieures (représentation, négociation d'appui, contrôle de la chaîne de valeur). Source : guide PSEA.

11 Cet indicateur n'inclut pas la production de lait et de viande.

12 Pour justifier le choix de six cultures, un partenaire du consortium a indiqué que le seuil de 6 avait été retenu après que « l'étude de référence ait mis en évidence les pratiques locales d'association systématique des cultures dans les trois pays cibles ».

communes visitées, on a constaté une amélioration de l'expertise des agents de vulgarisation (en collaboration avec les agents de vulgarisation officiels), des producteurs de semences, des agents phytosanitaires, des agents zootechniques et des relais villageois (un homme et une femme par village). Ces derniers se sont révélés être d'importants laboratoires expérimentaux et bases de connaissances pour les innovations apportées par le programme.

Aucun changement n'a été signalé en matière de gestion des troupeaux, et les liens entre l'agriculture et l'élevage sont restés sous-exploités au cours de la première phase du programme. Bien qu'un soutien lié à l'élevage ait été fourni à certains agriculteurs (par exemple, formation à la vaccination, fourniture d'incubateurs et de matériel d'élevage), il était possible d'accroître les synergies entre les activités destinées à l'agriculture et celles destinées à l'élevage dans les zones visitées par l'équipe d'évaluation.

Le travail sur le terrain a également montré que le renforcement des capacités et le soutien apportés ont contribué à améliorer les performances des organisations paysannes (OP) en matière de gestion et de prestation de services. Le renforcement de la gouvernance a facilité leur accès au financement et amélioré leur rôle dans le soutien aux ménages agricoles et dans les négociations avec les partenaires externes. Selon les parties prenantes, les organisations d'agriculteurs appliquent des pratiques de gouvernance plus transparentes et participatives, telles que la tenue rigoureuse de registres, la tenue de réunions régulières et la mise en œuvre de mécanismes de contrôle interne. Le faible niveau d'alphabétisation des groupes cibles constitue un facteur limitant.

2.3 Trajectoire 2 : Marchés

EQ1b - Le programme Pro-ARIDES a-t-il atteint ses objectifs intermédiaires pour la trajectoire 2 (niveau du marché, chaîne de valeur) tels que définis dans la théorie du changement, et comment expliquer ces résultats ?

Box 2.2 Principales conclusions Trajectoire 2

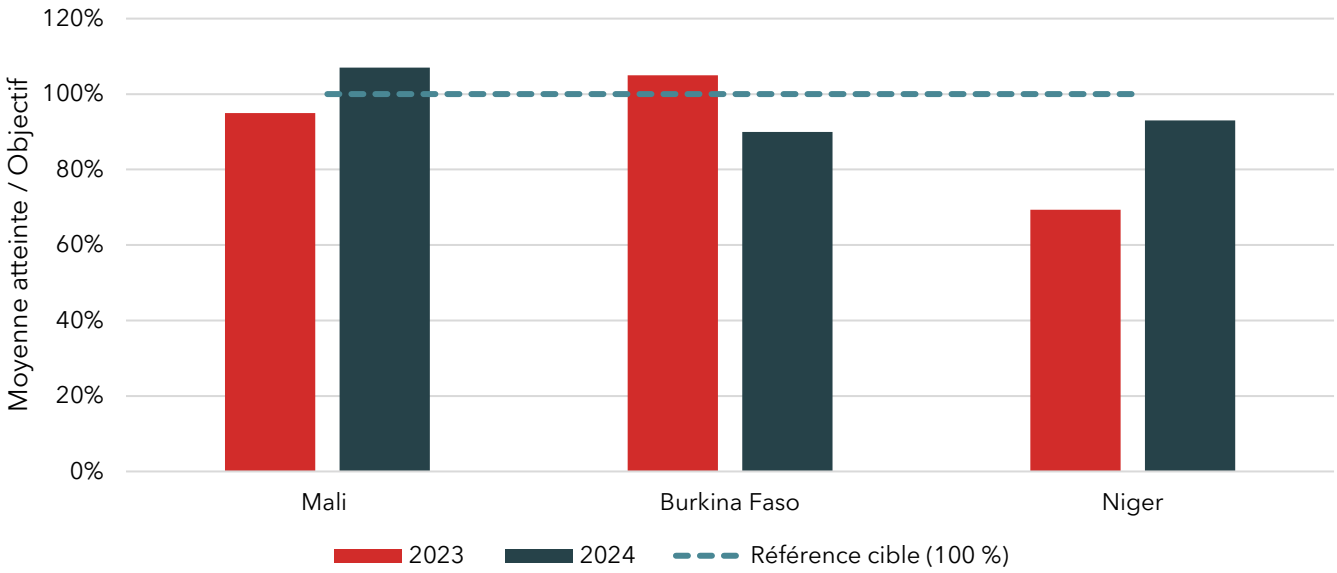
- Le programme a donné des résultats mitigés en termes de réalisations (outputs) et d'effets (outcome) dans la trajectoire 2, l'inclusion financière restant en deçà des attentes.
- Il semble que Pro-ARIDES ait favorisé un meilleur accès aux opportunités économiques pour les ménages AAP, les PME et les commerçants, même si certaines contraintes persistent.
- Les entrepreneurs semblent avoir bénéficié d'un meilleur accès au crédit grâce à leurs liens avec les IMF.
- La création de AVECs semble avoir contribué à l'augmentation de l'épargne et à la cohésion sociale, mais les fonds disponibles par le biais des AVECs sont limités.

Plusieurs indicateurs de réalisations (outputs) clés ont montré des progrès mitigés en 2024. Le nombre de plateformes numériques et multi-acteurs fonctionnelles soutenues a atteint ses objectifs respectifs en 2023 et 2024. Si les objectifs en matière de technologies adaptées au climat n'ont pas été pleinement atteints en 2024, ils ont néanmoins progressé d'une année sur l'autre. Toutefois, plusieurs domaines ont enregistré une baisse de leur taux d'accomplissement en 2024, malgré une augmentation des valeurs absolues. Le renforcement des capacités des organisations et les systèmes de paiement et de transaction accessibles via les smartphones ont été nettement inférieurs aux objectifs fixés pour la période 2022-2024.

Alors que le Burkina Faso a enregistré une baisse de son taux moyen global de réalisation, le Mali et le Niger ont tous deux affiché des améliorations, même si le Niger est resté en deçà de ses objectifs. Au Mali, le nombre de partenaires IMF offrant des services financiers accessibles a doublé (passant de 3 à 6). Comme souligné dans le

rapport annuel 2024, l'accès aux marchés et aux services financiers a été amélioré grâce à la participation à trois salons professionnels, à l'engagement des acteurs du secteur agricole dans des ateliers B2B et au décaissement de 16 millions de francs CFA en prêts via sept AVEC. Toutefois, malgré cette augmentation, le soutien au renforcement des capacités dans des domaines tels que la commercialisation et la distribution a vu son taux d'accomplissement baisser, en raison d'une surestimation lors de la phase de planification. Au Niger, la hausse des indicateurs de réalisations (outputs) reflète à la fois l'achèvement de nouvelles activités et les progrès tangibles accomplis dans celles déjà en cours. Par ailleurs, le recul observé au Burkina Faso s'explique par la baisse des taux d'accomplissement moyens (qui restent toutefois supérieurs aux objectifs) des salons promotionnels/rencontres B2B soutenus, ainsi que par la réduction du nombre de PME et d'OP fournissant des services aux ménages APP bénéficiaires des activités de renforcement de capacités (notamment les capacités à fournir des services répondant aux besoins des ménages), deux facteurs qui s'expliquent par une augmentation des objectifs à la suite des taux d'accomplissement élevés enregistrés en 2023.

Figure 2.4 Les résultats au Mali et au Burkina Faso ont été, en moyenne, proches de leur objectif de référence, tandis que ceux du Niger ont enregistré une forte amélioration en 2024, même si la moyenne est restée inférieure à l'objectif.



Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données Pro-ARIDES

Le travail sur le terrain suggère que l'accès aux opportunités économiques pour les ménages AAP, les PME, les commerçants et les autres acteurs économiques s'est amélioré grâce aux interventions du programme, même si certaines contraintes persistent. Cette dynamique semble avoir été soutenue par plusieurs leviers complémentaires : la modernisation des équipements de transformation et l'augmentation des capacités de production (unités de production équipées, nouveaux outils d'emballage et de conservation, équipements de production, etc.), ainsi que des actions de promotion telles que la participation active à des foires, l'organisation de journées de consommation locale, des outils de commercialisation et d'emballage. Par exemple, l'indicateur de production lié aux foires promotionnelles/rencontres B2B soutenues par Pro-ARIDES a enregistré un taux d'accomplissement cumulé de 107 % entre 2022 et 2024. Cet indicateur a affiché un taux d'accomplissement particulièrement élevé au Burkina Faso, où les ambitions du pays ont été revues à la hausse. Au Niger, le taux d'accomplissement était de 63 % après une augmentation de l'objectif de 2 à 4, tandis qu'au Mali, le taux d'accomplissement correspondait exactement à l'objectif. En outre, l'appui à la professionnalisation progressive des

acteurs grâce à des formations ciblées en matière d'hygiène, de gestion d'entreprise et de diversification de plusieurs gammes de produits (soumbala, couscous enrichi en moringa, farine de maïs, biscuits) aurait contribué à accroître la visibilité des produits locaux sur les marchés nationaux et internationaux. Toutefois, la qualité insuffisante ou la défaillance de certains équipements limite la capacité des bénéficiaires à produire correctement ou à offrir des services de qualité, ce qui affecte la continuité des activités.

Dans plusieurs communes, des signes indiquaient que les entrepreneurs étaient liés à des IMF, ce qui suggère un meilleur accès au crédit (en combinaison avec une contribution de Pro-ARIDES). L'indicateur de réalisation (output) concernant les partenaires IMF fournissant des produits financiers accessibles aux ménages AAP, aux OP et aux PME corrobore ces conclusions avec un taux d'accomplissement cumulé de 96 % entre 2022 et 2024. Bien que le programme ait négocié des conditions spéciales pour ses groupes cibles, les taux d'intérêt sont élevés (en particulier au Mali et au Niger) et les conditions n'ont été améliorées que pour la durée du programme. Les retards dans la contribution de Pro-ARIDES auraient causé des difficultés financières à certains entrepreneurs, qui ont dû commencer à rembourser leur crédit avant de pouvoir réaliser leurs investissements. Le manuel des procédures de financement du programme exige que les PME concluent des contrats avec des entreprises réelles, en règle avec le fisc, présélectionnées par les agents de terrain de Pro-ARIDES, pour construire des infrastructures qui sont, après tout, très simples et à la portée des artisans locaux, à condition qu'ils disposent de plans standard. Le manuel confie aux agents de terrain de Pro-ARIDES la tâche d'analyser les offres reçues des entrepreneurs et de rassembler les pièces justificatives des travaux qu'ils ont réalisés. Cette procédure alourdit inutilement le travail des équipes de terrain, augmente le coût des infrastructures et entraîne des retards importants dans l'achèvement des travaux.

Table 2.3 En termes de résultats, le bilan est mitigé, mais Pro-ARIDES affiche systématiquement des performances insuffisantes en matière de renforcement des capacités dans les domaines thématiques.

[13] Indicateur	Atteint en 2022	Atteint en 2023	Atteint/objectif en 2023	Atteint en 2024	Atteint/ objectif en 2024	Atteint en 2022-24
Nombre de Fournisseurs locaux proposant des technologies et des intrants adaptés au climat et répondant aux besoins des ménages	825	793	75%	1 127	98%	91%
Nombre de OP/OF/OJ bénéficiant d'un soutien au renforcement des capacités dans des domaines thématiques (marketing, distribution)	71	655	55%	643	59%	55%
Nombre de plateformes numériques/multi-acteurs	0	6	120%	9	100%	100%

13 Les données relatives à ces résultats suivent la méthodologie de reporting du programme : pour les indicateurs liés à la formation, elles représentent le nombre non cumulatif des différents types de formation.

fonctionnelles soutenues ou nouvellement créées[14]						
Nombre de salons promotionnels / Rencontres B2B soutenus par Pro-ARIDES	7	17	131%	21	95%	107%
Nombre d'organisations ayant participé à des salons promotionnels	63	189	81%	352	119%	102%
Nombre de PME bénéficiant d'un soutien pour renforcer leurs capacités en matière de marketing et de distribution	53	233	99%	606	96%	97%
Nombre de PME et d'OP fournissant des services aux ménages bénéficiaires du programme AAP qui ont reçu un soutien pour renforcer leurs capacités à fournir des services répondant aux besoins des ménages	66	831	143%	1 169	99%	113%
Nombre de partenaires du programme IMF fournissant des produits financiers accessibles aux ménages AAP, aux OP et aux PME	0	24	96%	17	113%	96%
Nombre de ménages AAP (h/f) bénéficiant d'une aide au titre des programmes AGR en dehors des activités agricoles	1 670	12 561	57%	22 208	87%	87%
Nombre de systèmes de paiement et de transaction accessibles via les smartphones	0	1	100%	2	67%	67%
Moyenne			**96**%		**93**%	

Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données fournies par Pro-ARIDES

Les résultats du programme en 2023 montrent des performances nettement supérieures aux objectifs en matière de diversification des revenus, mais des lacunes importantes en matière d'inclusion financière. La diversification des sources de revenus des ménages s'est avérée être le seul indicateur à avoir dépassé les objectifs, tant en pourcentage qu'en valeur absolue. Si le nombre de PME ayant amélioré leurs performances et leur résilience a augmenté en termes numériques, cet indicateur reste toutefois insuffisant en termes de pourcentage atteint. À l'inverse, pour l'indicateur 2.2, la proportion de ménages déclarant une augmentation de leur revenu net a doublé, mais le nombre absolu n'a pas atteint l'objectif. Le nombre de ménages bénéficiant d'un soutien financier de la part d'institutions financières soutenues par le programme a considérablement diminué, notamment en pourcentage. Comme mentionné dans le rapport annuel Pro-ARIDES 2023, cela s'explique en grande partie par le retrait de certaines IMF des zones d'intervention, en particulier au Mali, et par les risques élevés liés à l'octroi de crédits dans un contexte d'insécurité.

[14] L'équipe d'évaluation ne comprend pas clairement le lien avec les ménages/PME/organisations. De plus, l'interprétation semble différente selon les pays.

Table 2.4 En termes d'effets (outcomes), les ménages ont montré une plus grande diversification de leurs sources de revenus, mais on observe une baisse en pourcentage de l'accès des ménages aux services financiers.

N°	Indicateur de performance des effets (outcomes)	Unité de mesure	Référence 2021	Objectif du programme pour 2023	Atteint en 2023	Atteint/objectif 2023
2.1	Nombre et pourcentage de PME ayant amélioré leurs performances et leur résilience[15]	% de PME	–	20	15	73%
		Nombre de PME	–	57	116	204%
2.2	Nombre et pourcentage de ménages AAP (hommes/femmes) ayant vu leur revenu net augmenter	% de ménages	–	10	23	228%
		Nombre de Ménage	–	14 096	11 978	85%
2.3	Nombre et pourcentage de ménages (hommes/femmes) ayant diversifié leurs sources de revenus	% de ménages	26	31	90	287%
		Nombre de ménages	12 874	19 922	53 619	269%
2.4	Nombre et pourcentage de ménages (hommes/femmes) ayant obtenu des services/produits financiers auprès d'institutions financières soutenues par le programme	% de ménages	11	16	10	59%
		Nombre de ménages	5 015	12 063	5 749	48%

Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données Pro-ARIDES.

Remarque : Comme dans la trajectoire 1, les indicateurs mentionnent une « augmentation », une « diversification » ou une « amélioration », mais ils rendent en réalité compte du *niveau* plutôt que du *changement*. Le changement correspond alors à la différence entre les niveaux de 2023 et 2021. Les données sur les résultats pour 2024 n'ont pas été collectées.

La création de nombreux groupes d'épargne (AVEC) a entraîné une augmentation de l'épargne et de la cohésion sociale, mais les fonds disponibles par l'intermédiaire des AVEC sont limités (les montants distribués oscillent autour de 15 euros) et, dans certains cas, le choix des activités génératrices de revenus (AGR) était peu judicieux (par exemple, dans le cas d'un AVEC à Gomponsom, au Burkina Faso, où l'achat collectif de moutons a posé des problèmes liés à la responsabilité de leur entretien).

15 Mesuré à l'aide de questionnaires auprès des PME à travers une série de sous-indicateurs liés aux éléments suivants : années d'activité ; biens et personnel ; financement (crédits et prêts) ; clients ; volumes et ventes ; type et origine de l'appui technique reçu. Source : Guide PSEA

2.4 Trajectoire 3 : Paysage

EQ1c - Le programme Pro-ARIDES a-t-il atteint ses objectifs intermédiaires pour la trajectoire 3 (niveau du paysage) tels que définis dans la théorie du changement, et comment expliquer ces résultats ?

Box 2.3 Principales conclusions concernant la trajectoire 3

- Si les réalisations (outputs) et les effets (outcomes) de la trajectoire 3 ont été mitigés, la trajectoire globale reste positive. Des effets positifs ont été observés en matière de technologies résilientes au climat et de droits fonciers, tandis que les effets ont été moins positifs en termes de résolution des conflits fonciers.
- Néanmoins, dans un contexte de conflits accrus dus à plusieurs circonstances externes, Pro-ARIDES a contribué à la résolution pacifique des conflits.
- Pro-ARIDES a également contribué à renforcer la sécurité foncière en soutenant les organismes villageois chargés du régime foncier, ce qui a facilité l'élaboration d'accords locaux sur les droits fonciers.
- Les femmes et les jeunes engagés dans des associations d'épargne et de prêts villageois (AVECs) ou des coopératives maraîchères commencent à jouer un rôle plus visible dans les organes de gestion des ressources communautaires.
- Les progrès en matière de protection des forêts et de reboisement ont été mitigés.

Entre 2022 et 2024, seuls trois indicateurs de réalisations (outputs) sur dix ont atteint ou dépassé leurs objectifs respectifs, même si beaucoup s'en sont approchés. Les indicateurs de réalisations qui ont dépassé les objectifs comprennent la superficie couverte par des technologies résilientes au changement climatique, le nombre de communes ayant achevé leurs plans cadastraux et le nombre d'organisations de gestion des ressources naturelles formées à leur mandat et à leurs responsabilités. En revanche, le nombre de types de formations sur l'utilisation des outils et des mécanismes de sécurisation des ressources naturelles reste faible, n'atteignant que 64 % de l'objectif.

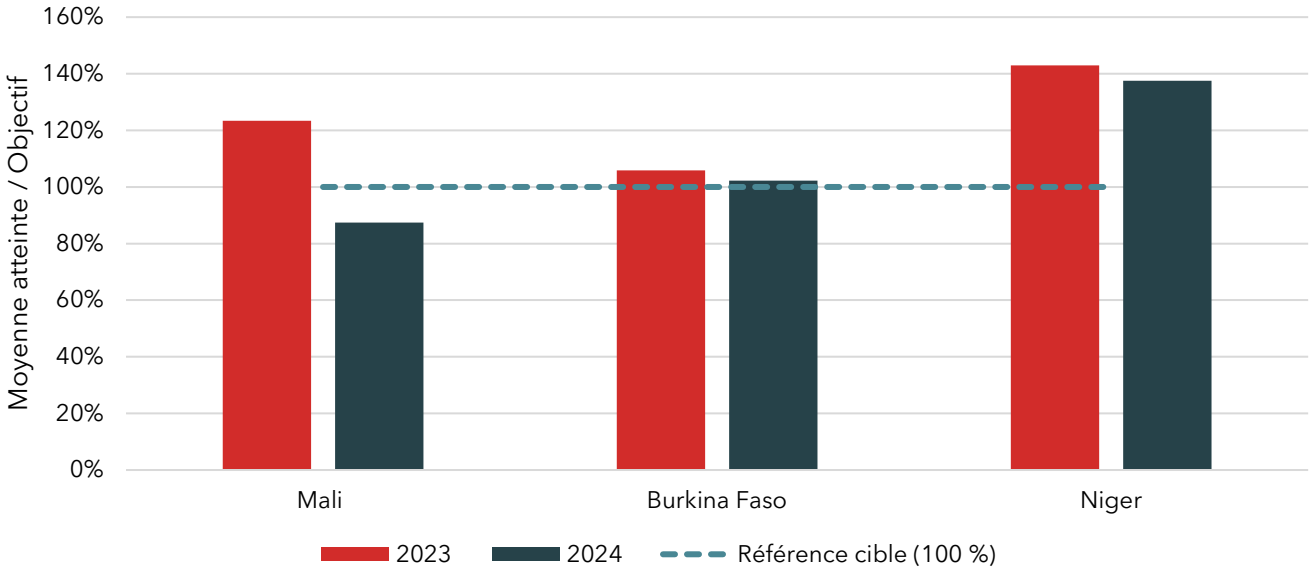
L'évolution de quelques indicateurs clés, en particulier au Mali et au Niger, a influencé les tendances des résultats au niveau national entre 2023 et 2024. En 2023, le Mali a enregistré un pourcentage global élevé de réalisations (outputs) atteintes, principalement grâce aux bons résultats obtenus dans l'extension de la superficie couverte par des technologies résilientes au changement climatique (663 %, grâce au succès de l'activité qui a suscité un vif intérêt parmi les ménages).[16] Toutefois, en 2024, le taux d'accomplissement moyen lié à cette mesure a fortement baissé, pour s'établir à 73 %, en raison d'une augmentation significative de son objectif. Il convient toutefois de noter que cet indicateur a masqué le fait que d'autres indicateurs en 2023 ont enregistré des objectifs ou des réalisations nuls, l'activité relative à l'achèvement du plan cadastral par les communes n'ayant pas été menée à bien.[17] Bien qu'au niveau agrégé, le Niger n'ait pas enregistré de changement significatif dans la performance des résultats entre 2023 et 2024, cet équilibre apparent résulte de variations importantes entre les taux d'accomplissement de deux indicateurs individuels qui se sont effectivement compensés. En particulier, la superficie des terres couvertes par des technologies résilientes au changement climatique est passée de 79 % à 612 % en 2024 (grâce à l'intérêt de la population), tandis que l'aide aux ménages par le biais d'activités de sécurité des ressources naturelles a chuté de 631 % à seulement 9 %. Bien qu'une grande partie de cette baisse puisse

[16] Aucune information supplémentaire sur les résultats n'a été fournie à l'équipe d'évaluation.

[17] Aucune information supplémentaire n'a été fournie à l'équipe d'évaluation concernant les raisons pour lesquelles l'activité n'a pas été menée à bien.

s'expliquer par une augmentation très significative des objectifs, la valeur absolue atteinte a effectivement diminué en 2024.[18] Si d'autres indicateurs ont fluctué, ces deux-là représentent les changements les plus marqués.

Figure 2.5 Les résultats de 2023 ont montré que les trois pays avaient dépassé leurs objectifs, le Niger se démarquant nettement au-dessus du niveau de référence. En 2024, cependant, le Burkina Faso et le Niger ont continué à afficher des résultats supérieurs à leurs objectifs, tandis que le Mali est tombé en dessous du niveau de référence.



Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données Pro-ARIDES

Table 2.5 En termes de réalisations (outputs), le bilan est mitigé. Pro-ARIDES atteint systématiquement ses objectifs en matière d'adaptation des techniques résilientes aux zones terrestres, de plans cadastraux et de formation à la GRN. Pro-ARIDES affiche systématiquement des résultats inférieurs aux objectifs en matière de formation à l'utilisation des outils/mécanismes de sécurisation des ressources naturelles.

[19] Indicateur	Atteint en 2022	Atteint en 2023	Atteint/objectif 2023	Atteint en 2024	Atteint/objectif 2024	Atteint en 2022-24
Superficie couverte par des technologies résilientes au changement climatique[20]	2 348	19 397	181%	25 094	135%	148%
Nombre de services de gestion agricole et d'élevage, y compris la nutrition, disponibles pour les ménages	5	15	125%	18	82%	82%

18 Aucune explication supplémentaire sur les résultats n'a été fournie à l'équipe d'évaluation.

19 Les données relatives à ces résultats suivent la méthodologie de reporting du programme : pour les indicateurs liés à la formation, elles représentent le nombre non cumulatif des différents types de formation.

20 Il a été constaté que cet indicateur de résultat mesure la même chose que l'indicateur de résultat 3.1.

EVALUATION A MI-PARCOURS DE PRO-ARIDES

Nombre de communes ayant achevé leur plan cadastral (Mali SCAT « Schéma d'Aménagement du Terroir ») (Niger PIA : Plan d'Investissement Annuel SAF : Schéma d'Aménagement Foncier)	15	38	109%	20	100%	109%
Nombre de communes ayant élaboré des plans de gestion des ressources naturelles	0	12	100%	34	81%	81%
Nombre de communes ayant mis en place ou soutenu la revitalisation de leur structure foncière	21	60	88%	68	96%	96%
Nombre d'institutions locales de gestion des terres, y compris la GRN, formées à la planification, à la prise de décision, à la responsabilisation et à la gestion interne	227	566	92%	514	151%	92%
Nombre d'organisations de gestion des ressources naturelles formées à leur mandat et à leurs responsabilités	554	303	107%	506	179%	100%
Nombre d'organisations/ institutions renforcées dans l'utilisation d'outils/ mécanismes pour la sécurisation des ressources naturelles	554	545	89%	380	110%	91%
Nombre de types de formations sur l'utilisation d'outils/mécanismes pour la sécurisation des ressources naturelles[21]	11	21	64%	18	58%	64%
Nombre de ménages bénéficiant d'activités visant à garantir la sécurité des ressources naturelles	1 344	38 203	74%	33 347	86%	79%
Moyenne			**103%**		**108%**	

Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données Pro-ARIDES

Si les progrès enregistrés pour les indicateurs de performance sont mitigés, plusieurs domaines ont largement dépassé leurs objectifs en 2023. Les résultats obtenus en matière d'utilisation des terres résiliente au climat, d'adoption de pratiques adaptatives par les ménages et de sécurité foncière ont largement dépassé les objectifs fixés. De plus, les ménages bénéficiant du programme AAP et jouissant de droits fonciers sécurisés se sont également distingués en dépassant largement leurs objectifs en 2023. Toutefois, cela pourrait masquer des différences entre les droits des hommes et des femmes : bien que les hommes accordent de plus en plus de terres

[21] Le fait de rendre compte du nombre réel de formations dispensées donnerait des informations plus significatives que le simple décompte des types de formations. De plus, compte tenu de son chevauchement avec l'indicateur de résultat suivant, cet indicateur pourrait être redondant.

aux collectifs de femmes (par exemple, par le biais d'accords d'utilisation), peu d'améliorations ont été constatées en matière d'accès individuel des femmes à la terre (à l'exception du Niger). D'une manière générale, l'accès des femmes à la terre n'est pas garanti à long terme. Au Mali et au Niger, le soutien apporté aux comités pour les droits fonciers était difficile à distinguer des autres programmes. Il est désormais possible d'étendre les zones maraîchères aux femmes et aux jeunes, les villages étant favorables à ces attributions, en échange d'une réponse du programme aux fortes demandes des villages en matière de motorisation de la production et d'alphabétisation.

Toutefois, l'indicateur d'effet (outcome) relatif aux communes ayant conclu des accords de gestion agro-sylvo-pastorale des ressources naturelles n'a pas atteint ses objectifs, tout comme le pourcentage de conflits résolus pacifiquement.[22] Comme le souligne le rapport annuel 2023, cet effet (outcome) négatif reflète non seulement une augmentation du nombre de conflits (due à plusieurs circonstances externes, telles que l'isolement croissant des gouvernements et la montée du terrorisme), mais aussi l'allongement des délais nécessaires pour les résoudre. L'augmentation des conflits liés à la gestion des ressources naturelles et des conflits connexes peut potentiellement être attribuée à plusieurs facteurs interdépendants identifiés dans les trois pays, comme le souligne le rapport annuel 2023. Il s'agit notamment de la concurrence pour des ressources rares, des tensions internes dans la gestion de ces ressources et des différends entre les divers acteurs. Les ressources les plus conflictuelles sont les terres agricoles (en particulier les litiges frontaliers), les pâturages (en raison du passage du bétail sur les terres cultivées), les points d'eau pour l'abreuvement des animaux et les questions liées aux transactions foncières. Dans les zones agro-sylvo-pastorales en particulier, bien qu'il existe des conventions locales de gestion des ressources naturelles, certains villages ou individus ne les respectent pas et préconisent la mise en place d'un système de surveillance local. Dans ce contexte de conflits croissants, le renforcement des instances municipales et villageoises chargées du régime foncier, mis en place dans le cadre du programme, a abouti à des accords locaux sur l'utilisation des terres et à un règlement plus pacifique des conflits. Toutefois, pour pérenniser ces résultats, il est nécessaire de renforcer la formation ou l'accompagnement et d'assurer la viabilité financière des instances concernées.

Les effets (outcomes) sont mitigés en termes de collaboration et d'accords sur la gestion des ressources naturelles. Plusieurs villages ou groupes de villages collaborent souvent pour élaborer des conventions autour de ressources spécifiques ; cependant, certains villages ou individus ne respectent pas ces conventions et réclament plutôt la mise en place d'un système de surveillance local. La gestion des ressources devient plus inclusive, les jeunes et les femmes membres d'une AVEC ou de coopératives maraîchères commençant à jouer un rôle plus visible dans les organes communautaires de gestion des ressources. Leur participation aux réunions villageoises et aux séances de sensibilisation sur la gouvernance foncière et la gestion de l'eau augmente progressivement, ouvrant la trajectoire à une responsabilité collective pour la préservation et le développement des ressources locales. Toutefois, le programme a donné des résultats mitigés en matière de protection des forêts et de reboisement : au Burkina Faso et au Niger, on observe des signes de protection d'importantes zones forestières et de pâturage. Les opérations de reboisement au Mali ont été timides et ont rencontré peu de succès dans les zones visitées.

22 La diminution du pourcentage pourrait s'expliquer par l'augmentation du nombre de conflits. Cependant, nous n'avons pas reçu de données sur le nombre de conflits résolus pacifiquement, nous ne savons donc pas si le nombre de résolutions a augmenté.

Table 2.6 En ce qui concerne les effets (outcomes), si les objectifs ont été dépassés en matière de résilience climatique et de sécurité foncière, ceux liés à la résolution pacifique des conflits et à la gouvernance des ressources n'ont pas été atteints.

N°	Indicateur de performance des effets (outcomes)	Unité de mesure	Référence 2021	Objectif du programme 2023	Atteint en 2023	Atteint/ objectif 2023
3.1	Superficie couverte par des technologies résilientes au changement climatique	Hectares	39 870	53 384	103 265	193%
3.2	Nombre et pourcentage de ménages ayant accru leur utilisation de technologies/pratiques résilientes au changement climatique	% de ménages	17	32	86	268%
		Nombre de ménages	9 179	30 323	49 126	162%
3.3	Nombre et pourcentage de ménages bénéficiant d'un programme d'aide alimentaire et disposant de droits fonciers garantis[23]	% de ménages	31	36	92	251%
		Nombre de ménages	18 755	25 803	54 615	212%
3.4	Pourcentage de conflits liés à l'utilisation des ressources naturelles résolus pacifiquement chaque année[24]	% des conflits liés à l'utilisation des ressources naturelles résolus pacifiquement par an	62	50	37	74%
		Nombre de conflits résolus pacifiquement	–	-	94	-
3.5	Nombre et pourcentage de communes ayant conclu au moins un accord local de gestion des ressources naturelles pour les zones agro-sylvo-pastorales	% des communes ayant conclu un accord	55	72	53	74%
		Nombre de communes ayant conclu un accord	40	51	37	73%

Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données Pro-ARIDES

23 Il s'agit d'un indicateur basé sur la perception, mesuré à l'aide d'une question posée dans le cadre d'une enquête auprès des ménages : « Dans quelle mesure pensez-vous que vos droits d'utilisation de cette terre sont garantis ? » Si le répondant indique qu'il est au moins « assez certain » que ses droits fonciers sont garantis, alors ce ménage est considéré comme un ménage dont les droits fonciers sont garantis.

24 « Pourcentage de cas [sur le nombre total de conflits] dans lesquels, à l'issue d'un processus de discussion avec les parties prenantes, un plan d'action est convenu et mis en œuvre pour résoudre pacifiquement un conflit concernant l'utilisation ou l'accès à la terre, ou les avantages qui en découlent », mesuré à l'aide d'une évaluation réalisée par les représentants de la plateforme. Source : Guide PSEA.

2.5 Trajectoire 4 : Égalité

EQ1d - Pro-ARIDES a-t-il atteint ses objectifs intermédiaires pour la trajectoire 4 (égalité) tels que définis dans la théorie du changement, et comment expliquer ces résultats ?

Box 2.4 Principales conclusions Trajectoire 4

- Les résultats de la trajectoire 4 sont globalement mitigés. Si les femmes et les jeunes participent davantage aux organisations de paysans, aux organisations de femmes, aux organisations de jeunes, aux PME et aux organismes communautaires, leur participation à la prise de décision au sein du foyer reste en deçà des attentes.
- Les femmes et les jeunes sont bien représentés dans les organes mis en place par le programme, ce qui semble renforcer leur présence dans les processus décisionnels.
- Il semble que le programme ait renforcé la capacité des femmes et des jeunes à s'intégrer et à dynamiser les structures économiques locales.
- L'articulation de la participation économique des femmes avec une formation à une meilleure communication au sein du couple semble avoir été particulièrement efficace pour autonomiser les femmes.
- Si une formation professionnelle a été dispensée aux jeunes au Burkina Faso et au Niger, elle n'était pas toujours liée à la gestion des ressources naturelles.

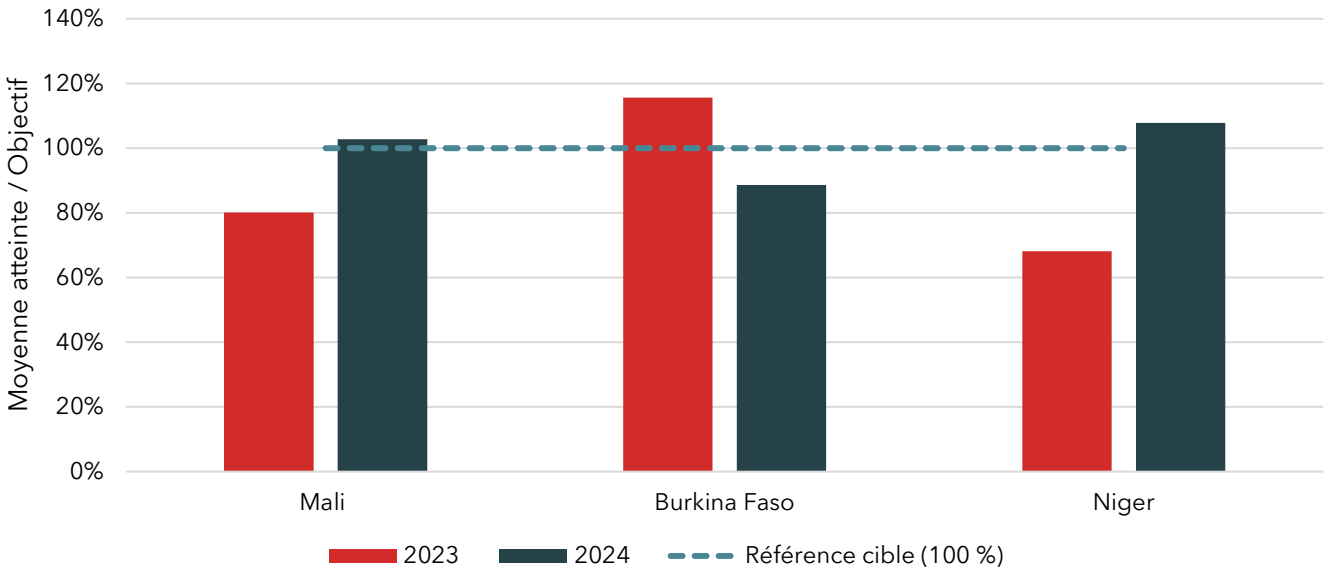
En ce qui concerne les réalisations (outputs), tous les indicateurs organisationnels ont dépassé ou se sont rapprochés des objectifs fixés, à l'exception du nombre d'actions collectives autonomes organisées par les organisations. Plus concrètement, les progrès réalisés en matière de nombre d'actions collectives autonomes organisées par les organisations de jeunes et les organisations familiales n'ont atteint que 59 % de l'objectif fixé pour la période 2022-2024. Le nombre d'outils promus en faveur de l'égalité des sexes au sein des ménages a légèrement diminué en valeur absolue. Par ailleurs, le renforcement des capacités organisationnelles dans le cadre de l'EGIS est resté inférieur à l'objectif pour la deuxième année consécutive, mais en valeur absolue, ce résultat a considérablement augmenté (de 23 à 60). Cela s'explique par le fait qu'après 2023, le programme ne prenait en compte que les organisations conformes à l'EGIS.

Néanmoins, Pro-ARIDES a enregistré une amélioration d'une année sur l'autre des taux d'accomplissement des autres indicateurs de la trajectoire 4. En effet, l'indicateur de réalisation (output) relatif aux ménages sensibilisés au dialogue conjugal sur la prise de décision inclusive au sein du ménage a atteint 80 % de ses objectifs pour 2022-2024, les conclusions du travail sur le terrain suggérant que l'articulation de la participation économique des femmes avec une formation sur une meilleure communication conjugale semble avoir été particulièrement efficace pour autonomiser les femmes. Dans les trois pays, le travail sur le terrain a permis de recueillir des témoignages anecdotiques indiquant que cette formation a été bien accueillie et semble conduire à une plus grande participation des femmes à la prise de décision. Par exemple, les personnes interrogées ont indiqué que les conjoints discutaient des investissements (agricoles) et que les femmes bénéficiaient d'une plus grande mobilité. Si des méthodes plus rigoureuses permettaient de confirmer que le programme a contribué à cette évolution (par exemple par rapport à un groupe de comparaison), cela pourrait être considéré comme une réalisation majeure du programme.

Les variations des réalisations (outputs) de la trajectoire 4 entre les pays s'expliquent en grande partie par le lancement ou l'amélioration de l'enregistrement des activités de production en 2024. Au Mali, l'augmentation observée est principalement attribuée au lancement des résultats obtenus en 2024, tandis qu'au Niger, elle s'explique en partie par l'amélioration des pratiques d'enregistrement des données. Toutefois, le recul observé au

Burkina Faso est lié à une baisse du taux d'accomplissement du nombre d'organisations bénéficiant d'un soutien au renforcement des capacités en matière de gestion, de prestation de services et d'influence sur la prise de décision. En revanche, ce même indicateur a contribué à l'amélioration globale du Niger en 2024, grâce au renforcement des capacités des organisations dans les domaines de l'EGIS, de la médiation, du dialogue multipartite, de la GRN et de la prise de décision inclusive, qui avaient tous des objectifs moins élevés.

Figure 2.6 Le Niger a enregistré la plus forte amélioration d'une année sur l'autre, commençant bien en dessous de l'objectif fixé en 2023. Le Mali a quant à lui enregistré une légère augmentation des réalisations (outputs) obtenus, tandis que le Burkina Faso a enregistré une baisse.



Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données Pro-ARIDES

Il semble que le programme ait renforcé la capacité des femmes et des jeunes à s'intégrer et à dynamiser les structures économiques locales. Bien qu'aucune preuve tangible ne puisse être fournie, il est probable que les capacités aient été renforcées grâce à un large éventail de mesures de soutien : formation à la gestion d'entreprise, aide à la formalisation des groupes, contacts avec des institutions de microfinance et soutien à l'accès aux intrants et aux équipements productifs. Les AVEC ont joué un rôle central dans cette dynamique. Outre le fait qu'elles ont stimulé l'épargne locale, elles semblent avoir favorisé l'émergence d'une culture entrepreneuriale, en particulier chez les femmes. La création de fonds communs semble avoir facilité le financement d'activités génératrices de revenus (AGR). Ces initiatives semblent avoir contribué à renforcer l'autonomie financière des femmes et à améliorer leur position dans les circuits économiques locaux ainsi qu'au sein des ménages. Certains jeunes qui ont créé leur entreprise auraient bénéficié d'un meilleur accès aux ressources et aux moyens financiers nécessaires pour lancer leur activité.

Si une formation professionnelle a été dispensée aux jeunes au Burkina Faso et au Niger, elle n'était pas toujours liée à la gestion des ressources naturelles. Au Burkina Faso, certains problèmes ont été signalés concernant les mauvaises conditions et la mauvaise qualité des kits. Au Mali, il semble qu'aucune formation professionnelle n'ait été soutenue par le programme.

Table 2.7 En termes de réalisations (outputs), les résultats ont été mitigés, mais Pro-ARIDES a systématiquement atteint son objectif en matière de renforcement des capacités des organisations et des OF/OJ/OP.

[25] Indicateur	Atteint en 2022	Atteint en 2023	Atteint/ objectif 2023	Atteint en 2024	Atteint/ objectif 2024	Atteint en 2022-24
Nombre de ménages sensibilisés au dialogue conjugal sur la prise de décision inclusive au sein du ménage	627	16 999	67%	29 333	90%	80%
Nombre d'organisations soutenues pour renforcer leurs capacités en matière de médiation, de dialogue multipartite, de gestion des ressources naturelles et de prise de décision inclusive	588	557	90%	836	105%	105%
Nombre d'actions collectives autonomes organisées par OJ et OP	0	11	275%	34	59%	59%
Nombre de OP/OF/OJ soutenus pour le renforcement des capacités en matière de gestion (interne), de prestation de services et d'influence sur les décisions	0	901	145%	750	103%	123%
Nombre d'organisations de femmes, de femmes auto-organisées et d'organisations publiques dont les capacités en matière d'EGIS (équité, genre, inclusion et sensibilité aux conflits) ont été renforcées	149	486	78%	702	96%	96%
Nombre d'outils promus pour la promotion de l'égalité des sexes au sein des ménages[26]	2	7	117%	4	80%	117%
Moyenne			**104%**		**89%**	

Source: SEO Amsterdam Economics sur la base des données Pro-ARIDES

En ce qui concerne les effets (outcomes) de la trajectoire 4, Pro-ARIDES a globalement obtenu des résultats inférieurs aux objectifs. Les performances des indicateurs d'effets (outcomes) 4.1 et 4.2 n'ont pas atteint les

25 Les données relatives à ces résultats suivent la méthodologie de reporting du programme : pour les indicateurs liés à la formation, elles représentent le nombre non cumulatif de différents types de formations.

26 Il serait plus pertinent d'indiquer, par exemple, le nombre de ménages ayant bénéficié des outils ou utilisant activement ces outils.

objectifs, tant en pourcentage qu'en chiffres absolus. Toutefois, l'indicateur 4.3 a enregistré une forte surperformance en termes de pourcentage, avec un taux d'accomplissement de 260 %.

Table 2.8 Données sur les effets (outcomes) : le programme a obtenu des résultats inférieurs aux objectifs pour tous les indicateurs d'effets de la trajectoire 4, à l'exception du pourcentage de femmes et de jeunes participant aux cadres de consultation prévus.

N°	Indicateur de performance concernant les effets (outcomes)	Unité de mesure	Référence 2021	Contribution du programme - Objectif 2023	Contribution du programme - Realisé 2023	Réalisé/ objectif 2023
4.1	Nombre et pourcentage de OP/OF/OJ/PME/organismes communautaires dans lesquels les femmes et les jeunes occupent au moins un poste clé[27]	% d'organisations de femmes/ de femmes auto-organisées/ de jeunes femmes/ de jeunes hommes/ de femmes âgées/	61	76	63	83%
		Nombre de OP/OF/OJ	1 350	1 658	1 372	83%
4.2	Nombre de femmes et de jeunes participant à la prise de décision au sein du ménage (sur la gestion de la production, la consommation, les revenus et/ou la commercialisation des produits agricoles)	% de ménages	3	18	6	3%
		Nombre de ménages	1 486	22 629	3 318	15%
4.3	Pourcentage de femmes/jeunes participant aux cadres de consultation communautaire/consultations citoyennes	% de participation aux cadres de consultation prévus	12	32	84	260%
		Nombre de participations aux cadres de consultation prévus[28]	–	-	222 246	–

Source: SEO Amsterdam Economics

[27] Comme indiqué dans le « guide PSEA », « les postes clés peuvent varier selon l'organisation et la structure, mais sont reconnus par tous les membres comme des postes de pouvoir et de responsabilité (par exemple, directeur, chef, (vice-)président, secrétaire, trésorier, chef religieux ou traditionnel) ».

[28] Ce chiffre semble élevé, d'autant plus que l'indicateur de résultat 5.2 « *Nombre et pourcentage d'autorités locales ayant organisé au moins une consultation citoyenne par an* » a diminué au cours de la même période (voir section 2.6).

L'interprétation des indicateurs d'effets (outcomes) liés à l'égalité pose plusieurs défis.

- Tout d'abord, bon nombre des indicateurs regroupent deux groupes distincts, à savoir les femmes et les jeunes, en une seule mesure, ce qui masque d'importantes différences dans leur participation. Par exemple, une forte participation des jeunes hommes peut masquer une faible participation des jeunes femmes, ou inversement.
- En outre, les personnes qui appartiennent aux deux catégories (par exemple, les jeunes femmes) ou qui participent à plusieurs consultations peuvent être comptées deux fois, ce qui complique encore l'interprétation et la comparabilité entre les sites ou dans le temps.
- L'interprétation des totaux dans les dénominateurs est souvent floue. Par exemple, pour l'indicateur « Nombre et pourcentage d'organisations de femmes, d'organisations de jeunes, d'organisations de femmes rurales, d'organisations de femmes rurales autochtones, d'organisations de jeunes ruraux, d'organisations de femmes rurales autochtones, d'organisations de jeunes ruraux autochtones, d'organisations de femmes rurales autochtones, d'organisations de jeunes ruraux autochtones, d'organisations de femmes rurales autochtones, d'organisations de jeunes ruraux autochtones, d'organisations de femmes rurales autochtones, d'organisations de jeunes ruraux autochtones, De même, pour l'indicateur « % de femmes/jeunes participant à des cadres de consultation communautaire/consultations citoyennes », il n'est pas clair si le dénominateur fait référence au nombre total de femmes/jeunes dans la zone cible, à ceux qui sont éligibles pour participer ou à ceux qui ont été invités. Sans ces précisions, la signification et l'importance des pourcentages indiqués restent ambiguës. En outre, les ratios indiqués pourraient être mesurés et interprétés de différentes manières par les différentes équipes pays, voire par différentes personnes au sein d'une même équipe.

En outre, la répartition du personnel de Pro-ARIDES ne reflète pas la répartition souhaitée entre les groupes cibles, ce qui pourrait nuire à l'efficacité de certaines activités. Par exemple, le personnel est majoritairement composé d'hommes âgés de 35 ans ou plus, mais cela est dans une certaine mesure compensé par les relais villageois, qui sont composés à 50 % de femmes. Dans ce contexte, il existe encore des possibilités d'engagement plus profond. Par exemple, lors de l'introduction de technologies destinées à bénéficier aux femmes, les explications sur ces technologies pourraient être adressées aux femmes elles-mêmes (éventuellement par des femmes), plutôt qu'à leurs maris.

Les observations faites lors du travail de terrain ont montré que les femmes et les jeunes sont bien représentés dans les organes créés par le programme, ce qui renforce leur présence dans les processus décisionnels. Dans les trois pays, on assiste à l'émergence d'une nouvelle classe de jeunes et de femmes capables de faire entendre leur voix au sein des institutions publiques afin de garantir la prise en compte de leurs intérêts ou d'obtenir des avantages pour leurs membres.

Il semble que le programme ait renforcé la capacité des femmes et des jeunes à s'intégrer et à dynamiser les structures économiques locales. Bien qu'aucune preuve tangible ne puisse être fournie, il est probable que les capacités aient été renforcées grâce à un large éventail de mesures de soutien : formation à la gestion d'entreprise, aide à la formalisation des groupes, mise en relation avec des institutions de microfinance et aide à l'accès aux intrants et aux équipements productifs. Les AVECs ont joué un rôle central dans cette dynamique. Outre le fait qu'elles ont stimulé l'épargne locale, elles ont favorisé l'émergence d'une culture entrepreneuriale, en particulier chez les femmes. La création de fonds communs a permis de financer des activités génératrices de revenus (AGR). Ces initiatives ont contribué à renforcer l'autonomie financière des femmes et à améliorer leur position dans les circuits économiques locaux ainsi qu'au sein du ménage. Certains jeunes qui ont créé leur entreprise ont bénéficié d'un meilleur accès aux ressources et aux moyens financiers nécessaires pour lancer leur activité.

Si la formation professionnelle des jeunes a été dispensée au Burkina Faso et au Niger, elle n'était pas toujours liée à la gestion des ressources naturelles. Au Burkina Faso, certains problèmes ont été signalés concernant les mauvaises conditions et la mauvaise qualité des kits. Au Mali, il semble qu'aucune formation professionnelle n'ait été soutenue par le programme.

2.6 Trajectoire 5 : Gouvernance

EQ1e - Le programme Pro-ARIDES a-t-il atteint ses objectifs intermédiaires pour la trajectoire 5 (gouvernance) tels que définis dans la théorie du changement, et comment expliquer ces résultats ?

Box 2.5 Principales conclusions Trajectoire 5

- Les indicateurs de réalisations (outputs) et d'effets (outcomes) ont montré des résultats assez positifs pour la trajectoire 5.
- Les conclusions du travail sur le terrain suggèrent que Pro-ARIDES a contribué à améliorer la transparence, la responsabilité, la collecte des impôts locaux et les investissements publics, même s'il n'est pas toujours facile de distinguer cette contribution de celle d'autres programmes.
- Les dirigeants de certaines municipalités semblent être devenus plus sensibles à la qualité des infrastructures et plus aptes à assurer le suivi.
- Aucune augmentation des taux d'investissement des autorités locales n'a été observée.

Un peu moins de la moitié des indicateurs de réalisations (outputs) ont atteint ou dépassé leurs objectifs en 2024, tandis que les autres indicateurs ne se sont pas écartés de manière significative de leurs objectifs respectifs. Si de nombreux indicateurs de réalisations (outputs) ont presque atteint leurs objectifs pour 2022-2024, quelques-uns sont restés plus en retard. Il s'agit notamment du nombre de communes et de communautés territoriales formées aux outils de suivi et d'évaluation permettant d'évaluer l'impact des actions et des investissements sur les territoires, ainsi que du nombre de plans élaborés pour la mobilisation des ressources par le biais de la fiscalité locale. La valeur inférieure pour le premier indicateur est expliquée ci-dessous. Dans le cas du second, le déficit est attribué au Burkina Faso, où les ambitions du pays pour cet indicateur ont été ramenées à zéro en 2024.[29]

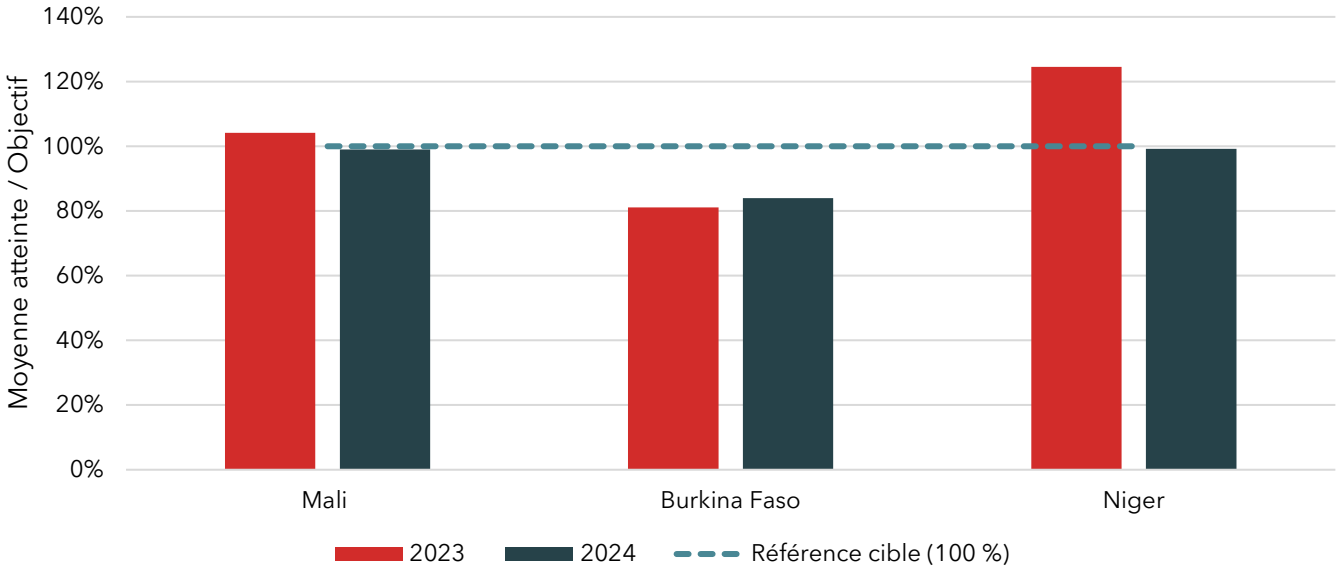
En outre, les conseils communaux soutenus en matière de responsabilité et de transparence dans la gestion des affaires publiques ont atteint un taux d'accomplissement de 86 %, le Niger et le Mali atteignant les objectifs fixés, tandis que le Burkina Faso se situe légèrement en dessous. En outre, comme le montre le résultat 5.1 (tableau 2.10 ci-dessous), le taux d'accomplissement de cet indicateur de résultat s'avère très élevé. Les conclusions des missions sur le terrain indiquent que des améliorations ont été enregistrées en matière de transparence, de responsabilité, de perception des impôts locaux et d'investissements publics, mais la contribution de Pro-ARIDES n'est pas toujours facile à distinguer de celle d'autres programmes (par exemple, le programme PGLR au Mali, géré par SNV). Dans certaines municipalités, la perception des impôts locaux aurait augmenté grâce à la transparence, à l'amélioration de la prestation des services (renforcement de la citoyenneté fiscale), à la formation sur la budgétisation participative, aux efforts de sensibilisation et aux options de paiement électronique (fonctionnelles au Burkina Faso, mais pas encore au Mali). Au Niger, des sessions de redevabilité ont été organisées, au cours desquelles les autorités communales ont présenté leurs résultats budgétaires et les investissements réalisés dans leurs entités.

[29] Aucune explication supplémentaire sur les résultats n'a été fournie à l'équipe d'évaluation.

En 2024, le Mali et le Niger ont tous deux enregistré une baisse du taux moyen d'accomplissement des réalisations (ouputs), tout en restant proches des niveaux visés, tandis que le Burkina Faso est resté bien en deçà des objectifs malgré des améliorations progressives. Au Burkina Faso, bien que les résultats soient restés inférieurs aux objectifs, une légère augmentation des taux d'accomplissement peut être attribuée à la baisse des niveaux cibles en 2024. Le nombre réel de sessions de formation organisées autour du CEAP est resté le même qu'en 2023, mais la réduction des objectifs a entraîné une augmentation des taux d'accomplissement. Une tendance similaire a été observée dans la formation des communes à l'utilisation des outils de suivi et d'évaluation pour évaluer les effets des actions et des investissements sur leurs territoires.

Au Mali, le taux d'accomplissement cumulé entre 2022 et 2024 pour l'indicateur de réalisation (ouput) relatif aux communes ou communautés territoriales formées aux outils de suivi et d'évaluation permettant de mesurer les effets des actions et des investissements sur les territoires était de 56 %. Cela s'explique par le fait que seules 15 communes de la région de Ségou ont bénéficié d'un appui pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation permettant de suivre les investissements dans les zones d'intervention du programme. Le Burkina Faso a également enregistré un faible taux d'accomplissement cumulé de 46 %, puisque en 2023, 6 communes sur les 13 ciblées ont été touchées. Cet objectif a ensuite été revu à la baisse en 2024 afin de maintenir le plan à 6 au lieu de 13. Le Niger a réussi à atteindre les objectifs fixés pour cet indicateur. Les conclusions des enquêtes sur le terrain suggèrent que les dirigeants de certaines municipalités sont devenus plus sensibles à la qualité des infrastructures et plus aptes à assurer le suivi, tandis que la surveillance exercée par les citoyens a incité les entrepreneurs à obtenir de meilleurs résultats (par exemple, refaire les travaux, annuler les contrats) (Burkina Faso, Niger).

Figure 2.7 Le Mali et le Niger ont dépassé l'objectif de 100 % en 2023, mais en 2024, les taux d'accomplissement ont baissé dans les deux pays. Le Burkina Faso est resté en dessous des niveaux de référence pour la deuxième année consécutive.



Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données Pro-ARIDES

Table 2.9 Données sur les réalisations (outputs) : Pro-ARIDES a obtenu de bons résultats au cours des deux années pour les indicateurs liés aux Champs Ecole Agro-Pastoral (CEAP) et a considérablement amélioré ses performances pour les deux derniers indicateurs

Indicateur[30]	Atteint en 2022	Atteint en 2023	Atteint/ objectif 2023	Atteinten 2024	Atteint/ objectif 2024	Atteint en 2022-24
Nombre de CEAP/CEM mis en place	181	181	168%	383	115%	120%
Nombre de séances de formation organisées autour du CEAP	14	55	112%	51	106%	112%
Nombre d'organisations participant à des activités de formation sur la production résiliente au climat	0	449	88%	778	86%	86%
Nombre de facilitateurs communautaires (formateurs) participant aux activités du CEAP	191	283	111%	537	103%	103%
Nombre de facilitateurs aidant les OP locales à mettre en œuvre leurs services	0	987	127%	1 023	100%	100%
Nombre de conseils communaux soutenus en matière de responsabilité et de transparence dans la gestion des affaires publiques	26	58	114%	61	86%	86%
Nombre de types de formations sur l'amélioration de la planification pour les communes/collectivités territoriales (CT)	10	9	100%	7	88%	100%
Nombre de communes/collectivités territoriales soutenues dans la mobilisation de fonds supplémentaires	48	51	109%	60	94%	94%
Nombre de communes soutenues pour améliorer le processus de planification	27	58	105%	69	93%	93%
Nombre de communes/collectivités territoriales formées aux outils de suivi et d'évaluation permettant de mesurer les effets des actions et des investissements	0	6	20%	40	77%	77%
Nombre de plans élaborés pour la mobilisation des ressources par le biais de la fiscalité locale	18	49	68%	47	100%	68%
Moyenne			**102%**		**95%**	

30 Les données relatives à ces résultats suivent la méthodologie de reporting du programme : pour les indicateurs liés à la formation, elles représentent le nombre non cumulatif de différents types de formations.

Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données Pro-ARIDES

Tous les effets (outcomes) ont largement dépassé leurs objectifs, à l'exception de celui concernant la consultation annuelle des citoyens par les autorités locales, qui n'a pas été atteint. À l'exception de l'effet 5.2, tous les autres indicateurs d'effet (outcome) ont dépassé leurs objectifs. L'effet 5.1 a largement dépassé les objectifs, comme le confirment les conclusions des travaux sur le terrain, qui indiquent des améliorations en matière de transparence et de responsabilité. Quant à l'indicateur 5.2, il reste en deçà de l'objectif, comme le souligne le rapport annuel 2023 de Pro-ARIDES. Cela s'explique par la complexité de la situation dans les pays concernés. Au Niger, cette situation est notamment influencée par les conséquences du coup d'État, notamment les sanctions imposées par la CEDEAO et l'UEMOA, ainsi que les menaces d'intervention militaire pour rétablir la démocratie. En outre, trois municipalités ont été remplacées pour des raisons de sécurité. Une tendance similaire a été observée au Burkina Faso, où trois municipalités ont également été remplacées pour la même raison.

Table 2.10 Pro-ARIDES a dépassé tous les indicateurs d'effets (outcomes) de la trajectoire 5 en 2023, à l'exception d'un seul. Le nombre et le pourcentage d'autorités locales organisant au moins une consultation citoyenne par an n'ont pas atteint leurs objectifs en 2023.

N°	Indicateur de performance concernant les effets (outcomes)	Unité de mesure	Référence 2021	Objectif 2023 du programme	Atteint en 2023	Atteint/objectif 2023
5.1	Nombre et pourcentage de communes ayant renforcé la responsabilité et la transparence dans la gestion des affaires publiques	% de communes	–	20	58	290%
		Nombre de communes	–	14	42	294%
5,2	Nombre et pourcentage d'autorités locales ayant organisé au moins une fois par an des consultations citoyennes[31]	% de consultations citoyennes	84	88	75	85%
		Nombre de consultations citoyennes	59	63	55	88%
5.3	Nombre et pourcentage de ménages satisfaits des produits et services fournis par les organisations familiales, les organisations de femmes, les organisations de jeunes et les PME	% de ménages	7	37	98	265%
		Nombre de ménages	148	764	2,165	283%
5.4	Nombre et pourcentage de ménages satisfaits des services agricoles fournis par les services décentralisés/déconcentrés	% de ménages	14	44	93	212%
		Nombre de ménages	5 941	48 227	55 499	115%
5.5	Nombre de communes ayant mobilisé des fonds supplémentaires représentant au moins 5 % de leur budget annuel	Nombre de communes	–	21	32	150%

31 Selon le guide APCE « Les consultations citoyennes sont participatives et ouvertes à tous les citoyens de la commune. Elles peuvent porter sur des questions telles que : la prestation des services publics, la responsabilité et le retour d'information sur les budgets et les politiques communaux, la résolution des conflits, la cohérence entre les acteurs publics et privés. »

	pour le développement local durable					

Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données Pro-ARIDES

L'indicateur 5.3 pourrait sous-estimer le niveau de satisfaction, car il repose sur une définition assez restrictive de la « satisfaction ». En effet, pour que l'indicateur considère les ménages comme satisfaits, ceux-ci devraient être satisfaits de tous les services fournis par les organisations de base, les organisations de femmes, les organisations de jeunes et les PME. L'indicateur est mesuré à l'aide d'une question posée dans l'enquête auprès des ménages. Dans cette question « Onze (11) services au total sont répertoriés dans les réponses possibles. Pour chaque service, la satisfaction est mesurée sur une échelle de Likert à cinq points ». « Un ménage est considéré comme satisfait des produits et services fournis par l'OP/OF/JO/PME si et seulement si le répondant se déclare satisfait ou très satisfait de chacun des 11 services utilisés par le ménage ».[32]

Il n'y a aucune preuve d'une augmentation des taux d'investissement des autorités locales dans les services, les organes de gouvernance (pour la gestion des ressources naturelles, la résolution des conflits, etc.), les infrastructures et les chaînes de valeur accessibles aux ménages, aux femmes et aux jeunes bénéficiaires des programmes d'aide aux agriculteurs, ni d'une élaboration de politiques locales tenant compte des conflits.

2.7 Autres questions relatives à l'efficacité

EQ2 - *Quelle a été la contribution plausible des interventions de Pro-ARIDES aux changements observés ? Quels autres facteurs et/ou acteurs ont contribué à ces changements ou ont entravé les changements potentiels ?*

La contribution du programme aux changements observés est difficile à quantifier en raison des lacunes méthodologiques du système MEL. Premièrement, les données sur les réalisations (ouputs) reflètent un modèle fragmenté de mise en œuvre d'activités à petite échelle, un lien de causalité clair entre des activités spécifiques et les résultats observés. Par exemple, le système MEL actuel ne permet même pas d'obtenir une liste claire des activités et des effets par municipalité, et encore moins par bénéficiaire. Il est donc impossible, dans le cadre du système MEL actuel, de tirer des conclusions causales sur l'attribution des résultats au programme. Deuxièmement, le système MEL actuel n'est pas en mesure d'évaluer rigoureusement les contributions au niveau des effets (outcomes) par rapport à un scénario contrefactuel, tel qu'un groupe de référence ou un groupe témoin. Bien que WUR ait conçu une étude d'impact visant à fournir une telle analyse quasi expérimentale, qui devait avoir lieu au Niger en 2024 ou début 2025, cette étude a été reportée. Le procès-verbal de la réunion du comité directeur du 28 octobre 2024 indique que le comité directeur a décidé de poursuivre l'étude d'impact au premier trimestre 2025. Toutefois, la mise en œuvre de cette étude d'impact n'a pas encore eu lieu, et Pro-ARIDES a indiqué que celle-ci avait été retardée en raison de « plusieurs facteurs ». En conséquence, ces données d'impact n'ont pas été collectées à temps pour être incluses dans notre évaluation.

Les difficultés d'attribution sont aggravées par le chevauchement des initiatives et le manque de clarté des parties prenantes. Lors des entretiens que nous avons menés dans le pays en collaboration avec nos consultants nationaux, les parties prenantes ont souvent eu du mal à distinguer les contributions spécifiques de Pro-ARIDES de celles d'autres programmes, en particulier dans les domaines de la gouvernance et des droits fonciers, où des

[32] Source : « Mode de calcul des indicateurs »

initiatives plus importantes étaient en cours. Ce chevauchement a réduit la visibilité de l'impact de Pro-ARIDES. Seule une évaluation d'impact rigoureuse, qui surveille et contrôle la présence d'autres initiatives (au moins au niveau municipal, voire au niveau des bénéficiaires), peut évaluer de manière crédible le rôle distinct de Pro-ARIDES en le dissociant du contexte général du développement. Tant qu'une telle évaluation rigoureuse n'aura pas été réalisée, ce que nous recommandons désormais pour l'évaluation finale, toute tentative d'attribuer les résultats au programme restera spéculative.

Par conséquent, les éléments de preuve soutenant la contribution étaient limités (voir les détails par résultat à l'annexe B). Nous avons évalué la contribution de Pro-ARIDES à chaque résultat dans l'annexe B. De manière générale, les preuves de contribution étaient limitées, en particulier pour les trajectoires 3, 4 et 5. Les contributions plausibles du programme concernent principalement l'augmentation et la diversification de la production. D'autres contributions, bien que soutenues par des preuves plus faibles, incluent : une utilisation accrue des approches résilientes au climat, une amélioration des relations de genre au sein des ménages, un renforcement de la participation des femmes et des jeunes aux instances décisionnelles, une amélioration des droits fonciers des femmes, des jeunes et des personnes déplacées internes (bien que de manière limitée), une meilleure prestation de services par les organisations paysannes, un renforcement des PME avec un meilleur accès au marché et au crédit, ainsi qu'une amélioration des mécanismes et structures de gestion des ressources naturelles (GRN).

EQ3 - Quels éléments des approches de Pro-ARIDES ont contribué efficacement aux changements observés et quels sont les domaines à améliorer ?

Les facteurs suivants ont contribué à l'efficacité du programme :

1. **Des équipes nationales solides et compétentes, impliquées efficacement au niveau local.**
   Les équipes nationales au Burkina Faso, au Mali et au Niger ont été systématiquement décrites comme engagées et compétentes, avec une forte implication des organisations de la société civile et des institutions de recherche nationales. Le travail sur le terrain a mis en évidence leur compréhension de l'approche intégrée, en particulier au Burkina Faso et au Niger, ainsi que leurs relations solides avec les parties prenantes locales, notamment grâce à l'utilisation de l'« approche de proximité ».
2. **L'intégration des activités issues de différentes trajectoires, permettant aux résultats de se renforcer mutuellement.**
   En reliant et en superposant les interventions de différentes trajectoires, le programme a permis aux résultats de se renforcer mutuellement, améliorant ainsi l'impact global et la cohérence entre les secteurs (voir la section Cohérence pour plus de détails).
3. **Flexibilité et bonne adaptabilité à la situation sécuritaire dans les trois pays.**
   Le programme a fait preuve d'une grande réactivité face à l'évolution du contexte sécuritaire dans les trois pays, en ajustant les approches de mise en œuvre selon les besoins afin de maintenir la pertinence et la continuité des activités (voir la section Pertinence pour plus de détails).

Plusieurs domaines peuvent toutefois être améliorés :

1. **Si toutes les trajectoires ont montré des signes d'évolution positive, les activités ont été trop dispersées et une stratégie plus ciblée et unifiée est nécessaire pour obtenir un impact systématique.**
   La portée thématique large du programme et la fragmentation sectorielle ont affaibli la clarté et la cohérence stratégiques. Le travail sur le terrain et les entretiens avec les parties prenantes ont mis en évidence les difficultés liées à l'attribution et à l'évaluation de l'impact, principalement en raison de la prolifération d'approches disparates, notamment en matière de gestion du paysage, de développement de la chaîne de valeur et de

perception fiscale. Une stratégie plus ciblée, mettant davantage l'accent sur les synergies entre les activités, pourrait contribuer à concentrer les efforts et à utiliser plus efficacement les ressources disponibles. Si l'amélioration de la coordination interne reste essentielle, l'alignement stratégique avec d'autres programmes pourrait également renforcer la complémentarité et réduire les doublons. Toutefois, SNV Niger a noté que cette collaboration externe est souvent entravée par l'évolution des priorités et des contraintes de calendrier. Au Mali, une mesure concrète visant à réduire la fragmentation pourrait consister à déléguer la trajectoire 5 au programme PGLR dirigé par SNV, afin de soutenir une mise en œuvre plus rationalisée et plus cohérente.

1. **La coordination et la collaboration sur le contenu peuvent être améliorées.**
   Bien que des mécanismes de coordination tels que des structures de planification et de rapport soient en place, ils ne soutiennent pas suffisamment une collaboration approfondie sur le contenu. Les observations sur le terrain et les réflexions internes ont montré que la concurrence entre les équipes nationales et l'intégration limitée des points de vue ont entravé le développement d'une vision commune. L'absence de synthèse collaborative a limité l'apprentissage collectif et affaibli la cohérence du programme. Le renforcement de la coordination axée sur le contenu et la promotion d'une collaboration plus intentionnelle et synergique entre les équipes et les trajectoires sont des étapes essentielles pour obtenir un impact plus systématique et durable.

EQ4 - Dans quelle mesure et à travers quelles activités et interventions Pro-ARIDES devrait-il atteindre ses objectifs de transformation des systèmes ?

Le programme a le potentiel de contribuer à un changement transformateur en matière d'autonomisation des ménages, à condition que tous les types de ménages et d'acteurs continuent d'être ciblés et bénéficient davantage de l'approche intégrée. Pour exploiter pleinement ce potentiel, il est essentiel de maintenir un soutien ciblé à tous les groupes – y compris les groupes marginalisés tels que les communautés pastorales, ainsi que les femmes et les jeunes – et de veiller à ce qu'ils bénéficient de manière cohérente de l'approche intégrée. Cela nécessite une concentration stratégique des efforts dans des domaines sélectionnés où l'impact peut être approfondi. En outre, il est nécessaire d'assurer un suivi plus systématique auprès des mêmes bénéficiaires au fil du temps afin de renforcer les résultats, de suivre les progrès et d'adapter les interventions en fonction de l'évolution des besoins et des contextes.

Pour renforcer l'économie, il est important que les institutions de crédit deviennent encore plus accessibles. L'amélioration de l'accès au crédit est essentielle pour la résilience économique des ménages ciblés. Rendre les institutions de crédit plus accessibles pourrait impliquer des conditions de prêt plus souples, telles que des taux d'intérêt plus bas dans certains cas, des échéances plus longues ou une plus grande flexibilité dans les remboursements, et veiller à ce que le soutien financier soit synchronisé avec les contributions de Pro-ARIDES. En outre, un soutien supplémentaire aux AVECs pourrait les aider à accéder à des niveaux de financement plus élevés, offrant ainsi des opportunités économiques plus substantielles à leurs membres. Les représentants des partenaires du consortium ont également mentionné que « les fonds gérés par Pro-ARIDES (PME et FIL) [...] ont le potentiel d'améliorer l'accès aux prêts des IMF ».

En matière d'inclusion, il est important d'améliorer durablement les droits, mais aussi l'accès aux ressources. Pour garantir une inclusion véritable, il est essentiel de dépasser la simple représentation et d'assurer un accès durable aux ressources pour les femmes, les jeunes et les autres groupes vulnérables. Si des progrès notables ont été accomplis pour garantir leur participation aux processus décisionnels, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour garantir leurs droits durables, en particulier en ce qui concerne le régime foncier et l'accès aux ressources productives essentielles.

Il est peu probable que le programme permette d'améliorer la gouvernance de manière générale. Compte tenu du très grand nombre de thèmes et d'activités ainsi que de la vaste portée géographique du programme, les ressources actuelles pourraient ne pas être suffisantes pour atteindre les effets souhaités : par conséquent, l'ambition d'améliorer globalement la gouvernance et la prestation de services dans les municipalités pourrait ne pas être réaliste. Le programme pourrait en revanche gagner en efficacité en se concentrant sur des domaines spécifiques tels que les droits fonciers, la GRN et la vulgarisation agricole, où des interventions plus ciblées pourraient produire des résultats mesurables.

3 Pertinence

Pro-ARIDES est largement considéré comme pertinent et apprécié par les parties prenantes et les groupes cibles rencontrés pour son approche intégrée et ancrée localement et pour sa présence continue dans une région marquée par le retrait des bailleurs de fonds. Si le programme fait preuve de flexibilité et de sensibilité aux conflits, des défis subsistent pour garantir une inclusion significative des jeunes, des femmes et des communautés pastorales.

EQ5 - Dans quelle mesure et de quelle manière le programme Pro-ARIDES est-il pertinent pour les groupes cibles définis ? Dans quelle mesure les activités et les interventions du programme tiennent-elles compte des besoins des groupes cibles spécifiques (femmes, jeunes) tels que définis dans les objectifs ?

Pro-ARIDES est pertinent et très apprécié par ses parties prenantes et ses groupes cibles en termes d'objectifs, d'approche intégrée et ancrée localement, et de liens institutionnels solides. Les conclusions du travail sur le terrain suggèrent que les parties prenantes institutionnelles, les organisations paysannes, les organisations de femmes et de jeunes, les entrepreneurs et les ménages AAP sont favorables à sa poursuite.

L'importance du programme Pro-ARIDES est renforcée par le contexte général du retrait des bailleurs de fonds de la région. Dans un environnement où de nombreux bailleurs de fonds suspendent leur financement au Sahel, les efforts continus de Pro-ARIDES dans la région sont d'autant plus significatifs.

Les domaines d'intervention des volets 1 à 3 concernent les ménages au Niger, au Burkina Faso et au Mali. L'examen des documents du programme, appuyé par des sources externes telles que la Banque mondiale et le Réseau d'information sur la sécurité alimentaire, indique que les ménages sont confrontés à des défis persistants en matière de nutrition, de revenus et de droits fonciers.[33] Les documents de Pro-ARIDES soulignent les tensions fortes et violentes liées aux ressources naturelles, qui s'aggravent sous la pression du changement climatique. Dans le même temps, la faible productivité du secteur agricole continue de compromettre la sécurité alimentaire et nutritionnelle à grande échelle, tandis que la résilience des ménages reste faible, laissant une grande partie de la population vulnérable aux chocs externes.

En ce qui concerne la trajectoire 4, le programme met particulièrement l'accent sur les femmes, mais des améliorations sont encore possibles. Des progrès sont observés en termes d'amélioration des relations conjugales, d'inclusion des femmes dans la prise de décision au sein des ménages et, tant pour les femmes que pour les jeunes, de participation accrue aux organes décisionnels villageois et municipaux et aux organisations

[33] Banque mondiale. « Renforcer la sécurité alimentaire et nutritionnelle au Sahel et dans la Corne de l'Afrique ». Banque mondiale, 4 janvier 2024,www.worldbank.org/en/results/2024/01/04/enhancing-food-and-nutrition-security-in-the-sahel-and-horn-of-afe-africa .

Réseau d'information sur la sécurité alimentaire (FSIN). « *Rapport régional sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle en Afrique de l'Ouest et au Sahel 2024 »,* 2024.

paysannes, ainsi que de participation économique renforcée. Une limitation importante est que la méthodologie de reporting actuelle ne permet pas d'évaluer de manière agrégée l'impact du programme sur les femmes et les jeunes (voir la section MEL). Cela dit, les chiffres de la base de données sur les ménages bénéficiaires suggèrent que les femmes sont relativement bien représentées : 52 % des bénéficiaires au Burkina Faso étaient des femmes, contre 51 % au Niger et 49 % au Mali. Il est toutefois important de noter que ces bases de données ont effectivement montré certaines limites en termes de fiabilité (voir la section MEL).

La trajectoire 5 est reconnue comme pertinente, mais doit être développée davantage afin de maximiser son impact. Si des améliorations ont été constatées pour l'ensemble des objectifs de la trajectoire 5, il convient de renforcer la pertinence du programme en concentrant les efforts sur les domaines visés par celui-ci, en le différenciant clairement d'autres initiatives et en démontrant sa valeur en prouvant l'existence d'une augmentation des investissements des autorités locales dans les services, les structures de gouvernance, les infrastructures et les chaînes de valeur. Compte tenu de ces défis, on pourrait également se demander s'il est justifié de poursuivre la trajectoire 5, en particulier si les ressources pourraient être mieux allouées à des trajectoires plus pertinentes ou ayant un impact plus évident.

En ce qui concerne l'inclusion des jeunes, les conclusions sont mitigées. Le travail sur le terrain au Mali a montré que les activités ciblant les jeunes étaient limitées, tandis qu'au Burkina Faso, ces efforts étaient plus visibles et considérés comme fructueux. Un partenaire du consortium a reconnu que les jeunes avaient fait l'objet d'une attention moins ciblée lors de la conception du programme ; toutefois, cette préoccupation n'a pas été partagée par les autres parties prenantes. En outre, les données disponibles sur les bénéficiaires n'ont pas confirmé cette lacune, en grande partie en raison de l'incohérence des données collectées sur les jeunes dans les trois pays, ce qui empêche toute agrégation ou comparaison significative. Il est donc difficile d'évaluer de manière systématique le degré d'engagement du programme en faveur des jeunes.

L'inclusion des ménages pastoraux reste un défi pour le programme. Selon le rapport annuel 2023, les ménages pastoraux représentent environ 5 % de l'ensemble des ménages bénéficiaires, ce qui correspond aux estimations de la proportion globale de pasteurs nomades dans la population générale de ces trois pays. Néanmoins, les pasteurs étaient nettement sous-représentés dans les enquêtes (de référence) sur les ménages, et le programme a apporté des corrections dans l'enquête de performance 2023 afin d'améliorer l'inclusion de ce groupe. [34] Cet écart s'explique en grande partie par leur mobilité et les zones reculées et souvent peu sûres dans lesquelles ils vivent, ce qui complique leur participation régulière aux activités du programme et leur inclusion dans les pratiques standard de collecte de données. Pour relever efficacement ce défi, il faudra mettre en place des stratégies adaptées qui tiennent compte des modes de vie et des besoins spécifiques des éleveurs, en veillant à leur inclusion significative dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme.

[34] L'équipe d'évaluation n'a pas non plus pu rencontrer les communautés pastorales pendant le travail sur le terrain, car elles n'étaient pas présentes dans les communes visitées.

EQ6 - Dans quelle mesure et de quelle manière le programme Pro-ARIDES tient-il compte des conflits dans ses activités et ses interventions ?

Pro-ARIDES fait preuve de souplesse et d'adaptabilité face à l'évolution de la situation sécuritaire dans les différents pays. Les personnes interrogées ont décrit le programme comme proactif, avec des plans d'urgence en place pour transférer les activités entre les communes si nécessaire. Le travail sur le terrain a confirmé que Pro-ARIDES est capable de s'adapter au contexte sécuritaire en déplaçant les lieux des activités et en ajustant ses opérations. Ces mesures comprennent l'ajustement des itinéraires et des horaires de déplacement, l'utilisation de motos pour la mobilité et la réunion des groupes cibles dans des lieux sûrs. L'accent mis par le programme sur le contrat social, l'inclusion et le renforcement des institutions locales reflète intrinsèquement une approche sensible aux conflits.

Toutefois, le programme n'intègre pas encore suffisamment les communautés pastorales, qui jouent un rôle important dans les efforts de consolidation de la paix. Comme mentionné précédemment, l'équipe d'évaluation n'a pas pu recueillir facilement des données sur l'inclusion des groupes pastoraux, car leur présence dans les zones visitées était limitée et le suivi de ce type de ménages n'a pas été effectué de manière cohérente dans tous les pays (voir la section MEL), en partie en raison de problèmes de sécurité impliquant les communautés pastorales. Néanmoins, comme l'a fait remarquer un partenaire du consortium, les conflits en cours dans la région soulignent la nécessité de renforcer les efforts de consolidation de la paix au sein des communautés afin de renforcer le tissu social. Les éleveurs, en particulier, se sentent exclus des interventions de développement, ce qui contribue à leur mécontentement à l'égard du gouvernement. En outre, leur éloignement géographique limite également leur accès aux services essentiels, ce qui rend leur inclusion dans les solutions locales indispensable. Pourtant, ces communautés restent sous-représentées dans le programme actuel, en partie en raison de leur mode de vie nomade, principalement dans des zones peu sûres, ce qui rend difficile leur participation dans le cadre des structures conventionnelles du programme. Les communautés pastorales pourraient bénéficier d'une plus grande attention dans la phase 2 en tirant parti de la longue expérience de SNV dans le travail avec ces communautés.

4 Cohérence

Une approche régionale ou multinationale offre des économies d'échelle et des possibilités d'apprentissage entre pays, mais la lourde structure de gestion régionale descendante actuelle a, dans la pratique, limité ces avantages. Il existe une division du travail au sein du consortium, mais les capacités et l'expertise des partenaires du consortium et des partenaires locaux sont actuellement sous-utilisées. En outre, Pro-ARIDES pourrait encore accroître sa valeur ajoutée pour d'autres programmes de développement.

4.1 Cohérence interne

EQ7 - Dans quelle mesure Pro-ARIDES met-il efficacement en œuvre une approche intégrée ? Dans quelle mesure et de quelle manière les différentes trajectoires de la théorie du changement se renforcent-elles mutuellement ?

Pro-ARIDES met en œuvre une approche intégrée entre les différentes trajectoires, qui se renforcent mutuellement. Bien qu'il ne soit pas facile de dresser un tableau cohérent des activités en raison de la dispersion des informations (voir également la section MEL), les entretiens ont montré que les équipes ont une bonne compréhension des trajectoires et des interventions. En principe, la théorie du changement et les différentes trajectoires sont complémentaires et visent à obtenir un changement systémique (l'objectif final est d'accroître la résilience, la sécurité alimentaire et les revenus grâce au développement économique local). Les résultats du travail de terrain ont également montré comment les activités se renforcent mutuellement. Par exemple, les résultats concernant l'amélioration de la communication entre les conjoints ont été renforcés par la participation économique des femmes, qui leur a donné plus de poids dans les décisions relatives aux dépenses et aux investissements du ménage. De même, le soutien apporté par le programme aux PME en termes d'amélioration des performances leur a permis d'accéder au crédit, et le travail sur l'accès au marché a encore amélioré leurs performances. Il est toutefois essentiel que, conformément à la configuration initiale du programme, Pro-ARIDES s'efforce de concentrer ses efforts au cours de la phase 2, car l'impact souhaité ne peut être atteint dans tous les domaines d'intervention avec les fonds disponibles (comme mentionné dans la section « Efficacité »). Cela doit être soutenu par une base de données permettant de suivre (et de cibler) les activités combinées par ménage, par partie prenante ou par lieu (voir également le chapitre « MEL »).

EQ8 - Quelle est la valeur ajoutée de l'approche régionale de Pro-ARIDES par rapport à ce qui est ou peut être réalisé dans chacun des pays séparément ?

Une approche régionale présente en principe des avantages liés aux économies d'échelle et aux possibilités d'apprentissage entre pays. Les équipes nationales de la SNV, en particulier, considèrent que l'approche régionale permet de réaliser des économies d'échelle (par exemple, les experts thématiques ne doivent être recrutés qu'une seule fois au lieu de trois), de favoriser l'apprentissage entre pays et de renforcer l'assurance qualité. Les personnes interrogées ont également indiqué que l'approche régionale permet en principe le partage des connaissances et l'harmonisation des meilleures pratiques dans des contextes sahéliens similaires. Diverses parties prenantes ont suggéré que le programme aurait pu être mieux géré sous la forme de trois programmes nationaux

distincts (ou d'un programme multinational). Cela se justifiait par les contextes nationaux et les conceptions des programmes différents, ainsi que par la capacité des groupes thématiques à opérer au-delà des frontières sans avoir besoin d'une structure régionale, jugée complexe et coûteuse. En outre, il a également été mentionné que l'efficacité était également affectée par les structures de gestion, les pays se sentant souvent contrôlés par les bureaux régionaux, ce qui créait un niveau supplémentaire qui alourdissait la bureaucratie et limitait l'autonomie. S'il a été souligné que l'approche régionale offrait un potentiel d'impact plus important grâce aux économies d'échelle et à la standardisation (en particulier pour le système MEL), il a également été souligné que ce potentiel n'était pas encore pleinement exploité. Néanmoins, les conclusions des travaux sur le terrain suggèrent que les équipes nationales de la SNV ne souhaiteraient pas gérer Pro-ARIDES comme un programme national autonome.

Une approche régionale pourrait également offrir des avantages en termes d'élaboration de cadres MEL communs avec des données et des outils comparables, mais ces avantages ne se sont pas encore concrétisés. L'examen de l'analyse de l'enquête de référence et de performance a confirmé que l'approche régionale facilite en partie une analyse quantitative cohérente et le calcul *des effets (outcomes)*, et permet la comparabilité entre les pays (même si elle peut passer à côté de certains progrès spécifiques à un pays). Toutefois, les avantages potentiels de la standardisation du système MEL ne sont pas encore pleinement réalisés et de nombreuses incohérences existent, comme l'indique l'examen des fichiers de collecte de données relatifs aux bénéficiaires, aux activités et aux résultats (et comme l'ont confirmé divers entretiens). Ce point est décrit plus en détail dans le chapitre MEL. En outre, un partenaire du consortium a mentionné que les théories du changement spécifiques à chaque pays sont plus pratiques pour obtenir des résultats contextualisés. La structure régionale ne devrait pas empêcher l'élaboration de théories du changement plus affinées pour chaque pays à partir de la théorie du changement globale du programme.

Cependant, la lourde structure hiérarchique de gestion régionale a, dans la pratique, partiellement limité les avantages de l'approche régionale. Plusieurs personnes interrogées ont mentionné que le style de gestion est actuellement trop hiérarchique et que ce style de gestion descendant a limité l'autonomie des pays, y compris dans les domaines thématiques (comme mentionné également dans la question suivante). Si la SNV a correctement observé qu'il n'existe pas de lien hiérarchique entre l'unité de gestion du programme et les organes de coordination nationaux dans la structure de gestion du programme, dans la pratique, la relation entre la gestion régionale du programme et les bureaux nationaux était encore perçue par de nombreux acteurs comme trop hiérarchique. Certains représentants des bureaux nationaux ont indiqué qu'ils se sentaient « contrôlés » par le bureau régional, ce qui, selon eux, créait un niveau supplémentaire qui alourdissait parfois inutilement la bureaucratie et limitait l'autonomie. Si certaines personnes interrogées ont reconnu qu'un style de gestion hiérarchique est parfois nécessaire dans cette partie du monde pour être efficace, d'autres ont observé qu'il est allé trop loin dans la mesure où les relations de travail ne semblent pas « inclusives ». Par exemple, plusieurs parties prenantes ont indiqué qu'elles n'avaient pas le sentiment que les critiques (auto-critiques) étaient les bienvenues lors des réunions, même si elles étaient constructives et visaient à apprendre et à s'améliorer, ce qui a conduit certaines parties prenantes à cesser de formuler de telles critiques.[35] Ces parties prenantes ont donc émis des doutes quant à l'efficacité du style de gestion hiérarchique et ont suggéré qu'un style plus circulaire et inclusif était nécessaire pour un apprentissage transnational efficace, y compris dans les domaines thématiques (par exemple, les responsables thématiques devraient avoir plus de liberté pour proposer des améliorations aux activités thématiques et les bureaux nationaux

[35] Il y a même eu des allégations selon lesquelles des remarques critiques auraient été supprimées des procès-verbaux des réunions, mais l'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure de confirmer cette observation.

devraient être encouragés à suggérer des améliorations aux activités nationales, y compris des suggestions visant à consolider les activités au cours de la deuxième phase).

EQ9 - Quelle est la valeur ajoutée/contribution de chacun des partenaires du consortium à l'accomplissement des objectifs du programme ?

La répartition des tâches entre les quatre partenaires du consortium est assez claire. SNV est le chef de file du consortium et dispose de la majeure partie du budget (environ 70 %). Il dirige l'unité de gestion du programme régional au Niger et dispose de trois bureaux nationaux qui rendent compte au bureau régional de SNV. CARE dispose également de trois grands bureaux nationaux et possède une expertise particulière en matière de gouvernance locale, d'inclusion des femmes et d'inclusion financière (tandis que la SNV aurait davantage d'expertise dans les domaines de l'énergie, de l'eau et de l'agriculture). La WUR et le KIT sont des institutions de connaissances basées aux Pays-Bas qui jouent un rôle relativement mineur dans ce programme, se limitant principalement à la responsabilité du programme de recherche, en particulier le volet « recherche-action ». Si le WUR et le KIT ont des rôles similaires, ils se distinguent toutefois par le fait que le WUR coordonne les activités avec les instituts de recherche nationaux au Burkina Faso, au Mali et au Niger, en mettant l'accent sur l'agronomie et la GRN, tandis que KIT travaille avec des ONG spécialisées dans la recherche, en mettant l'accent sur la gouvernance et la finance inclusive. Dans les deux cas, le KIT et le WUR ont conclu des accords de partenariat institutionnel. Le KIT et la WUR ont indiqué qu'ils collaboraient efficacement sur un programme de recherche commun, en utilisant une méthodologie et une planification unifiées (mais avec des budgets distincts). La SNV et CARE semblent en revanche moins bien collaborer, les deux parties se déclarant insatisfaites des modes de gestion et de communication de l'autre. [36]

La répartition des tâches n'a pas pleinement reflété les points forts de chaque partenaire du consortium, certains d'entre eux se sentant mis à l'écart. Les représentants des trois partenaires du consortium, à l'exception de la SNV, ont tous indiqué qu'ils se sentaient sous-utilisés, voire « mis à l'écart », et que le programme ne tirait pas suffisamment parti des avantages comparatifs de chaque partenaire. Tous trois auraient souhaité jouer un rôle plus important, non seulement en termes de part du budget (qui a été négociée lors de la phase de proposition), mais aussi en termes de responsabilités au sein du programme, qui pourraient selon eux être renforcées compte tenu de leur expertise et de leurs capacités, qu'ils estiment actuellement sous-utilisées. Le WUR et le KIT ont tous deux indiqué qu'ils auraient souhaité jouer un rôle de premier plan dans le domaine du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage (MEL), dans lequel ils possèdent tous deux une solide expertise, mais leur participation initiale à la conception et à la mise en œuvre du système MEL est restée modeste. Ils ont mentionné que la SNV a jusqu'à présent adopté une approche cloisonnée, empêchant une intégration efficace des connaissances et de l'expertise, plusieurs partenaires se sentant « exclus », c'est-à-dire insuffisamment consultés ou estimant que leurs critiques constructives ne sont pas prises au sérieux. Si cela peut s'expliquer en partie par la structure complexe du consortium (CARE étant par exemple une confédération), un style de gestion plus inclusif pourrait contribuer à résoudre ces problèmes. Plusieurs partenaires du consortium ont également souligné le manque de transparence dans la gestion du programme, les informations fournies aux partenaires du consortium sur le MEL en temps réel et

[36] Par exemple, les représentants de CARE ont jugé la gestion de SNV trop hiérarchique et insuffisamment inclusive et transparente, les membres du personnel de CARE ne se sentant pas traités comme des partenaires à part entière du consortium. SNV a indiqué que la structure complexe de CARE (CARE International étant une confédération de 18 membres nationaux CARE) avait contribué aux difficultés de coordination et de communication ainsi qu'aux retards. En effet, le partenaire du consortium de la SNV est CARE Pays-Bas, tandis que sur le terrain, les bureaux locaux de CARE sont gérés par CARE USA (Burkina, Niger) et CARE UK (Mali).

les données financières étant limitées et irrégulières. Plusieurs personnes interrogées ont également mentionné qu'une coopération accrue de la part des ambassades serait bénéfique, même si la forte rotation du personnel au sein des ambassades rend parfois difficile l'acquisition d'une connaissance approfondie du contexte.

EQ10 - Quelle est l'efficacité de la coopération entre les différents partenaires du consortium et les partenaires locaux chargés de la mise en œuvre, et que peut-on améliorer ?

La coopération entre les partenaires du consortium et les partenaires locaux se caractérise par une sous-utilisation des partenaires locaux. Plusieurs personnes interrogées ont mentionné que le personnel local de SNV et celui de CARE pourraient être utilisés plus efficacement et que le programme devrait faire davantage appel à l'expertise locale existante plutôt que de recourir à des consultants externes locaux, notamment pour des raisons de durabilité. D'une manière générale, il semble que beaucoup de travail ait été sous-traité à des consultants locaux individuels, plutôt que de travailler avec les bureaux nationaux existants de la SNV et de CARE, d'autres partenaires locaux chargés de la mise en œuvre, des organisations nationales d'agriculteurs (par exemple pour la collecte de données) et les municipalités (par exemple pour le suivi). [37]Deux partenaires du consortium ont mentionné que le personnel des bureaux locaux se sentait non seulement sous-utilisé, mais aussi « sous-estimé », compte tenu de leur faible implication au sein du consortium. L'un des problèmes soulevés par les partenaires du consortium était la communication limitée ou tardive de la SNV, mais la SNV a fait remarquer que les partenaires du consortium étaient parfois également en retard dans la remise de certains documents, par exemple leurs rapports financiers. Certaines procédures de gestion et de mise en œuvre imposées par la SNV ont également été perçues comme lourdes ou insuffisamment adaptées au contexte national par les partenaires et les agents de mise en œuvre. Étant donné que seuls quelques exemples spécifiques ont été fournis, nous recommandons à la SNV Pays-Bas d'évaluer plus en détail les raisons de ces préoccupations et de travailler avec les partenaires du consortium pour y répondre.

Le travail du programme avec les instituts de recherche locaux semble avoir été un peu moins efficace et efficient, et pourrait éventuellement être réduit. Selon les personnes interrogées, l'approche de formation en ligne pour les instituts de recherche locaux a été très difficile au début pour les instituts de recherche universitaires nationaux, qui étaient habitués à une approche plus traditionnelle. Combiné à un accès limité à Internet et à l'électricité, cela a ralenti les progrès, le renforcement des capacités partant pratiquement de zéro. Il a fallu renforcer les capacités à partir d'un niveau très bas. De plus, plusieurs parties prenantes ont décrit la coopération entre les bureaux nationaux du programme et les instituts de recherche nationaux comme difficile. Les personnes interrogées ont indiqué que les efforts visant à établir un lien entre la recherche et la mise en œuvre étaient difficiles, car les professeurs universitaires nationaux se considéraient parfois comme supérieurs au personnel chargé de la mise en œuvre de SNV et CARE. Toutefois, les efforts visant à mettre en relation ces groupes et à combler leurs différences culturelles pourraient contribuer à l'établissement de nouvelles relations durables à l'avenir (voir également le chapitre sur la durabilité). À cet égard, il pourrait être utile de revoir les lignes hiérarchiques, étant donné que plusieurs partenaires du consortium ont jugé inefficace que les partenaires de recherche locaux rendent compte au

[37] Par exemple, au Mali, un problème s'est posé avec l'organisation nationale d'agriculteurs, qui était censée être un partenaire stratégique (au service de la durabilité) et qui a été remplacée par une ONG au cours de la première année de mise en œuvre : selon la SNV, cela était dû à un manque de résultats, mais selon l'organisation, cela était dû à un manque de clarté dans la communication de la SNV.

personnel du KIT et du WUR basé aux Pays-Bas, alors que le travail est principalement effectué dans le pays.[38] Si la SNV a jugé efficace et efficiente la répartition des tâches entre le KIT-WUR et les partenaires de recherche locaux, elle a également noté que, dans la pratique, les instituts de recherche locaux collaborent avec la SNV et CARE à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme de recherche.[39] Compte tenu de l'impact limité et indirect de ce programme de recherche et de la nécessité plus urgente d'améliorer le système MEL, on pourrait envisager de réduire le rôle du KIT et du WUR dans le domaine de la recherche, ce qui pourrait libérer des ressources leur permettant de s'impliquer plus activement dans l'amélioration du système MEL (voir le chapitre MEL).

4.2 Cohérence externe

EQ11 - Dans quelle mesure les stratégies de Pro-ARIDES sont-elles alignées sur les politiques régionales et nationales pertinentes ?

Les stratégies Pro-ARIDES sont alignées sur les stratégies régionales et les politiques nationales. Les entretiens et le travail sur le terrain montrent que Pro-ARIDES s'est aligné sur les stratégies régionales (par exemple, résilience, sécurité alimentaire, gouvernance) et les politiques nationales en travaillant dans le cadre de consultations et en collaborant avec les gouvernements locaux. Il a intégré les priorités nationales dans la mise en œuvre tout en maintenant une vision régionale plus large.

EQ12 - Dans quelle mesure Pro-ARIDES est-il complémentaire à d'autres programmes régionaux/nationaux ? Quelle est la valeur ajoutée perçue de Pro-ARIDES par rapport à d'autres programmes de développement actifs dans la région/les pays concernés ?

Pro-ARIDES recoupe en partie d'autres programmes. Les personnes interrogées ont largement convenu que le programme recoupe en partie des programmes similaires dans la région, mais notre travail sur le terrain a montré que des recherches supplémentaires sont nécessaires pour évaluer dans quelle mesure. Si beaucoup ont indiqué qu'ils s'efforçaient d'assurer la synergie avec d'autres parties prenantes, SNV au Niger a déclaré que cela était souvent entravé par l'évolution des agendas des autres parties et des problèmes de calendrier. En ce qui concerne les doublons qui pourraient être réduits, le programme pourrait laisser le travail du PW5 au Mali au programme de gouvernance locale responsable (PGLR+) de la SNV.

Néanmoins, la taille du programme, son approche systémique et l'accent mis sur la cohésion sociale et les conflits ont été perçus par certains comme une valeur ajoutée par rapport à d'autres programmes. Un partenaire du consortium a décrit le programme comme adoptant une approche multisectorielle « unique », reliant les principaux éléments de résilience. Bien qu'il ne soit probablement pas « unique », divers documents (par exemple, le document de programme et les rapports annuels) soulignent également la nature systémique du

38 Les directions régionales ont également signalé des problèmes de coordination entre les équipes locales et celles basées aux Pays-Bas, tout en ajoutant que, dans certains cas, les membres du comité directeur sont nouveaux dans leurs fonctions et insuffisamment informés.

39 Le KIT et le WUR se concentrent principalement sur des fonctions de soutien, telles que l'introduction de nouvelles connaissances, la familiarisation des chercheurs avec des approches de recherche innovantes et la facilitation de l'évaluation par les pairs par des experts internationaux du WUR et du KIT. Les instituts de recherche locaux, en collaboration avec CARE, SNV et d'autres partenaires de mise en œuvre, définissent le programme de recherche-action, planifient et mettent en œuvre la recherche et rendent compte des résultats de la recherche.

programme, comme mentionné au début de la section sur la cohérence interne. D'autres personnes interrogées ont mentionné que le programme, grâce également à sa taille, se concentre sur différents éléments tels que la cohésion sociale, le genre, la jeunesse, le changement climatique, les conflits locaux (voir également la section sur la pertinence en matière de sensibilité aux conflits) et comble les lacunes en matière de gouvernance et de partage des connaissances.

EQ13 - Comment Pro-ARIDES coopère-t-il/se coordonne-t-il avec d'autres programmes/organisations/institutions de développement régionaux/nationaux ?

Bien qu'au départ, Pro-ARIDES ait cartographié d'autres programmes de la SNV, cela ne s'est pas traduit par une exploitation des synergies à un stade ultérieur. Le travail sur le terrain a montré que Pro-ARIDES avait cartographié les efforts d'autres programmes au début du programme. Par la suite, un partenaire a mentionné que Pro-ARIDES coordonne ses activités avec d'autres programmes SNV par le biais de forums d'échange de connaissances et de la participation à des plateformes de consultation régionales. Néanmoins, l'équipe d'évaluation n'a pas trouvé de preuves claires des mesures concrètes prises par le programme pour établir des synergies, ni avec les programmes SNV, ni avec les programmes d'autres organisations. Par exemple, le travail sur le terrain au Mali a montré qu'il y avait très peu de communication entre les projets de la SNV (par exemple, PGLR+, qui recoupe en partie la trajectoire 5 de Pro-ARIDES) ; il n'a pas non plus été fait mention d'une collaboration avec MODHEM+ au Burkina Faso. D'une manière générale, l'établissement de synergies avec d'autres programmes nécessiterait un investissement conscient en temps et en ressources de la part de Pro-ARIDES et des parties externes.

5 Durabilité

Les problèmes de sécurité importants constituent des risques substantiels pour la durabilité, mais le programme a fait preuve d'une grande flexibilité à cet égard, notamment grâce à diverses stratégies d'atténuation. Plusieurs autres risques pour la durabilité subsistent.

EQ14 - Dans quelle mesure et à quels niveaux (central/décentralisé) des liens institutionnels ont-ils été établis et comment contribuent-ils ou sont-ils susceptibles de contribuer à la durabilité et à l'impact au long-terme de Pro-ARIDES ? Quels mécanismes ou accords formels sont en place pour garantir le maintien de ces liens au-delà du cycle de vie du programme et comment les capacités locales sont-elles renforcées pour soutenir la poursuite à long terme ?

L'ancrage institutionnel aux niveaux local et national est bien établi et contribue de manière significative à la durabilité. Le programme collabore étroitement avec les autorités locales, les services techniques, les instituts de recherche locaux et les organisations d'agriculteurs, ainsi qu'avec des ONG bien établies dans les trois pays. Cette collaboration est très appréciée à tous les niveaux (local, régional et national). De plus, l'approche fondée sur la proximité renforce les capacités locales.

Il existe peu de mécanismes ou d'accords formels pour garantir le maintien des liens au-delà de la durée du programme. Bien que les informations disponibles sur ces accords soient limitées, nous savons que divers accords formels ont été signés avec les partenaires du programme, ce qui contribue à la durabilité de ces partenariats. Il est toutefois trop tôt pour dire si ces partenariats se prolongeront au-delà de la durée du programme. Cela dit, il est clair que divers nouveaux liens ont été établis, par exemple entre des instituts de recherche locaux et des ONG et les bureaux locaux de SNV. Dans la mesure où ils s'avèrent utiles aux deux parties, ils sont susceptibles de se poursuivre.

Il existe des signes encourageants indiquant que le renforcement des institutions communautaires continuera à produire des effets positifs. La mesure dans laquelle cela se produira dépendra de la capacité des efforts de renforcement des capacités à doter ces institutions des outils, des connaissances et de l'autonomie nécessaires pour servir leurs populations au-delà du programme. D'après notre travail sur le terrain, cela semble particulièrement vrai pour les producteurs de semences et les agents formés en santé animale et végétale, qui peuvent vendre leurs services à la population. En outre, notre travail sur le terrain a montré que les relais communautaires et les organisations locales d'agriculteurs sont fortement motivés à poursuivre leur travail.

Les activités visant à renforcer les systèmes financiers communautaires contribuent également de manière positive à la durabilité. En particulier, les AVEC et l'éducation financière liée aux institutions de microfinance (IMF) favorisent une culture de l'épargne, améliorent l'accès au crédit et renforcent la résilience des ménages, notamment en soutenant les petites entreprises et en favorisant l'égalité des sexes.

D'autres activités devraient également s'avérer durables. Les plus prometteuses à cet égard sont l'enregistrement foncier, les nouvelles pratiques agricoles et nutritionnelles, la production de semences ou les

services de santé animale et végétale. Cela s'explique par le fait qu'ils présentent un intérêt économique ; les agriculteurs se les sont appropriées et ont reconnu leur importance.

EQ15 - Dans quelle mesure les risques sécuritaires et politiques sont-ils susceptibles de compromettre la durabilité des résultats du programme, et quelles sont les stratégies d'atténuation spécifiques mises en place pour faire face à ces risques ? De quelle manière la conception du programme a-t-elle intégré une flexibilité permettant de s'adapter à l'évolution des conditions sécuritaires et politiques, afin de garantir la résilience dans la réalisation des résultats à long terme ?

Les risques sécuritaires et politiques accrus dans les trois pays compromettent considérablement la durabilité des résultats du programme. De nombreux acteurs ont confirmé que les problèmes de sécurité limitent l'accès opérationnel, perturbent l'engagement local et affaiblissent l'appropriation institutionnelle. Les personnes interrogées ont également convenu que l'instabilité politique et l'insécurité persistante compromettent le financement à long terme et la continuité des initiatives communautaires, rendant très difficile l'obtention d'un impact durable.

Malgré ces défis importants en matière de sécurité, le programme a fait preuve d'une grande souplesse et d'une forte capacité d'adaptation, notamment grâce à des stratégies d'atténuation. Par exemple, les équipes nationales ont adapté leurs stratégies d'intervention en changeant de lieu lorsque la situation sécuritaire l'imposait, en travaillant avec les personnes déplacées à l'intérieur du pays (y compris celles provenant de zones précédemment ciblées) et en adaptant les calendriers et les opérations afin d'assurer la continuité tout en garantissant la sécurité du personnel et des groupes cibles. L'approche de proximité s'est également révélée être une stratégie d'atténuation appropriée, car elle a permis aux membres des communautés de poursuivre le travail dans les zones où le personnel de Pro-ARIDES ne pouvait se rendre pour des raisons de sécurité.

Toutefois, plusieurs faiblesses dans la mise en œuvre et le pilotage du programme font peser des risques supplémentaires sur la durabilité. En particulier :

- **Limitations en matière d'infrastructures et de ressources** : l'accès limité à l'eau, la mauvaise qualité des équipements et le manque de ressources pour l'entretien entravent la durabilité des investissements physiques tels que les pépinières, les jardins et les systèmes d'irrigation.
- **Mauvais entretien de certains investissements** : l'entretien insuffisant de certaines infrastructures et de certains équipements, tels que les forages et les clôtures métalliques, peut entraîner leur détérioration en l'absence de mécanismes de maintenance et de formation pour leurs utilisateurs.
- **Dispense de formations sans matériel durable.** Par exemple, de nombreuses formations ont été dispensées sans manuels ni autre matériel durable adapté aux bénéficiaires finaux, qui auraient pu être utilisés pour soutenir la mise en œuvre continue des matières apprises (notamment au Mali).
- **Absence d'analyse systématique des indicateurs de changement :** ces indicateurs sont importants pour identifier les disparités géographiques et les résistances au changement, avec une meilleure intégration de la recherche-action et de la mise en œuvre.

Enfin, plusieurs contraintes environnementales pourraient compromettre la durabilité des résultats. Il s'agit notamment du très faible taux d'alphabétisation des ménages dans les zones d'intervention et de la faible motivation des jeunes à s'impliquer dans les activités au niveau de la gouvernance locale et des pratiques agricoles (risque d'abandon des pratiques résilientes).

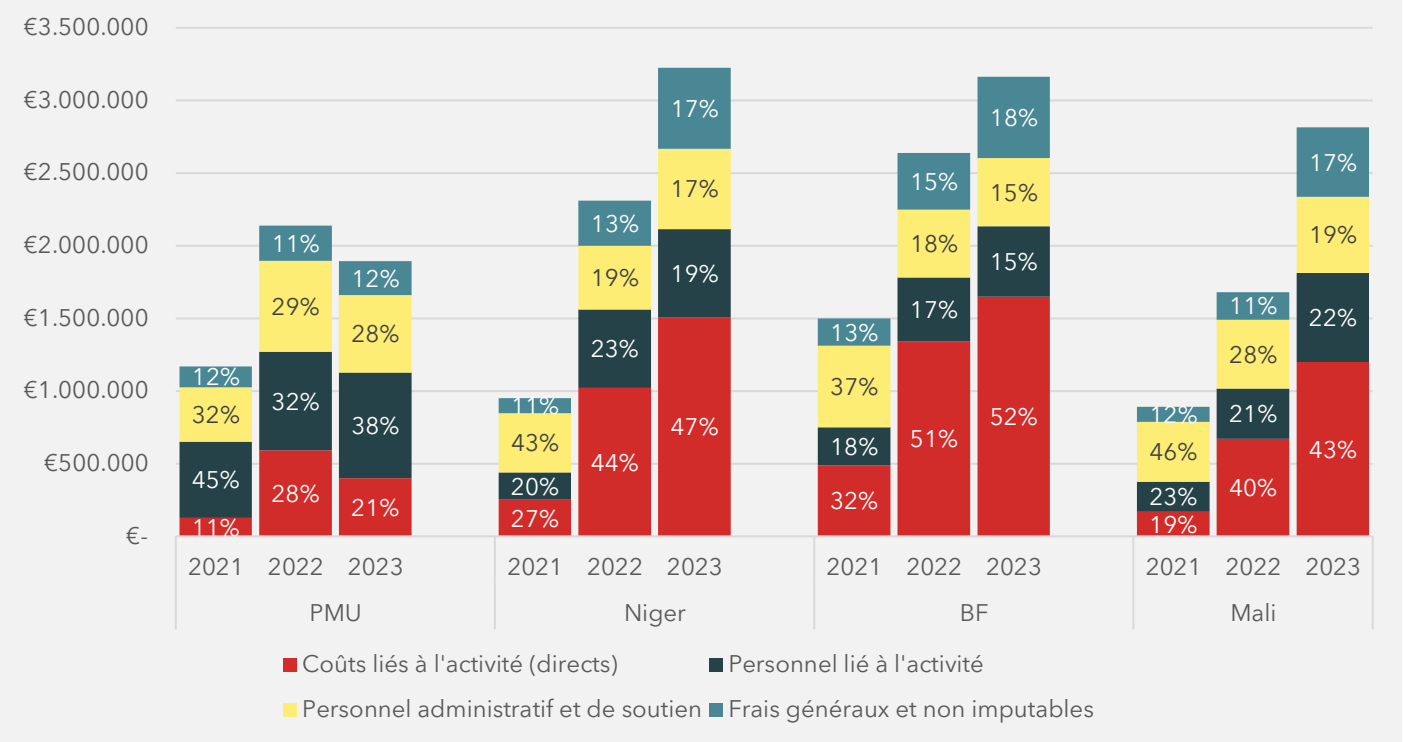
6 Efficience

Il existe une marge d'amélioration en matière d'efficience des coûts, car les coûts administratifs et non allouables de Pro-ARIDES restent relativement élevés. À l'avenir, le programme devrait se concentrer sur la consolidation des activités prometteuses plutôt que sur leur extension, avec une réévaluation de la mise a l'échelle prévue à la fin de la phase 2.

EQ16 - Dans quelle mesure les coûts administratifs de Pro-ARIDES sont-ils raisonnables par rapport aux coûts réels de mise en œuvre ? Peuvent-ils être optimisés davantage et, si oui, comment ?

Les coûts administratifs de Pro-ARIDES sont relativement élevés, les coûts non imputables représentant une part relativement importante des coûts totaux. L'équipe d'évaluation a analysé les rapports financiers fournis par Pro-ARIDES et a regroupé les coûts en quatre catégories (voir Figure 6.1 pour les catégories). L'analyse montre que les coûts administratifs et les coûts de gestion des programmes varient entre 30 et 40 % dans tous les pays, après une première année où ils ont dépassé 40 %. Le programme a en effet connu un démarrage lent en termes de dépenses liées aux activités, qui étaient inférieures à 30 % en 2021. En 2022 et 2023, les coûts des activités ont dépassé 40 % dans tous les pays, et au Burkina, ils ont dépassé 50 %. En général, les coûts de l'unité de gestion du programme (UGP) au Niger semblent également relativement élevés, représentant plus de 20 % des coûts totaux. En outre, la part des coûts marqués comme non imputables est relativement élevée (près de 20 % dans certains pays pour certaines années), ce qui soulève des questions sur la manière dont cette part du budget a été dépensée, étant donné que les salaires des responsables de programme, du personnel de soutien, ainsi que les coûts d'équipement et de bureau sont déjà pris en compte dans la troisième catégorie (jaune).

Figure 6.1 Les coûts administratifs et de gestion générale varient entre 30 et 40 % dans tous les pays après la première année



Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des rapports financiers fournis par Pro-ARIDES.

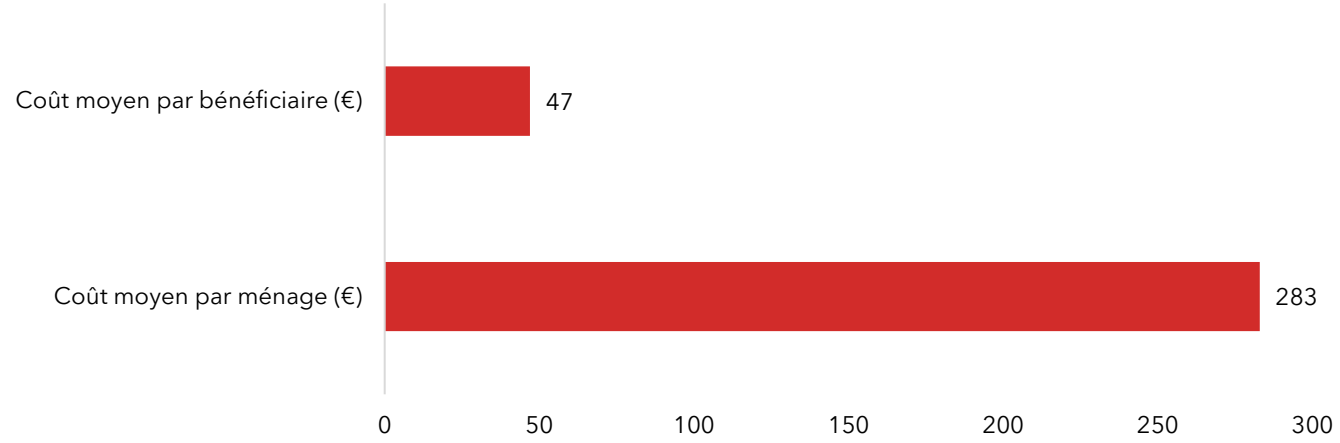
Remarque : les activités comprennent les activités directes, les déplacements locaux et les ONG locales ; Le personnel lié aux activités comprend les coûts du personnel local, des consultants ainsi que du suivi et de l'évaluation et des activités liées au personnel local (par exemple, la formation à la sécurité) ; le personnel de gestion et de soutien comprend les responsables de programme et les conseillers, le personnel de soutien tel que les ressources humaines et les coûts généraux d'équipement (véhicules, équipement et frais de bureau) ; les frais généraux et non imputables comprennent les coûts qui ne sont pas spécifiquement affectés à l'un des centres de coûts précédents.

EQ 17 - Quels sont les coûts moyens par bénéficiaire atteint, ainsi que par résultat obtenu ? Si possible et pertinent, comparez avec des interventions similaires (connues) menées dans la région par d'autres OING, le FIDA et/ou la Banque mondiale.

La figure 6.2 ci-dessous reflète les estimations de Pro-ARIDES concernant le coût moyen par bénéficiaire atteint par le programme. Ce calcul est basé sur le total des dépenses du programme pour la période 2021-2024 (40 355 985 euros), combiné aux chiffres sur le nombre total de ménages touchés (142 677) et la population totale touchée (866 904). L'équipe d'évaluation a pu vérifier le nombre moyen de ménages touchés à l'aide du projet de rapport annuel 2024. Toutefois, lors du calcul des dépenses totales, les estimations fondées sur les rapports annuels précédents et les données budgétaires ont donné des chiffres différents, mais systématiquement plus élevés que ceux communiqués par le programme, ce qui a entraîné un coût moyen par ménage plus élevé. En raison de ces différences, l'équipe d'évaluation n'a pas jugé approprié de communiquer une valeur spécifique concernant les dépenses totales. De même, le coût moyen par bénéficiaire n'a pas pu être validé, car les données sous-jacentes nécessaires n'ont pas été mises à disposition. En outre, la définition des termes « bénéficiaire atteint » et « ménage atteint » pose problème, car elle risque d'entraîner un double comptage des bénéficiaires, comme expliqué dans le chapitre consacré au suivi, à l'évaluation et à l'apprentissage. Pour une interprétation plus précise, il serait

important de clarifier si ces chiffres se réfèrent uniquement aux bénéficiaires directs ou également aux bénéficiaires indirects. Une telle clarification permettrait un processus de mesure plus précis et plus fiable. Il n'est donc pas prudent de valider les hypothèses formulées ou de comparer ces coûts à ceux de programmes comparables.

Figure 6.2 Le coût moyen par bénéficiaire pour la période 2021-2024 s'élève à 47 euros, tandis que le coût moyen par ménage atteint est de 283 euros.



Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données fournies par Pro-ARIDES

EQ 18 - Dans quelle mesure les résultats obtenus jusqu'à présent par Pro-ARIDES peuvent-ils servir de base pour a) la deuxième phase du programme ; b) d'autres interventions/programmes ?

Bien que nous recommandions la poursuite du programme dans une deuxième phase, celle-ci ne devrait être mise en œuvre qu'à condition de *consolider* les activités les plus prometteuses, plutôt que *de se lancer* dans de nouvelles activités ou de nouveaux domaines. Bien que le projet ait été conçu pour tester différentes approches lors de la première phase et étendre les plus efficaces lors de la deuxième phase, l'équipe d'évaluation estime que les ressources du projet ne permettent pas actuellement *une extension (*au sens d'un élargissement des activités ou des domaines) et que l'état actuel de la mise en œuvre nécessite plutôt une consolidation des activités qui se sont révélées les plus prometteuses jusqu'à présent (voir également d'autres sections du présent rapport). Il reste toutefois essentiel de veiller à ce que les groupes cibles continuent de bénéficier d'un ensemble cohérent de services, afin de maximiser les avantages de l'approche intégrée et de maintenir la dynamique dans les trajectoires d'intervention sélectionnées. Cela pourrait inclure, par exemple, un accompagnement après les sessions de formation initiales. En ce qui concerne la mise à l'échelle d'autres interventions ou programmes, il semble prématuré de recommander les interventions (ou combinaisons d'interventions) qui présentent le plus grand potentiel de mise à l'échelle et d'impact durable. En effet, les changements commencent seulement à se manifester au niveau des résultats intermédiaires et le suivi n'a pas été effectué de manière à permettre d'attribuer ces changements à des interventions spécifiques. Nous recommandons d'évaluer à nouveau le potentiel de mise à l'échelle vers la fin de la deuxième phase, en analysant quelle combinaison d'activités s'est avérée la plus pertinente et la plus efficace dans chaque pays (la combinaison d'activités efficace pouvant varier d'un pays à l'autre). Cela nécessitera d'adapter le système de suivi afin de surveiller de près la mise en œuvre et les évolutions sur le terrain.

7 Suivi, évaluation et apprentissage (MEL)

Si la théorie du changement fournit une bonne base pour le cadre MEL, le système MEL doit être considérablement repensé afin d'améliorer la redevabilité, le pilotage et l'apprentissage.

EQ19 – Redevabilité : dans quelle mesure la mise en place du cadre et du processus de suivi et d'évaluation de Pro-ARIDES est-elle à même de générer des effets (outcomes) et des impacts vérifiables au fil du temps ?

EQ20 - Pilotage : dans quelle mesure le cadre MEL fournit-il des données opportunes et exploitables pour soutenir la prise de décision en temps réel et le pilotage stratégique du programme ?

La théorie du changement (ToC) constitue une bonne base pour le cadre MEL, avec des chaînes de résultats et des indicateurs pour chacune des cinq trajectoires différentes. La ToC est structurée selon cinq trajectoires, chacune ayant sa propre logique d'intervention. La ToC a été élaborée au fil du temps en coordination avec tous les partenaires du consortium et les bureaux nationaux. Elle est jugée utile par tous les partenaires du consortium et semble guider leurs interventions. Bien qu'il soit encore possible d'améliorer la ToC (par exemple en élaborant des ToC au niveau national adaptées aux contextes spécifiques de chaque pays, tout en articulant clairement les hypothèses et les liens de causalité), la plupart des parties prenantes sont favorables au maintien de la ToC comme base du programme.

Le système de suivi, d'évaluation et de gestion (MEL) contient un très grand nombre d'indicateurs de résultats et de réalisations. Plus précisément :

- 21 indicateurs d'effet (outcome) ont été conçus et sélectionnés au niveau du programme et sont alignés sur les cinq trajectoires de la théorie du changement.
- 49 indicateurs de réalisation (output) ont été élaborés en 2022 et ne faisaient pas partie du cadre de résultats initial ; chaque réalisation est associée à différents indicateurs, qui sont liés à différentes trajectoires ; par conséquent, certaines réalisations sont liées à plusieurs trajectoires.
- 3 indicateurs systémiques liés à 8 défis systémiques.

Un certain nombre de ces indicateurs ne sont pas nécessairement utiles pour rendre compte de l'avancement du programme. L'équipe d'évaluation (ainsi que de nombreux acteurs du programme) a notamment jugé inutile l'indicateur relatif au nombre de recettes partagées (voir trajectoire 1 dans la section « Efficacité »). La majorité des acteurs chargés du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage s'accordent à dire que le programme aurait besoin d'indicateurs moins nombreux et plus ciblés. De plus, les indicateurs des différents niveaux ne sont pas clairement liés, ce qui rend difficile la vérification des liens de causalité dans le cadre théorique. Souvent, le niveau des indicateurs choisis ne correspond pas au niveau indiqué : par exemple, plusieurs indicateurs de résultats décrivent des activités. Malgré des améliorations, certains partenaires ont mentionné que le système de reporting actuel reste fortement axé sur les réalisations (outputs), sans mettre suffisamment l'accent sur le reporting qualitatif et l'analyse

au niveau des effets (outcomes).[40] Toutefois, l'équipe d'évaluation estime qu'une analyse utile au niveau des effets nécessiterait un scénario contrefactuel (nous développons ce point dans la question d'évaluation 26 sur l'étude d'impact au Niger).

En outre, la mise en place du système de collecte des données pose divers problèmes qui pourraient entraîner des erreurs de comptage et empêcher la mise en œuvre stratégique des activités. Bien que le programme dispose en principe d'une procédure claire de collecte et de validation des données, la mise en place de ce système présente de multiples problèmes qui nuisent à la qualité des données relatives aux bases de données sur les bénéficiaires, ce qui pourrait entraîner des erreurs dans le comptage des bénéficiaires, des activités et des résultats. Dans certains cas, cela nuit même à la crédibilité des partenaires du consortium.[41] Bien que cette évaluation à mi-parcours ne soit pas un audit, l'équipe d'évaluation a vérifié les faiblesses des données dans la mesure du possible, grâce à des analyses approfondies des documents et des fichiers de données disponibles, à de nombreuses discussions et échanges avec l'équipe MEL de Pro-ARIDES et à un atelier MEL réunissant plusieurs parties prenantes du MEL.[42]

L'équipe d'évaluation a identifié au moins cinq problèmes principaux concernant les données MEL :

1. **Les procédures de collecte des données sont souvent floues, inefficaces et incohérentes d'un pays à l'autre.** Des bases de données Excel sur les ménages ont été conçues pour suivre les bénéficiaires du projet et servir de base d'échantillonnage pour les enquêtes auprès des ménages. Si les trois pays se sont mis d'accord sur les données minimales à inclure dans la base de données des bénéficiaires, chaque base de données a été conçue en fonction des besoins et de la compréhension de chaque pays. Il en résulte des procédures et des modèles différents utilisés par les trois équipes nationales pour les bases de données des bénéficiaires. Par exemple, seule la base de données des bénéficiaires du Mali semble inclure le type de ménages desservis (agricoles, agropastoraux ou pastoraux) ; il est donc difficile de savoir comment les données ventilées par type de ménage sont calculées au Niger et au Burkina. En outre, dans la base de données du Mali, les ménages se trajectoirent attribuer un identifiant unique (bien que « reconstruit » par le programme et donc susceptible d'erreurs, plutôt que tiré d'un numéro d'identification externe) ; au Niger, l'identification des ménages est basée sur les numéros de téléphone, qui font défaut pour certains ménages ; et au Burkina Faso, elle n'est attribuée qu'aux ménages de certaines municipalités.
2. **Les activités ne peuvent pas être automatiquement associées aux bénéficiaires, ce qui peut entraîner un décompte incorrect des bénéficiaires.** Les données relatives aux activités sont collectées dans des « fiches » où chaque ligne correspond à un bénéficiaire individuel (et non à un ménage) et où il n'existe aucun lien automatique vers les bases de données des ménages. Les relais villageois remplissent manuellement les fiches d'activité, qui sont ensuite vérifiées par des superviseurs.[43] Cependant, l'absence de liens automatisés,

---

40 Certains partenaires du consortium interrogés ont également mentionné que la direction de SNV s'était principalement concentrée sur les réalisations (outputs) pendant une longue période, résistant initialement aux conseils de se concentrer davantage sur les effets et l'impact. Alors que le KIT affirmait avoir proposé de jouer un rôle plus important dans ce domaine, SNV a préféré gérer cela en interne.

41 Par exemple, un partenaire du consortium a mentionné qu'il y avait une surestimation du nombre de bénéficiaires du projet et qu'il ne comprenait pas clairement comment certains chiffres avaient été obtenus.

42 Représentants des partenaires du consortium et représentant de l'équipe MEL du ministère danois des Affaires étrangères.

43 Dans certains cas, le type de ménage n'est pas précisé dans les fiches, ce qui empêche davantage le déploiement stratégique des activités mentionnées au point (1).

d'identifiants uniques pour les ménages et le fait que plusieurs personnes partagent le même nom rend impossible la vérification correcte du nombre de ménages bénéficiaires d'une activité donnée. Les bases de données sur les ménages au Mali et au Niger contiennent bien une colonne pour les activités reçues, mais ces activités sont consignées sous forme de texte libre, combinant souvent plusieurs activités dans la même colonne ; la même activité est également consignée différemment pour différents ménages.

3. **La manière dont les chiffres relatifs à l'activité sont agrégés n'est pas claire, mais cela semble se faire manuellement**. Au niveau local, le programme remplit manuellement des « fiches » pour chaque bénéficiaire lors d'une activité spécifique. Alors qu'au Burkina Faso, ces données d'activité sont ensuite transférées vers des bases de données numériques (fichiers Excel), l'équipe d'évaluation n'a trouvé aucune preuve que cela soit le cas au Mali et au Niger.
4. **Le programme n'exploite pas tout le potentiel des outils numériques.** Même dans les cas où des outils numériques sont utilisés (par exemple, des feuilles Excel, le logiciel ODK pour la collecte de données), le programme ne semble pas exploiter tout le potentiel de ces outils pour agréger les données. Par exemple, comme mentionné précédemment, les données sont dispersées dans différents fichiers, souvent sans lien entre eux ; les activités dans les bases de données des ménages sont consignées sous forme de texte libre dans la même colonne ; et l'agrégation des données n'est pas toujours effectuée automatiquement à l'aide de formules.
5. **Les objectifs en termes de réalisations (outputs) sont ajustés chaque année, en partie sur la base des valeurs atteintes les années précédentes.** Si l'ajustement des objectifs à des chiffres plus réalisables est le signe d'un ajustement stratégique, il peut toutefois masquer des domaines à améliorer, ce qui empêche d'identifier les enseignements tirés.

Si les données sur les réalisations (ouputs) et les activités sont agrégées sur une base trimestrielle, la configuration du système de suivi et d'évaluation n'est pas optimale pour un pilotage en temps réel. Outre les problèmes susmentionnés, le calcul des indicateurs de résultats pose d'autres difficultés. Les progrès réalisés dans les activités sont recueillis par les agents de terrain sous la supervision de SNV/CARE et suivis à l'aide de tableaux de bord Excel, gérés par le bureau régional et complétés par les bureaux nationaux chaque trimestre. Le fichier rend ensuite compte du nombre d'activités prévues et exécutées pour chaque indicateur de réalisation (output). Les indicateurs de réalisation quelques descriptions qualitatives, mais celles-ci ne sont pas suffisamment précises pour comprendre les défis et identifier les enseignements tirés. Les indicateurs de réalisation sont ensuite présentés chaque année dans les rapports annuels. Les tableaux de bord devraient correspondre aux chiffres communiqués chaque année, mais le lien entre la collecte des données et les fichiers de suivi trimestriels n'est pas clair : comme mentionné ci-dessus, le système est conçu de telle manière que le comptage ne peut être effectué que manuellement, ce qui ne facilite pas l'exactitude. Les entretiens avec les représentants des partenaires du consortium indiquent que ce processus n'est pas clair pour bon nombre des partenaires concernés, ce qui jette un doute sur la qualité, la facilité d'utilisation et la comparabilité des chiffres communiqués. En conséquence, la configuration du système affaiblit considérablement la capacité de pilotage et de prise de décision en temps réel. Nous recommandons de rationaliser ces systèmes en utilisant des outils modernes et en exploitant la collecte automatisée de données mensuelles (voir recommandations). Une autre question concerne l'absence de données ventilées par sexe pour les réalisations (outputs).

Bien que le suivi des indicateurs d'effets (outcomes) ne permette pas d'avoir une image claire de la contribution du programme, celui-ci a été intégré depuis 2023 à une analyse qualitative de la contribution des activités. Les indicateurs de résultat sont collectés tous les deux ans, principalement à partir d'enquêtes auprès des ménages - basées sur l'enquête standardisée sur les ménages ruraux à indicateurs multiples (RHoMIS) - et d'enquêtes auprès des PME, puis présentés de manière détaillée dans l'« Étude de référence » et l'« Étude de

performance ». L'analyse des données sur les résultats est effectuée par une société d'enquête externe au Burkina Faso. Le nettoyage et l'analyse des données sont effectués de manière professionnelle à l'aide de codes R, selon une méthode standardisée pour les trois pays, et les codes sont automatiquement intégrés dans les rapports « Étude de référence » et « Étude de performance ».[44] ,[45] Le « Guide de planification, suivi, évaluation et apprentissage (PSEA) » ainsi que le « Mode de calcul des indicateurs » précisent comment les questions de l'enquête se traduisent en indicateurs d'effets (outcomes). L'un des principaux inconvénients de l'intégration des effets (outcomes) dans le système de suivi sans contrefactuel (pas de groupe témoin dans l'enquête) est que le système ne permet pas de comprendre la contribution du programme, mais se contente de comparer la situation entre différentes années (que le programme ait eu ou non une influence sur celle-ci). La collecte de données sur les effets (outcomes) serait plus utile dans le cadre d'une « étude d'impact », où les données sont comparées à celles d'un groupe témoin (voir également la question d'évaluation n° 25 sur l'étude d'impact au Niger). Néanmoins, les enquêtes quantitatives ont également été complétées en 2023 par des rapports qualitatifs (« rapport synthèse de l'enquête qualitative ») basés sur des discussions de groupe dans différents types de *communes,* qui visent à fournir une interprétation de la manière dont les activités du programme ont contribué aux effets (outcomes) observés.

En outre, la présentation et le cadrage de certains indicateurs de réalisation (output) et d'effet (outcome) prêtent à confusion et peuvent donner lieu à des interprétations erronées. En ce qui concerne *les réalisations (outputs)*, le programme présente les chiffres différemment selon les types d'indicateurs. Pour les indicateurs liés aux ménages (par exemple, le nombre de ménages soutenus), le programme utilise des objectifs annuels et rend compte des valeurs annuelles atteintes ; les chiffres cumulés totaux (ou objectifs) correspondent alors à la somme des valeurs annuelles (objectifs). Pour les indicateurs liés aux activités, en revanche, le programme communique des valeurs cumulées annuelles et, parfois, uniquement les valeurs des activités qui diffèrent de celles menées les années précédentes (et avec des bénéficiaires différents), afin d'éviter le double comptage des activités et des ménages. En ce qui concerne *les effets (outcomes),* ce que les fichiers MEL appellent la « contribution » du programme correspond généralement à la simple variation entre les valeurs de 2023 et 2021, comme mentionné précédemment, sans aucune attribution ni étude de contribution. En outre, le programme rend compte à la fois du nombre et du pourcentage, mais il n'est pas clair à quoi correspond le pourcentage, ni pourquoi les objectifs en pourcentage sont parfois atteints, alors que les objectifs en nombre de ménages ne le sont pas. Le cadrage et la définition de certains indicateurs sont également trompeurs : par exemple, un indicateur appelé « nombre et pourcentage de ménages ayant amélioré leur alimentation » rend compte des *niveaux* pour 2021 et 2023, plutôt que des changements. Bien que nous reconnaissions les efforts déployés par le programme pour éviter le double comptage et mesurer la contribution, ces fichiers de suivi sont conçus de manière à ne pas permettre la clarté et la transparence.

---

44 Bien que la structure des fichiers n'ait pas été optimale et qu'il ait été difficile de vérifier comment les indicateurs avaient été calculés, l'équipe d'évaluation a pu vérifier comment la plupart des indicateurs avaient été calculés.

45 Ces rapports sont très denses en informations. Il convient de préciser qu'ils doivent être considérés davantage comme une base de données et faire l'objet d'une analyse plus approfondie, complétée par des interprétations issues d'informations qualitatives, avant de tirer des conclusions.

EQ21 - Apprentissage : Dans quelle mesure Pro-ARIDES tire-t-il des enseignements de ses accomplissements et est-il capable d'ajuster ses stratégies lorsque les résultats ne répondent pas aux attentes ?

En raison de l'accent mis sur les indicateurs quantitatifs, il est difficile de savoir « pourquoi » quelque chose a fonctionné ou non, ce qui rend l'ajustement des stratégies plus difficile. Les rapports annuels contiennent très peu d'enseignements tirés des échecs, ce qui rend difficile l'identification des domaines à améliorer. Le « Recueil des narratifs qualificatifs des résultats du programme » présente des informations qualitatives sous forme d'exemples de réussite, mais celles-ci sont pour la plupart anecdotiques et ne mettent pas l'accent sur les points à améliorer. De plus, les rapports annuels sont longs et très difficiles à lire, car les informations sont dispersées, axées sur les activités et l'ampleur des changements est rarement abordée. Néanmoins, un partenaire du consortium a mentionné que Pro-ARIDES intègre progressivement des informations qualitatives dans ses rapports, comme le préconise un autre partenaire du consortium depuis le début du programme, afin de mieux comprendre l'impact et les contributions du programme. Par exemple, le rapport annuel 2024 était beaucoup plus concis et rationalisé, mettant l'accent sur la contribution du programme aux résultats observés.

En conséquence, les conclusions du suivi, de l'évaluation et de la gestion sont peu utilisées pour ajuster la stratégie. Si les équipes de coordination et les parties prenantes utilisent dans une certaine mesure les données collectées pour affiner la mise en œuvre (par exemple, lors des réunions sur la gouvernance et la planification spécifique à chaque pays), les conclusions MEL ne sont pas utilisées de manière structurée pour ajuster la stratégie, sauf lors des moments de planification formels. De plus, les parties prenantes ont largement convenu qu'il n'existait pas ou peu de retours auprès des ménages sur les données collectées, au-delà des agents de terrain et des partenaires, pour ancrer l'adaptation dans les réalités locales.

EQ22 - Dans quelle mesure Pro-ARIDES est-il capable d'apprendre et de s'adapter à l'évolution du contexte ?

Le programme dispose en principe de trajectoires formelles visant l'apprentissage et l'adaptation ; toutefois, les objectifs concrets de ces différentes trajectoires ne sont pas toujours clairs. L'examen des documents et les entretiens avec le personnel du programme chargé du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage ont montré que le programme organise chaque année des ateliers régionaux d'examen et de planification, auxquels participent les parties prenantes et les représentants des ménages. Ces ateliers servent en principe de plateformes de réflexion et d'adaptation. Bien que des ateliers annuels d'apprentissage soient organisés dans chaque pays, les résultats concrets de ces ateliers ne sont pas clairs, mis à part la planification annuelle et les ajustements en fonction de la situation sécuritaire. Un partenaire du consortium a même mentionné que, pendant les premières années, l'accent était davantage mis sur la mise en œuvre, et que ce n'est que récemment que l'accent a commencé à se déplacer vers l'apprentissage.

En conséquence, de multiples parties prenantes jugent l'approche actuelle insuffisante et, dans certains cas, même restrictive en termes de contenu des discussions. Les partenaires ont du mal à s'accorder sur les aspects qui ne fonctionnent pas. Comme indiqué dans la section « Cohérence », de nombreux partenaires ont signalé que même lorsque des problèmes sont soulevés, ils sont souvent exclus des points d'action s'ils ne correspondent pas à la zone de confort existante du programme. Ces partenaires ont indiqué que les discussions sur le contenu sont limitées, les comptes rendus des réunions se cantonnant à des sujets prédéfinis, ce qui laisse peu de place à des ajustements.

EQ23 - Apprentissage : Dans quelle mesure la recherche-action menée dans le cadre de Pro-ARIDES a-t-elle généré des données utiles/des pratiques éprouvées pour éclairer les stratégies du programme ? Et dans quelle mesure ces pratiques ont-elles été intégrées avec succès dans les stratégies/la mise en œuvre du programme ?

Les partenaires du consortium reconnaissent la recherche-action comme un élément clé du système MEL. La recherche-action s'inscrit dans la gestion des connaissances afin de consolider et de réfléchir à l'apprentissage pour toutes les activités. De nombreux participants à l'atelier ont noté que la recherche-action, associée à des sessions d'apprentissage et à des enquêtes, fournit des contributions importantes pour l'amélioration du programme. Néanmoins, les résultats de chaque source ne sont pas systématiquement combinés (c'est-à-dire qu'il n'existe pas de base de données intégrée).

Les partenaires s'accordent à dire qu'il n'est pas toujours facile de traduire la recherche en résultats, même si le programme est sur la bonne trajectoire pour y parvenir. Bien que chaque activité comprenne des descriptions sur le terrain et qu'il existe des exemples positifs de recherche-action pour une gestion adaptative (par exemple dans le domaine fiscal), il n'y a pas eu d'évaluation systématique pour déterminer si les recommandations ont conduit à des changements tangibles. Jusqu'à présent, la mise en œuvre s'est principalement appuyée sur l'interprétation des enseignements tirés par le programme lui-même. Cependant, un partenaire du consortium a mentionné que le modèle précédent de production de notes techniques a évolué vers la production de réalisations (outputs) qui alimentent directement les ajustements du programme, en discutant des recommandations des chercheurs dans le cadre de la gestion adaptative. De cette manière, les chercheurs sont « contraints » à réfléchir à des recommandations concrètes (en collaboration avec les praticiens).

EQ24 - Impact sur le changement des systèmes : dans quelle mesure le cadre MEL permet-il de suivre les progrès vers une transformation à long terme des systèmes, telle que l'amélioration de la gouvernance ou la résilience climatique ?

Le système MEL est en cours d'adaptation afin de suivre les changements systémiques. Bien que le document de programme mentionnait les huit domaines de changement systémique, ceux-ci n'étaient initialement pas directement liés aux trajectoires d'action et aux indicateurs d'effets (outcomes). Cependant, le personnel du programme impliqué dans le MEL a indiqué que les huit changements systémiques sont désormais intégrés dans la mise en œuvre des activités. Chaque pays a hiérarchisé six domaines de changement systémique parmi les huit. Ces changements systémiques sont classés par dimension, à savoir (1) les conditions et les politiques, (2) les relations et (3) les mentalités/comportements. Ces dimensions sont en cours d'élaboration sous forme de méthodologies et d'outils, et leur suivi est en cours. L'équipe d'évaluation a relié ces domaines au cadre de résultats (voir Table 7.1).

Table 7.1 Les huit domaines de changement systémique ont été liés a posteriori aux indicateurs de trajectoire et de résultat.

Domaine de changement	Trajectoire	Indicateur d'effet (outcome) correspondant
1. Émancipation des ménages agricoles et (agro-)pastoraux (y compris les femmes et les jeunes) et autonomisation des organisations d'agriculteurs et de femmes	1	Effet (outcome) : 1.1, 1.2, 1.3, 1.4
2. Amélioration de la performance du système de prestation de services	1, 2, 5	Effet (outcome) : 1.4, 2.4, 5.3
3. Saisie des opportunités de croissance et diversification de la demande pour les produits locaux (augmentation de la demande de produits alimentaires locaux)	2	Effet (outcome) : 2.1
4. Émergence d'entreprises locales viables et d'organisations d'agriculteurs et de femmes et de jeunes artistes	2	Effet (outcome) : 2.1, 2.2, 2.3
5. Gouvernance concertée et inclusive du terroir et du territoire par les multiples parties prenantes	3	Effet (outcome) : 3.3, 3.4, 3.5
6. Intégration de la dimension de genre et inclusion sociale (EGIS)	4	Effet (outcome) : 4.1, 4.2, 4.3
7. Garantie d'une bonne gouvernance par les institutions gouvernementales locales (autorités locales) renforcées et inclusives	5	Effet (outcome) : 5.1, 5.2, 5.4
8. Meilleur accès des organisations au financement long terme et à l'investissement.	5	Effet (outcome) : 5.5

Source: SEO et MDF, sur la base des documents et des contributions du personnel MEL de pro-ARIDES.

EQ25 - Impact sur le changement des systèmes : Quelle est la valeur ajoutée perçue de la mise en place de l'étude d'impact scientifique (au Niger) parallèlement au suivi et à l'évaluation réguliers du programme Pro-ARIDES ? Dans quelle mesure cette étude d'impact est-elle/sera-t-elle en mesure de quantifier/d'attribuer l'impact de Pro-ARIDES?

Une étude d'impact rigoureuse et quasi expérimentale est très importante, car elle permet d'évaluer de manière causale la contribution du programme Pro-ARIDES (contrairement au suivi régulier des effets (outcomes)). L'équipe d'évaluation a examiné le questionnaire de l'étude d'impact au Niger et a formulé diverses suggestions d'amélioration, car toutes les questions n'étaient pas bien adaptées à la théorie du changement et au contexte local. En raison de divers retards, ni le plan d'échantillonnage final ni les résultats de l'étude n'étaient disponibles au moment de la rédaction du présent rapport ; par conséquent, les arguments avancés dans ce paragraphe sont principalement théoriques. Comme mentionné précédemment, le suivi régulier des résultats n'est actuellement pas propice à la mesure de la contribution de Pro-ARIDES aux résultats observés pour plusieurs indicateurs et n'apporte donc que peu de valeur ajoutée au suivi des réalisations (outputs) (qui sont directement attribuables au programme).[46]

[46] Pour certains indicateurs (par exemple les indicateurs n° 1.3 et n° 2.2), l'enquête sur les performances comprenait des questions sur la contribution du projet aux changements observés au niveau des ménages, et le consortium a indiqué que les résultats de l'enquête avaient ensuite été complétés par des discussions de groupe.

Il est important de tenir compte des différentes réserves concernant ce qu'une étude d'impact sur le terrain peut réellement mesurer, ainsi que des considérations éthiques à prendre en considération. Par exemple, il existe souvent des problèmes de retombées entre le groupe de traitement et le groupe de contrôle : les ménages qui ont reçu une formation sur la diversification de la production et de l'alimentation peuvent transmettre leurs connaissances aux ménages voisins. Cela peut donner lieu à un « faux négatif », c'est-à-dire à une évaluation du programme comme n'ayant pas de contribution significative, même lorsqu'il y en a une, ou à une sous-estimation de l'impact du programme. Pour minimiser cet effet, une option consiste à choisir, dans la mesure du possible, les groupes de traitement et de contrôle dans différentes municipalités de la même province. Il est donc toujours recommandé de compléter une étude d'évaluation d'impact quantitative par des évaluations qualitatives et de vérifier les liens dans la théorie du changement. Toutefois, si la réalisation d'une étude d'impact dans des zones de conflit présente également des complications, elle peut contribuer à atténuer les complications déjà rencontrées dans l'enquête pour le suivi des effets (outcomes) : en particulier, lorsqu'il n'est pas possible d'enquêter sur les mêmes ménages entre le début et le milieu (ou la fin) de l'étude, l'étude d'impact permet de modifier la composition des deux groupes tout en restant en mesure d'évaluer l'effet moyen du traitement, si la définition des deux groupes ne change pas et à condition que l'échantillonnage aléatoire au sein des populations de traitement et de contrôle initiales soit maintenu. En outre, des considérations éthiques entrent en jeu lors de l'enquête auprès de ménages qui ne sont pas bénéficiaires du programme. Ces considérations peuvent être atténuées en (1) expliquant clairement l'objectif de l'enquête et le rôle du groupe témoin : les participants doivent comprendre que leur participation ne garantit pas l'accès à l'intervention ; (2) soulignant que la participation est entièrement volontaire et que les personnes peuvent se retirer sans aucune conséquence ; (3) impliquant à la fois un comité d'éthique et des leaders communautaires, qui peuvent aider à concevoir des méthodes respectueuses de l'éthique.

EQ26 - Systèmes et processus : Le cadre de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL) est-il efficace dans ses processus, garantissant l'inclusion des parties prenantes et le maintien de normes élevées en matière de qualité et de fiabilité des données ?

La structure de gestion du consortium a quelque peu limité la participation des parties prenantes, en particulier des communautés locales. Le consortium a indiqué que ses partenaires ont été associés à la conception et à la mise en œuvre du système de suivi, d'évaluation et de gestion (MEL) depuis le début du programme. Par exemple, les indicateurs d'effets (outcomes) et les enquêtes ont été élaborés conjointement, et un groupe MEL composé des partenaires du consortium a été créé au cours des premières années du programme.[47] Toutefois, outre les problèmes et les défis décrits ci-dessus concernant la qualité et la fiabilité des données, plusieurs partenaires du consortium ont fait état de difficultés pour intégrer différents points de vue (comme mentionné dans la section « Cohérence »). En outre, le personnel sur le terrain n'a pas été utilisé à son plein potentiel dans le cadre du MEL. Si certains partenaires ont déploré l'insuffisance des capacités du MEL au sein de la SNV (due également à la forte rotation du personnel local, qui est en partie un problème interne à la SNV), ils auraient eux-mêmes pu participer plus activement aux discussions. De nombreux acteurs ont également estimé que le fait que le consultant MEL soit basé en Europe limitait son implication dans les activités sur le terrain, ce qui entravait le suivi et la validation en temps réel. Un autre point important est la participation limitée des parties prenantes locales, telles que les organisations d'agriculteurs au Mali. Alors qu'elles étaient censées être des partenaires stratégiques des

[47] En outre, WUR est le principal responsable de l'étude d'impact, et CARE dirige les efforts de suivi pour la trajectoire 5.

programmes, la SNV les a remplacées par des ONG après la première année.[48] L'équipe d'évaluation recommande donc que ces institutions soient associées à la collecte de données – et que les municipalités soient associées au suivi – lors de la prochaine phase du programme Pro-ARIDES, afin de renforcer l'appropriation, la redevabilité et, en fin de compte, la durabilité des résultats du programme.

48 Il n'y a pas d'accord sur les raisons de cette situation. Alors que SNV a affirmé que ces institutions locales ne tenaient pas leurs promesses, ces dernières ont indiqué qu'il n'y avait pas eu de communication claire de la part de SNV concernant leur implication.

8 Conclusions et recommandations

8.1 Principales conclusions selon les critères du CAD de l'OCDE

Efficacité

- Au cours de sa première phase, Pro-ARIDES a atteint la plupart de ses objectifs.
- Les résultats obtenus jusqu'à présent sont remarquables compte tenu du contexte difficile marqué par un conflit persistant et des risques sécuritaires.
- Le programme est généralement bien accueilli par les parties prenantes et les groupes cibles, dans la mesure où ceux-ci ont pu être consultés.
- Toutefois, les indicateurs de réalisation (output) et d'effet (outcome) ne sont pas bien définis et sont parfois difficiles à interpréter.
- Il n'est actuellement pas possible d'évaluer rigoureusement la contribution des interventions aux résultats, en raison de l'absence d'un groupe de comparaison et du manque de suivi qualitatif systématique.
- Il est nécessaire de consolider les efforts en adoptant une approche plus ciblée.

Pertinence

- Pro-ARIDES est apprécié par les parties prenantes et les groupes cibles pour son approche intégrée et ancrée localement et ses partenariats institutionnels solides, en particulier dans un contexte de déclin de la présence des bailleurs de fonds au Sahel.
- Le programme répond à des défis critiques tels que l'insécurité alimentaire, la faible résilience des ménages, les conflits fonciers et la faiblesse de la gouvernance locale, des problèmes bien documentés dans les rapports internes et les sources externes.
- Si la participation des femmes progresse, l'engagement des jeunes est inégal selon les pays, et les communautés pastorales restent largement sous-représentées dans la collecte de données, ainsi que, potentiellement, dans les activités.
- Le programme fait preuve de souplesse dans sa réponse à l'insécurité, avec des mesures en place pour adapter les opérations ; toutefois, une inclusion plus forte des éleveurs est nécessaire pour soutenir la consolidation de la paix et le développement équitable.

Cohérence :

- Cohérence interne :
  - L'approche intégrée fonctionne bien et peut être encore renforcée dans la phase 2.
  - Une approche régionale ou multinationale offre des avantages liés aux économies d'échelle et aux possibilités d'apprentissage entre pays, mais la lourde structure de gestion régionale descendante actuelle a, dans la pratique, limité ces avantages.
  - La répartition des tâches entre les partenaires du consortium n'exploite pas de manière optimale les atouts de chacun, plusieurs partenaires de coopération et partenaires locaux se sentant sous-utilisés.
- Cohérence externe :
  - Pro-ARIDES recoupe en partie d'autres programmes, mais apporte également une valeur ajoutée.
  - La taille du programme, son approche systémique et l'accent mis sur la cohésion sociale et les conflits ont été perçus par certains comme apportant une valeur ajoutée à d'autres programmes.

- Pro-ARIDES a bien coordonné ses activités avec les autres projets et programmes de la SNV, mais moins bien avec ceux d'autres organisations.

Durabilité :

- D'importants problèmes de sécurité et l'instabilité politique font peser des risques considérables sur la durabilité des résultats.
- Toutefois, le programme a fait preuve d'une grande flexibilité à cet égard, notamment grâce à diverses stratégies d'atténuation.
- Parmi les facteurs qui contribuent positivement à la durabilité, on peut citer les efforts visant à renforcer les institutions communautaires et les systèmes financiers communautaires, ainsi que la collaboration avec les partenaires locaux et nationaux pour assurer l'ancrage institutionnel.
- Toutefois, plusieurs faiblesses dans la mise en œuvre du programme, combinées à d'autres contraintes au niveau des bénéficiaires, font peser des risques supplémentaires sur la durabilité.

Efficience

- Il est possible d'améliorer la rentabilité du programme Pro-ARIDES, car les coûts administratifs et non imputables restent relativement élevés et, bien que les dépenses liées aux activités aient augmenté régulièrement après un démarrage lent, des gains d'efficience supplémentaires sont encore nécessaires.
- Il reste difficile de tirer des conclusions solides sur le coût par bénéficiaire sans avoir accès aux données sous-jacentes et à des définitions plus claires des bénéficiaires.
- Alors que le programme entre dans sa deuxième phase, Pro-ARIDES devrait donner la priorité aux domaines où les progrès ont été les plus évidents et où des résultats durables sont les plus faciles à obtenir, en se concentrant sur la consolidation de ses activités les plus prometteuses plutôt que sur l'expansion dans de nouveaux domaines ou le lancement d'interventions supplémentaires.

Suivi, évaluation et apprentissage

- Si la théorie du changement (ToC) constitue une bonne base pour le cadre MEL, le système MEL doit être profondément remanié afin d'améliorer la redevabilité, le pilotage et l'apprentissage.
- Le système MEL contient un grand nombre d'indicateurs de réalisations (outputs) et d'effets (outcomes), dont certains ne sont pas utiles pour la redevabilité et l'apprentissage.
- La mise en place du système de collecte et de suivi des données relatives aux activités et aux réalisations (outputs) pose divers problèmes, tels que des incohérences entre les pays, la dispersion des informations dans plusieurs fichiers, le décalage entre les bases de données sur les activités et celles sur les ménages, l'utilisation de différentes méthodes pour agréger les résultats en fonction de leur type, ainsi que l'agrégation apparemment manuelle d'un grand nombre de données, ce qui pourrait entraîner un décompte inexact des bénéficiaires et des réalisations (outputs).
- Le suivi des indicateurs d'effets (outcomes) ne permet pas d'avoir une image claire de la contribution du programme, en raison de l'absence de contrefactuel. Bien que l'enquête auprès des ménages contienne des questions sur la contribution de Pro-ARIDES à des résultats spécifiques, notre travail sur le terrain a montré que les bénéficiaires ne font souvent pas la distinction entre l'aide apportée par Pro-ARIDES et celle d'autres programmes. Par conséquent, ces questions pourraient ne pas donner une image précise de la contribution du programme et devraient plutôt être utilisées comme une solution de second choix. L'étude d'impact au Niger est en principe plus appropriée pour évaluer la contribution, bien que l'équipe d'évaluation n'ait pas pu vérifier comment cette étude a été menée.
- Le système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL) n'est pas axé sur l'apprentissage, car il met l'accent sur des indicateurs quantitatifs et fournit peu d'explications sur la manière dont le changement s'est produit et

sur les raisons pour lesquelles quelque chose a fonctionné ou non, ce qui aurait pu aider à éclairer la conception de la deuxième phase du programme. La révision à la baisse des objectifs pourrait également masquer certains problèmes et entraver l'identification des enseignements tirés.

- Le programme a limité la participation des parties prenantes au MEL, en particulier des communautés locales et des institutions publiques.

8.2 Recommandations pour la phase 2

Compte tenu de l'importance de ce programme pour la région et des progrès réalisés jusqu'à présent, nous recommandons de poursuivre le programme avec une deuxième phase, à condition que nos principales recommandations soient prises en compte. Il est important de poursuivre ce programme précisément en raison du contexte sécuritaire difficile et du retrait de divers autres bailleurs de fonds, ce qui renforce la pertinence et la valeur ajoutée de ce programme. Cela dit, le programme doit être considérablement amélioré dans un certain nombre de domaines. Le tableau ci-dessous résume nos recommandations.

Table 8.1 Nous formulons six recommandations clés pour les domaines à améliorer lors de la deuxième phase du programme.

#	Recommandation	Critères de l'OCDE-CAD Critères
1	**Maintenir l'approche programmatique intégrée, mais concentrer les activités dans un nombre plus restreint de domaines.** • Réaliser une analyse « coût-efficacité » afin d'aider à hiérarchiser l'allocation des ressources, de manière à garantir que les fonds soient affectés aux activités ayant le plus d'impact et la plus grande viabilité à long terme, sous réserve de la disponibilité des données. • Faire un choix stratégique concernant la combinaison d'activités qui contribuent le plus au changement systémique souhaité par partie prenante (ménages, y compris les communautés pastorales, et organisations) et le niveau d'effort nécessaire par municipalité, afin d'optimiser la combinaison d'activités fournies au niveau municipal ; ce choix doit être fait avant la prestation des services et conformément à l'hypothèse et aux liens établis dans la théorie du changement. • Ce qui précède nécessite d'améliorer le système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL) (mettre en place un système permettant de suivre et de rendre compte de manière adéquate de la prestation stratégique des services par municipalité et, si possible, par bénéficiaire ; voir également la recommandation suivante). • Ajuster la portée géographique des activités en les concentrant dans les zones où les problèmes de sécurité ne constituent pas une menace majeure.	Tous
2	**Simplifier (réduire le nombre d'indicateurs) et recentrer le système MEL afin de le rendre plus accessible, mieux adapté au suivi de l'impact à long terme, à une évaluation finale rigoureuse, et à l'apprentissage et à l'orientation stratégiques** • Faire appel à un tiers ou à des partenaires existants du consortium (WUR, KIT) pour rationaliser et repenser l'ensemble du système MEL. D'une part, le système devrait être plus simple (moins d'indicateurs), plus accessible et plus stratégique (incitant les utilisateurs à l'utiliser pour la gestion adaptative et l'apprentissage, plutôt que de le considérer comme une charge). D'autre part, le système devrait être plus rigoureux, en mettant l'accent sur (a) la détection des signes de changement durable à long terme et (b) la comparaison de ce changement observé par rapport à un groupe de référence ou de contrôle (voir les points suivants).	MEL

	• Conserver la théorie du changement existante, mais la réviser et la mettre à jour régulièrement afin de refléter les changements contextuels et d'adapter les stratégies de mise en œuvre en conséquence. Idéalement, la théorie du changement globale de haut niveau devrait être conservée pour l'ensemble du programme, mais des sous-théories du changement plus détaillées et spécifiques à chaque pays pourraient être élaborées et ajustées en fonction du contexte national, tout en articulant clairement les hypothèses et les liens de causalité. • Développer une nouvelle base de données MEL qui établit clairement le lien entre les bénéficiaires et les services reçus, permet une analyse territoriale (c'est-à-dire la concentration des efforts par municipalité ou autre unité géographique) et utilise les fonctionnalités Excel pour faciliter les accumulations et réduire les erreurs humaines. • Simplifier et améliorer les indicateurs : réduire les indicateurs de réalisations (outputs) redondants et peu clairs, et rendre les indicateurs restants plus « SMART », spécifiques à chaque pays si nécessaire, mieux alignés sur les niveaux de résultats appropriés ; veiller à ce que la définition de chaque indicateur soit claire et cohérente, afin d'améliorer la transparence et la redevabilité. • Améliorer la collecte des données de suivi en (a) élaborant et en appliquant de manière cohérente des modèles de données accessibles et harmonisés entre les trois pays ; (b) utiliser des identifiants uniques dans les fichiers de données sur les ménages afin d'éviter tout décompte inexact des bénéficiaires ; et (c) surveiller de manière plus systématique quels ménages sont bénéficiaires de quelle activité (afin de contrôler la participation/l'exposition des ménages aux différentes interventions Pro-ARIDES lorsqu'il s'agit d'attribuer les résultats au niveau des ménages aux interventions Pro-ARIDES) (voir également la recommandation 3). Veiller à ce que les fonctionnalités de MS Excel soient utilisées pour rationaliser la collecte et la communication des données, dans le but de maximiser la transparence et de réduire les erreurs. • Concevoir et mesurer une nouvelle base de référence pour 2025 pour le groupe bénéficiant du traitement Pro-ARIDES et un « groupe témoin » comparable, qui pourra être comparée à l'avenir à une base de référence finale pour 2029 (et éventuellement à une base de référence intermédiaire pour 2027). Cela pourrait s'appuyer sur l'étude d'impact menée au Niger, mais devrait être fait pour les trois pays. L'enquête et le plan d'échantillonnage devraient être soigneusement conçus, en tenant compte des contextes locaux et des considérations éthiques (voir EQ 7 dans le chapitre MEL). Un suivi supplémentaire des effets intermédiaires (intermediate outcomes) pourrait encore être effectué pour les municipalités bénéficiant du traitement, mais uniquement pour les effets à court terme (short-term outcomes) qui sont plus directement liés au programme. • Intégrer davantage d'indicateurs qualitatifs (en particulier pour les réalisations (outputs) et les effets (outcomes) à moyen terme) afin de mieux saisir les nuances dans les résultats et les enseignements tirés. Le dossier trimestriel sur le suivi des activités et des effets (outcomes) ainsi que les rapports qualitatifs des discussions de groupe organisées dans le cadre des enquêtes auprès des ménages et des PME comprennent déjà des descriptions qualitatives qui pourraient être utilement développées afin de mieux saisir les enseignements tirés.	

	• Mettre en place une boucle de suivi-action afin de garantir que les conclusions soient utilisées pour la gestion adaptative et l'apprentissage.	
3	**Rendre la gestion du programme moins hiérarchique et plus inclusive afin de mieux utiliser les capacités existantes et d'être plus ouvert à l'apprentissage et à l'amélioration continue.** • Apporter des changements substantiels à la gestion des programmes régionaux, en modifiant considérablement le style de gestion hiérarchique actuel. • Mener des recherches supplémentaires pour évaluer les préoccupations des partenaires du consortium en matière de gestion et de coordination, et travailler avec tous les partenaires du consortium pour y répondre. • Rendre la gestion des programmes plus inclusive et plus ouverte à l'apprentissage, en créant davantage d'espace pour des discussions substantielles et collaboratives sur le contenu et l'apprentissage collectif avec les partenaires et les parties prenantes, créant ainsi un environnement ouvert à la critique constructive (contrairement à l'environnement actuel, où les gens ne se sentent pas libres de faire leur autocritique ou de prendre des initiatives). L'ouverture à l'apprentissage implique également d'être plus ouvert à l'innovation (par exemple, meilleure utilisation des outils numériques, cartographie, visualisation des résultats, applications de données). • Utiliser plus efficacement les capacités et l'expertise existantes du personnel local des bureaux nationaux de SNV et CARE, réduisant ainsi la dépendance excessive à l'égard de consultants nationaux individuels. • Mieux exploiter l'expertise existante des partenaires du consortium. Par exemple, l'excellente expertise du WUR et du KIT en matière de MEL pourrait être mise à profit pour réorganiser en profondeur le système MEL et aider à mettre en œuvre les recommandations susmentionnées dans ce domaine. • Améliorer l'équilibre entre les sexes au sein de Pro-ARIDES, en particulier au niveau de la direction. L'embauche d'un plus grand nombre de femmes dans la gestion du programme pourrait non seulement avoir un effet démonstratif important, mais aussi contribuer à renforcer la sensibilisation aux questions de genre.	Cohérence interne, MEL, efficacité
4	**Simplifier les rapports et mettre l'accent sur l'inclusion** • Améliorer les rapports annuels : les rendre plus concis, placer les effets/réalisations au début de chaque section sous forme de tableau plutôt que sous forme de texte, et séparer le résumé de l'analyse détaillée. Rendre compte de la signification et de la portée des changements. • Améliorer les rapports sur le genre, les jeunes et les communautés pastorales. Par exemple, introduire des sections spécifiques et une analyse agrégée afin de mieux évaluer l'impact du programme sur ces groupes. • Envisager d'impliquer les organisations locales d'agriculteurs dans la collecte de données et les municipalités dans le suivi. Cela contribuera à garantir l'adhésion et l'appropriation et pourra contribuer au renforcement des capacités locales et à la durabilité.	Pertinence, MEL, durabilité
5	**Améliorer la pertinence et la cohérence contextuelles** • Impliquer activement les communautés pastorales dans la conception et la mise en œuvre du programme afin d'accroître sa pertinence et de réduire les risques de conflit.	Pertinence, Cohérence

	• Consacrer des ressources à l'alignement et à la création de synergies avec d'autres programmes. • Contribuer à l'agenda de localisation en permettant aux institutions nationales (municipalités, organisations d'agriculteurs, etc.) de jouer un rôle de partenaires stratégiques, plutôt que de bénéficiaires, tant dans la mise en œuvre du programme que dans le suivi (co-conception d'indicateurs et d'instruments de collecte de données, alignement de la collecte de données sur les processus des partenaires, implication de ces derniers dans l'assurance qualité et l'analyse des données).	
6	**Améliorer la gestion contractuelle et financière** • Améliorer l'efficience de la sous-traitance, actuellement assurée séparément par chaque partenaire du consortium • Assurer la continuité du budget des activités des sous-traitants, par exemple en alignant le cycle budgétaire sur la durée du contrat (par exemple, mars-mars) • La centralisation peut être inefficace – recommandation : décentraliser davantage et améliorer la mise en place du versement des frais de transport aux participants aux formations (Mali) • Explorer des mécanismes permettant de garantir la disponibilité des fonds auprès des IMF au moment où le crédit est versé. L'approche du Burkina Faso pourrait servir de modèle pour le Mali et le Niger. Ce processus pourrait être développé dans le cadre d'une recherche-action visant à déterminer le moment optimal qui permet d'équilibrer les besoins de liquidités des IMF et la capacité de remboursement des emprunteurs.	Efficience

Annexe A Résultats par pays

Table A.1 Résultats de la trajectoire 1 - Mali

Indicateurs[49]	Atteint en 2022	Atteint en 2023	Atteint/objectif 2023	Ateint en 2024	Atteint/objectif 2024	Atteint en 2022-24
Jardin potager familial créé	314	5,742	185%	4,019	70%	110%
Ménages AAP (h/f) bénéficiant d'activités de diversification/nutrition	314	11,583	89%	28,195	100%	97%
Séances de formation organisées sur les activités nutritionnelles	0	4	20%	20	100%	100%
Recettes culinaires promues/présentées aux ménages	0	4	20%	20	100%	100%
Technologies/pratiques résilientes au changement climatique promues/introduites	5	19	190%	18	90%	95%
Cultures introduites pour diversifier la production	9	13	108%	17	142%	142%
Ménages AAP (h/f) bénéficiant d'activités de diversification	314	11,583	89%	28,195	100%	97%
Formation à l'utilisation d'outils résilients au changement climatique	8	13	108%	11	55%	65%
Ménages AAP participant à des activités de formation sur la production résiliente au climat	408	11,583	89%	28,195	100%	97%
Formation sur les pratiques liées à l'augmentation de la production	6	11	138%	10	100%	110%
Facilitateurs communautaires (formateurs) participant à des activités nutritionnelles	430	406	94%	362	89%	95%

Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données fournies par Pro-ARIDES

[49] Les données relatives à ces résultats suivent la méthodologie de reporting du programme : pour les indicateurs liés à la formation, elles représentent le nombre non cumulatif des différents types de formation.

Table A.2 Résultats de la trajectoire 2 – Mali

Indicateurs[50]	Atteint en 2022	Atteint en 2023	Atteint/objectif 2023	Atteint en 2024	Atteint/objectif 2024	Atteint en 2022-24
Fournisseurs locaux proposant des technologies et des intrants adaptés au climat et répondant aux besoins des ménages	0	2	67%	50	111%	108%
OP/OF/OJ soutenu pour le renforcement des capacités dans des domaines thématiques (marketing, distribution)	0	124	78%	132	29%	29%
Plateformes numériques/multi-acteurs fonctionnelles soutenues ou nouvellement créées	0	4	100%	6	100%	100%
Salons promotionnels / Rencontres B2B soutenus par Pro-ARIDES	3	7	100%	8	100%	100%
Organisations ayant participé à des salons promotionnels	51	166	95%	286	119%	108%
PME soutenues pour le renforcement des capacités en matière de marketing et de distribution	43	75	132%	109	96%	106%
PME et OP fournissant des services aux ménages bénéficiaires du programme AAP soutenus pour renforcer leurs capacités à fournir des services répondant aux besoins des ménages	0	49	86%	272	109%	105%
Partenaires du programme IMF fournissant des produits financiers accessibles aux ménages AAP, aux OP et aux PME	0	3	100%	6	200%	200%
Systèmes de paiement et de transaction accessibles via les smartphones	0	0	-	1	100%	100%
Nombre de ménages AAP (h/f) bénéficiant d'une aide au titre des programmes AGR en dehors des activités agricoles	0	235	100%	5 000	100%	100%

Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données fournies par Pro-ARIDES

50 Les données relatives à ces résultats suivent la méthodologie de reporting du programme : pour les indicateurs liés à la formation, elles représentent le nombre non cumulatif de différents types de formations.

Table A.3 Résultats de la trajectoire 3 – Mali

Indicateurs[51]	Atteint en 2022	Atteint en 2023	Atteint/ objectif 2023	Atteint en 2024	Atteint/ objectif 2024	Atteint en 2022-24
Superficie couverte par des technologies résilientes au changement climatique	516	3 976	663%	3 674	73%	134%
Services de gestion agricole et d'élevage, y compris la nutrition, disponibles pour les ménages	0	0	-	3	75%	75%
Communes ayant achevé leur plan cadastral (Mali SCAT « Schéma d'Aménagement du Terroir ») (Niger : PIA : Plan d'Investissement Annuel SAF : Schéma d'Aménagement Foncier, qui n'est pas au niveau régional / PDC / PDE)	0	0	-	0	-	-
Communes ayant élaboré des plans de gestion des ressources naturelles	0	2	-	17	100%	100%
Communes ayant mis en place ou soutenu la revitalisation de leur structure foncière	0	27	100%	27	100%	100%
Institutions locales de gestion des terres, y compris la GRN, formées à la planification, à la prise de décision, à la responsabilisation et à la gestion interne	0	262	80%	164	109%	80%
Organisations de gestion des ressources naturelles formées à leur mandat et à leurs responsabilités	327	31	103%	47	78%	100%
Organisations/institutions renforcées dans l'utilisation d'outils/mécanismes pour la sécurisation des ressources naturelles	327	262	80%	164	109%	100%
Types de formation à l'utilisation des outils/mécanismes de sécurisation des ressources naturelles	1	7	70%	11	110%	110%
Ménages bénéficiant d'activités visant à garantir la sécurité des ressources naturelles	50	6 865	137%	5 924	118%	128%

Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données fournies par Pro-ARIDES

Table A.4 Résultats de la trajectoire 4 – Mali

Indicateurs[52]	Atteint en 2022	Atteint en 2023	Atteint/objectif 2023	Atteint en 2024	Atteint/objectif 2024	Atteint en 2022-24
Ménages sensibilisés au dialogue conjugal sur la prise de décision inclusive au sein du ménage	0	5 742	115%	9 714	75%	86%
Organisations soutenues pour renforcer leurs capacités en matière de médiation, de dialogue multipartite, de gestion des ressources naturelles et de prise de décision inclusive	327	262	80%	175	117%	100%
Nombre d'actions collectives autonomes organisées par OJ et OF	0	0	0%	15	125%	125%
OP/OF/OJ ayant apporté leur soutien au renforcement des capacités en matière de gestion (interne), de prestation de services et d'influence sur les décisions.	0	143	93%	245	100%	100%
OP/OF/OJ et organisations publiques dont les capacités en matière d'EGIS (équité, genre, inclusion et sensibilité aux conflits) ont été renforcées	120	143	93%	245	100%	100%
Outils promus pour la promotion de l'égalité des sexes au sein des ménages	2	3	100%	1	100%	100%

Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données fournies par Pro-ARIDES

51 Les données relatives à ces résultats suivent la méthodologie de reporting du programme : pour les indicateurs liés à la formation, elles représentent le nombre non cumulatif de diffèrent types de formation.

52 Les données relatives à ces résultats suivent la méthodologie de reporting du programme : pour les indicateurs liés à la formation, elles représentent le nombre non cumulatif de diffèrent types de formation.

Table A.5 Résultats de la trajectoire 5 – Mali

[53] Indicateurs	Atteint en 2022	Atteint en 2023	Atteint/ objectif 2023	Atteint en 2024	Atteint/ objectif 2024	Atteint en 2022-24
CEAP/CEM établis	32	77	257%	155	115%	134%
Séances de formation organisées autour du CEAP	6	11	138%	11	138%	138%
Organisations participant à des activités de formation sur la production résiliente au climat	0	159	80%	344	98%	98%
Facilitateurs communautaires (formateurs) participant aux activités du CEAP	42	181	102%	313	106%	106%
Facilitateurs aidant les OP locales à mettre en œuvre leurs services	0	0	-	31	78%	78%
Conseils communaux soutenus en matière de responsabilité et de transparence dans la gestion des affaires publiques	0	17	170%	27	100%	100%
Types de formation sur l'amélioration de la planification pour les communes/collectivités territoriales (CT)	5	5	100%	5	100%	100%
Communes/collectivités territoriales soutenues dans la mobilisation de fonds supplémentaires	27	27	100%	27	100%	100%
Communes soutenues pour améliorer le processus de planification	27	27	100%	27	100%	100%
Communes/collectivités territoriales formées aux outils de suivi et d'évaluation permettant de mesurer les effets des actions et des investissements sur les territoires	0	0	-	15	56%	56%
Plans élaborés pour la mobilisation des ressources par le biais de la fiscalité locale	0	27	100%	27	100%	100%

Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données fournies par Pro-ARIDES

53 Les données relatives à ces résultats suivent la méthodologie de reporting du programme : pour les indicateurs liés à la formation, elles représentent le nombre non cumulatif de différents types de formations.

Table A.6 Résultats de la trajectoire 1 – Burkina Faso

Indicateurs[54]	Atteint en 2022	Atteints en 2023	Atteint/objectif 2023	Atteint en 2024	Atteint/objectif 2024	Atteint en 2022-24
Jardins familiaux créés	970	500	100%	2 171	109%	105%
Ménages AAP (h/f) bénéficiant d'activités de diversification/ nutrition	1 051	22 514	111%	17 683	100%	106%
Séances de formation organisées sur les activités nutritionnelles	180	43	102%	43	100%	100%
Recettes culinaires promues/présentées aux ménages	12	10	100%	10	100%	100%
Technologies/pratiques résilientes au changement climatique promues/introduites	9	11	100%	12	100%	100%
Cultures introduites pour diversifier la production	10	9	180%	10	100%	100%
Ménages AAP (h/f) bénéficiant d'activités de diversification	961	22 514	111%	17 683	100%	106%
Formation à l'utilisation d'outils résilients au changement climatique	9	12	100%	12	100%	100%
Ménages bénéficiant du programme AAP participant à des activités de formation sur la production résiliente au climat	9 841	22 514	111%	17 683	100%	105%
Formation sur les pratiques liées à l'augmentation de la production	14	9	100%	14	100%	100%
Facilitateurs communautaires (formateurs) participant à des activités nutritionnelles	252	84	100%	644	100%	100%

Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données fournies par Pro-ARIDES

54 Les données relatives à ces résultats suivent la méthodologie de reporting du programme : pour les indicateurs liés à la formation, elles représentent le nombre non cumulatif de différents types de formations.

Table A.7 Résultats de la trajectoire 2 – Burkina Faso

Indicateurs[55]	Atteint en 2022	Atteints en 2023	Atteint/objectif 2023	Atteint en 2024	Atteint/ objectif 2024	Atteint en 2022-24
Fournisseurs locaux proposant des technologies et des intrants adaptés au climat et répondant aux besoins des ménages	825	734	100%	803	100%	100%
OP/OF/OJ soutenus pour le renforcement des capacités dans des domaines thématiques (commercialisation, distribution)	41	320	97%	397	91%	91%
Plateformes numériques/multi-acteurs fonctionnelles soutenues ou nouvellement créées	0	0	-	1	100%	100%
Salons promotionnels / Rencontres B2B soutenus par ProARIDES	2	10	250%	10	100%	138%
Organisations ayant participé à des salons promotionnels	12	23	55%	40	100%	80%
PME soutenues pour le renforcement des capacités en matière de marketing et de distribution	0	53	55%	431	107%	97%
PME et OP fournissant des services aux ménages bénéficiant du programme AAP soutenus pour renforcer leurs capacités à fournir des services répondant aux besoins des ménages	66	673	180%	727	93%	120%
Partenaires du programme IMF fournissant des produits financiers accessibles aux ménages AAP, aux OP et aux PME	0	18	100%	7	117%	100%
Systèmes de paiement et de transaction accessibles via les smartphones	0	0	-	0	0%	0%
Nombre de ménages AAP (h/f) bénéficiant d'une aide au titre des programmes AGR en dehors des activités agricoles	1 670	2 784	14%	10 693	100%	47%

Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données fournies par Pro-ARIDES

55 Les données relatives à ces résultats suivent la méthodologie de reporting du programme : pour les indicateurs liés à la formation, elles représentent le nombre non cumulatif de différents types de formations.

Table A.8 Résultats de la trajectoire 3 – Burkina Faso

Indicateurs[56]	Atteint en 2022	Atteint en 2023	Atteint/objectif 2023	Atteint en 2024	Atteint/objectif 2024	Atteint en 2022-24
Superficie couverte par des technologies résilientes au changement climatique	658	12 777	189%	15 914	125%	146%
Services de gestion agricole et d'élevage, y compris la nutrition, disponibles pour les ménages	5	6	120%	6	100%	100%
Communes ayant achevé leur plan cadastral	15	15	100%	0	-	100%
Communes ayant élaboré des plans de gestion des ressources naturelles	0	8	80%	1	20%	80%
Communes ayant mis en place ou soutenu la revitalisation de leur structure foncière	21	21	100%	24	100%	100%
Institutions locales de gestion des terres, y compris GRN, formées à la planification, à la prise de décision, à la responsabilisation et à la gestion interne	227	240	106%	298	199%	131%
Organisations de gestion des ressources naturelles formées à leur mandat et à leurs responsabilités	227	240	106%	379	253%	167%
Organisations/institutions renforcées dans l'utilisation d'outils/mécanismes pour la sécurisation des ressources naturelles	227	240	106%	164	109%	106%
Types de formation à l'utilisation des outils/mécanismes de sécurisation des ressources naturelles	10	12	100%	2	17%	100%
Ménages bénéficiant d'activités visant à garantir la sécurité des ressources naturelles	1 294	23 129	51%	26 827	100%	70%

Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données fournies par Pro-ARIDES

56 Les données relatives à ces résultats suivent la méthodologie de reporting du programme : pour les indicateurs liés à la formation, elles représentent le nombre non cumulatif de différents types de formations.

Table A.9 Résultats de la trajectoire 4 – Burkina Faso

Indicateurs[57]	Atteint en 2022	Atteints en 2023	Atteint/objectif 2023	Objectif 2024	Atteint en 2024	Atteint en 2022-24
Ménages sensibilisés au dialogue conjugal sur la prise de décision inclusive au sein du ménage	0	11 257	56%	18 940	18 940	77%
Organisations soutenues pour renforcer leurs capacités en matière de médiation, de dialogue multipartite, de gestion des conflits à l'échelle locale et de prise de décision inclusive	227	240	106%	617	617	100%
Nombre d'actions collectives autonomes organisées par OJ et OF	0	11	-	36	18	50%
OP/OF/OJ ayant soutenu le renforcement des capacités en matière de gestion (interne), de prestation de services et d'influence sur les décisions.	0	723	219%	436	397	166%
OP/OF/OJ et organisations publiques dont les capacités en matière d'EGIS (équité, genre, inclusion et sensibilité aux conflits) ont été renforcées	0	320	97%	436	397	91%
Outils promus pour la promotion de l'égalité des sexes au sein des ménages	0	1	100%	1	1	100%

Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données fournies par Pro-ARIDES

[57] Les données relatives à ces résultats suivent la méthodologie de reporting du programme : pour les indicateurs liés à la formation, elles représentent le nombre non cumulé de différents types de formations.

Table A.10 Résultats de la trajectoire 5 – Burkina Faso

Indicateurs[58]	Atteint en 2022	Atteints en 2023	Atteint/ objectif 2023	Objectif 2024	Atteint en 2024	Atteint en 2022-24
CEAP/CEM établis	68	38	100%	64	40	86%
Sessions de formation organisées autour du CEAP	8	8	26%	8	8	26%
Organisations participant à des activités de formation sur la production résiliente au climat	0	270	96%	380	355	93%
Facilitateurs communautaires (formateurs) participant aux activités du CEAP	68	38	100%	64	40	100%
Facilitateurs aidant les OP locales à mettre en œuvre leurs services	0	928	126%	928	928	100%
Conseils communaux soutenus en matière de responsabilité et de transparence dans la gestion des affaires publiques	13	21	100%	24	14	88%
Types de formation sur l'amélioration de la planification pour les communes/collectivités territoriales (CT)	0	2	100%	1	0	100%
Communes/collectivités territoriales soutenues dans la mobilisation de fonds supplémentaires	0	4	-	14	14	100%
Communes soutenues pour améliorer le processus de planification	0	25	100%	24	19	100%
Communes/collectivités territoriales formées aux outils de suivi et d'évaluation permettant de mesurer les effets des actions et des investissements sur les territoires	0	6	46%	6	6	46%
Plans élaborés pour la mobilisation des ressources par le biais de la fiscalité locale	0	4	16%	0	0	16%

Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données fournies par Pro-ARIDES

58 Les données relatives à ces résultats suivent la méthodologie de reporting du programme : pour les indicateurs liés à la formation, elles représentent le nombre non cumulatif de différents types de formations.

Table A.11 Trajectoire 1 Résultats – Niger

Indicateurs[59]	Atteint en 2022	Atteint en 2023	Atteint/objectif 2023	Atteint en 2024	Atteint/objectif 2024	Atteint en 2022-24
Jardins potagers familiaux créés	1 002	925	143%	464	42%	87%
Ménages AAP (h/f) bénéficiant d'activités de diversification/nutrition	5 221	3 030	361%	5 132	244%	164%
Séances de formation organisées sur les activités nutritionnelles	25	18	39%	46	100%	100%
Recettes culinaires promues/présentées aux ménages	0	30	86%	35	100%	100%
Technologies/pratiques résilientes au changement climatique promues/introduites	3	26	87%	56	88%	88%
Cultures introduites pour diversifier la production	11	25	250%	25	100%	100%
Ménages AAP (h/f) bénéficiant d'activités de diversification	695	20 264	1351%	17 523	85%	170%
Formation à l'utilisation d'outils adaptés au changement climatique	0	21	81%	26	100%	100%
Ménages AAP participant à des activités de formation sur la production résiliente au climat	4 464	7 692	211%	6 092	53%	93%
Formation sur les pratiques liées à l'augmentation de la production	11	25	96%	25	96%	96%
Facilitateurs communautaires (formateurs) participant à des activités nutritionnelles	236	242	86%	333	111%	99%

Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données fournies par Pro-ARIDES

59 Les données relatives à ces résultats suivent la méthodologie de reporting du programme : pour les indicateurs liés à la formation, elles représentent le nombre non cumulatif de différents types de formations.

Table A.12 Résultats de la trajectoire 2 – Niger

Indicateurs	Atteint en 2022	Atteint en 2023	Atteint/ objectif 2023	Atteint en 2024	Atteint/objectif 2024	Atteint en 2022-24
Fournisseurs locaux proposant des technologies et des intrants adaptés au climat et répondant aux besoins des ménages	825	59	18%	274	91%	80%
OP/OF/OJ soutenus pour le renforcement des capacités dans des domaines thématiques (commercialisation, distribution)	30	211	30%	114	57%	30%
Plateformes numériques/multi-acteurs fonctionnelles soutenues ou nouvellement créées	0	2	200%	2	100%	100%
Salons promotionnels / Rencontres B2B soutenus par ProARIDES	2		0%	3	75%	63%
Organisations ayant participé à des salons promotionnels	0		0%	26	173%	87%
PME bénéficiant d'un soutien pour le renforcement des capacités en matière de commercialisation et de distribution	10	105	128%	66	56%	87%
PME et OP fournissant des services aux ménages bénéficiant du programme AAP soutenus pour renforcer leurs capacités à fournir des services répondant aux besoins des ménages	0	109	72%	180	119%	96%
Partenaires du programme IMF fournissant des produits financiers accessibles aux ménages AAP, aux OP et aux PME	0	3	75%	4	67%	67%
Systèmes de paiement et de transaction accessibles via les smartphones	0	1	100%	1	100%	100%
Nombre de ménages AAP (h/f) bénéficiant d'une aide au titre des programmes AGR en dehors des activités agricoles	0	9 542	636%	6 515	66%	142%

Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données fournies par Pro-ARIDES

Table A.13 Résultats de la trajectoire 3 – Niger

Indicateurs[60]	Atteint en 2022	Atteint en 2023	Atteint/objectif 2023	Atteint en 2024	Atteint/objectif 2024	Atteint en 2022-24
Superficie couverte par des technologies résilientes au changement climatique	1 174	2 644	79%	5 506	612%	172%
Services de gestion agricole et d'élevage, y compris la nutrition, disponibles pour les ménages	0	9	129%	9	75%	75%
Communes ayant achevé leur plan cadastral (Mali SCAT « Schéma d'Aménagement du Terroir ») (Niger : PIA : Plan d'Investissement Annuel SAF : Schéma d'Aménagement Foncier, qui n'est pas au niveau régional / PDC / PDE)	0	23	115%	20	100%	115%
Communes ayant élaboré des plans de gestion des ressources naturelles	0	2	100%	16	80%	80%
Communes ayant mis en place ou soutenu la revitalisation de leur structure foncière	0	12	60%	17	85%	85%
Institutions locales de gestion des terres, y compris la GRN, formées à la planification, à la prise de décision, à la responsabilisation et à la gestion interne	0	64	107%	52	130%	107%
Organisations de gestion des ressources naturelles formées à leur mandat et à leurs responsabilités	0	32	114%	80	111%	111%
Organisations/institutions renforcées dans l'utilisation d'outils/mécanismes pour la sécurisation des ressources naturelles	0	43	77%	52	118%	93%
Types de formation à l'utilisation des outils/mécanismes de sécurisation des ressources naturelles	0	2	18%	5	56%	45%
Ménages bénéficiant d'activités visant à garantir la sécurité des ressources naturelles	0	8 209	631%	596	9%	106%

Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données fournies par Pro-ARIDES

Table A.14 Résultats de la trajectoire 4 – Niger

Indicateurs[61]	Atteint en 2022	Atteint en 2023	Atteint/objectif 2023	Atteint en 2024	Atteint/ objectif 2024	Atteint en 2022-24
Ménages sensibilisés au dialogue conjugal sur la prise de décision inclusive au sein du ménage	627	-	0%	679	97%	86%
Organisations soutenues pour renforcer leurs capacités en matière de médiation, de dialogue multipartite, de gestion des ressources naturelles et de prise de décision inclusive	34	55	81%	44	138%	81%
Nombre d'actions collectives autonomes organisées par les OJ et les OF	2	2	-	1	10%	90%
OP/OF/OJ ayant soutenu le renforcement des capacités en matière de gestion (interne), de prestation de services et d'influence sur les décisions.	0	35	25%	108	216%	78%
OP/OF/OJ et organisations publiques dont les capacités en matière d'EGIS (équité, genre, inclusion et sensibilité aux conflits) ont été renforcées	29	23	17%	60	120%	43%
Outils promus pour la promotion de l'égalité des sexes au sein des ménages	0	3	150%	2	67%	100%

Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données fournies par Pro-ARIDES

61 Les données relatives à ces résultats suivent la méthodologie de reporting du programme : pour les indicateurs liés à la formation, elles représentent le nombre non cumulatif de différents types de formations.

Table A.15 Résultats de la trajectoire 5 – Niger

Indicateurs	Atteint en 2022	Atteint en 2023	Atteint/ objectif 2023	Atteint en 2024	Atteint/ objectif 2024	Atteint en 2022-24
CEAP/CEM établis	81	66	165%	188	140%	131%
Séances de formation organisées autour du CEAP	0	13	130%	32	100%	100%
Organisations participant à des activités de formation sur la production résiliente au climat	0	20	67%	79	46%	46%
Facilitateurs communautaires (formateurs) participant aux activités du CEAP	81	64	160%	184	115%	115%
Facilitateurs aidant les OP locaux à mettre en œuvre leurs services	0	59	134%	64	107%	107%
Conseils communaux soutenus en matière de responsabilité et de transparence dans la gestion des affaires publiques	13	20	100%	20	100%	100%
Types de formation sur l'amélioration de la planification pour les communes/collectivités territoriales (CT)	5	2	100%	2	100%	100%
Communes/collectivités territoriales soutenues dans la mobilisation de fonds supplémentaires	21	20	100%	19	83%	91%
Communes soutenues pour améliorer le processus de planification	0	6	200%	23	100%	100%
Communes/collectivités territoriales formées aux outils de suivi et d'évaluation permettant de mesurer les effets des actions et des investissements sur les territoires	0	6	35%	19	100%	100%
Plans élaborés pour la mobilisation des ressources par le biais de la fiscalité locale	18	18	90%	20	100%	100%

Source: SEO Amsterdam Economics, sur la base des données fournies par Pro-ARIDES

Annexe B Tableaux des contributions

Les tableaux ci-dessous présentent tous les résultats par trajectoire, ainsi que les notes correspondantes pour les changements observés et la contribution évaluée.

- Le changement dans les résultats reflète la performance par rapport aux objectifs. Une note de 1 indique une évolution négative, 2 signifie que l'objectif a été largement atteint en termes absolus ou en pourcentage, 3 indique que l'objectif a été atteint dans les deux cas, tandis que 4 signifie que les objectifs ont été dépassés dans les deux cas. Si l'objectif n'a été dépassé que dans une seule dimension, mais que la moyenne a dépassé 150 %, la note attribuée est tout de même 4.
- Le score de contribution reflète la mesure dans laquelle Pro-ARIDES est considéré comme ayant contribué au changement signalé pour chaque résultat. Les scores de contribution vont de 0 (aucune contribution) à 4 (contribution cruciale, où tous les changements observés sont attribués à Pro-ARIDES).
- Le score de solidité des preuves de contribution indique la robustesse des preuves à l'appui, allant de 0 (aucune preuve) à 4 (quatre exemples ou plus dans plusieurs pays).

Table B.1 Scores de contribution – Trajectoire 1

Outcome	Changement dans le résultat	Score de contribution estimé	Solidité des preuves de contribution	Sources de preuves – commentaires
Nombre et pourcentage de ménages bénéficiant du programme AAP (hommes/femmes) ayant diversifié leur production, y compris le maraîchage	2	2	2	Bien que les résultats concernant cet indicateur n'aient pas atteint les objectifs (de façon marginale), les résultats du travail sur le terrain suggèrent que Pro-ARIDES a contribué à ce que les ménages acquièrent de nouvelles connaissances sur la résilience climatique, la diversification et des techniques agricoles plus efficaces, ce qui indique une augmentation potentielle de la production. Les techniques signalées comprennent la production d'engrais organiques et de pesticides biologiques, la production et l'utilisation de variétés de semences améliorées, la restauration des sols et les pratiques de conservation (mesures anti-érosives, coupe-feu, reboisement). Les résultats du travail sur le terrain ont confirmé que Pro-ARIDES a contribué à l'introduction de nouvelles cultures dans les trois pays (y compris de nouvelles méthodes de transformation des produits primaires au Burkina), mais la contribution à l'amélioration totale de la diversification n'est pas claire.
Nombre et pourcentage de ménages bénéficiant du programme AAP (hommes/femmes) ayant amélioré leur alimentation	2	2	2	Si l'amélioration de l'alimentation a dépassé les objectifs en termes de pourcentage, elle est restée en deçà des valeurs absolues. Les résultats du travail sur le terrain suggèrent des contributions mitigées au niveau des résultats. Certains éléments indiquent des contributions à de nouvelles connaissances nutritionnelles et à une sensibilisation accrue à l'importance de la nutrition, mais les « nouvelles

				recettes », par exemple, n'ont jusqu'à présent suscité qu'un intérêt modéré. En outre, certaines parties prenantes locales ont noté que les possibilités d'améliorer la nutrition étaient limitées par les faibles revenus des ménages, ainsi que par les habitudes culinaires. Ainsi, bien qu'il y ait des signes de sensibilisation accrue, l'influence globale du programme sur les améliorations réelles de l'alimentation semble être modeste.
Nombre et pourcentage de ménages bénéficiaires du programme AAP (hommes/femmes) ayant augmenté leur production	3	3	3	Pour cet indicateur de résultat, les objectifs en pourcentage ont été largement dépassés, tandis que les valeurs absolues ont presque atteint les objectifs. Les résultats du travail sur le terrain suggèrent que Pro-ARIDES a contribué à ce que les ménages obtiennent et appliquent de nouvelles connaissances sur la résilience climatique, la diversification et des techniques agricoles plus efficaces, qui ont été associées à des améliorations à la fois de la production et de la résilience. Dans les trois pays, les agriculteurs (hommes et femmes) ont fait état de gains de productivité (permettant la vente de surplus), d'une réduction des coûts (grâce aux intrants produits localement) et d'une meilleure résistance au climat (variétés plus robustes, restauration des sols). En outre, au Mali, les investissements dans les équipements de mécanisation ont été jugés très efficaces, car ils auraient permis aux agriculteurs de produire davantage.
Nombre de OP/OF/OJ ayant amélioré leurs performances	4	2	2	Les objectifs de résultats ont été dépassés en pourcentage et en valeur absolue. Cela a été corroboré par les résultats du travail sur le terrain, qui indiquent que le programme a contribué au renforcement des capacités et au soutien, ce qui a amélioré les performances des organisations agricoles en matière de gestion et de prestation de services grâce au renforcement des capacités et au soutien reçus. Le renforcement de la gouvernance a également contribué à faciliter leur accès au financement et à améliorer leur rôle dans le soutien aux ménages agricoles et dans les négociations avec les partenaires extérieurs. Cependant, bien qu'il s'agisse d'indications sur les contributions de Pro-ARIDES, il n'y a pas de contribution claire sur l'amélioration de la performance des OP/OF/OJ.

Table B.2 Scores de Contribution – Trajectoire 2

Outcome	Changement dans le résultat	Score de contribution estimé	Solidité des preuves de contribution	Sources de preuves – commentaires
Nombre et pourcentage de PME ayant amélioré leurs performances et leur résilience	3	3	3	Dans l'ensemble, les objectifs des indicateurs de résultat ont été largement dépassés, à l'exception d'un pourcentage et d'une valeur absolue qui sont néanmoins relativement proches de leurs objectifs respectifs. Comme le suggèrent les travaux sur le terrain, Pro-ARIDES a contribué à améliorer l'accès aux opportunités économiques tant pour les PME que pour les ménages, ainsi que pour d'autres acteurs économiques, ce qui s'est traduit par une amélioration des performances des PME, une augmentation des revenus des ménages et une diversification des sources de revenus dans les trois pays. Cette dynamique semble avoir été soutenue par plusieurs leviers complémentaires : la modernisation des équipements de transformation et l'augmentation des capacités de production (unités de production équipées, nouveaux outils d'emballage et de conservation, équipements de production, etc.), ainsi que des actions de promotion telles que la participation active à des foires, l'organisation de journées de consommation locale, des outils de commercialisation et d'emballage. Ensemble, ces mesures ont permis au programme de contribuer de manière substantielle à l'amélioration des résultats économiques
Nombre et pourcentage de ménages AAP (hommes/femmes) ayant vu leur revenu net augmenter	3			
Nombre et pourcentage de ménages (hommes/femmes) ayant diversifié leurs sources de revenus	4			
Nombre et pourcentage de ménages (hommes/femmes) ayant obtenu des services/produits financiers auprès d'institutions financières soutenues par le programme	1	1	1	Dans plusieurs municipalités, certains signes indiquaient que les entrepreneurs étaient liés à des IMF, ce qui suggère un meilleur accès au crédit (en combinaison avec une contribution de Pro-ARIDES). Cependant, les indicateurs de résultats n'ont pas atteint leurs objectifs de manière significative, ce qui montre que, bien que le programme ait négocié des conditions spéciales pour ses groupes cibles, les taux d'intérêt sont élevés (en particulier au Mali et au Niger) et les conditions n'ont été améliorées que pour la durée du programme. Les retards dans la contribution de Pro-ARIDES auraient causé des difficultés financières à certains entrepreneurs, qui ont dû commencer à rembourser leur crédit avant de pouvoir réaliser leurs investissements, ce qui justifie la faible note attribuée à la contribution.

Table B.3 Scores de Contribution – Trajectoire 3

Outcome	Changement dans le résultat	Note de contribution estimée	Solidité des preuves de contribution	Sources de preuves – commentaires
Superficie couverte par des technologies résilientes au changement climatique	4	3	2	Ces deux indicateurs de résultat ont largement dépassé les objectifs fixés. Le travail sur le terrain a montré que le programme avait contribué à augmenter la superficie des terres couvertes par des technologies résilientes au changement climatique et à l'application de telles pratiques, en particulier au Burkina Faso et au Niger, mais dans une moindre mesure au Mali. Les conclusions du travail sur le terrain ont montré que cela s'était également produit grâce à la contribution du programme au transfert de connaissances sur la résilience au changement climatique dans les trois pays.
Nombre et pourcentage de ménages ayant accru leur utilisation de technologies/pratiques résilientes au changement climatique	4			
Nombre et pourcentage de ménages bénéficiant d'un programme d'aide alimentaire et disposant de droits fonciers garantis	4	1	1	Même si les résultats liés aux ménages bénéficiant de droits fonciers sécurisés ont dépassé les objectifs fixés pour 2023, les conclusions des enquêtes sur le terrain montrent que cela pourrait masquer des différences entre les droits des hommes et des femmes. Bien que les hommes accordent de plus en plus de terres aux collectifs de femmes (par exemple, par le biais d'accords d'utilisation), peu d'améliorations ont été constatées en matière d'accès individuel des femmes à la terre (à l'exception du Niger). En général, l'accès des femmes à la terre n'est pas garanti à long terme. Au Mali et au Niger, le soutien apporté aux comités des droits fonciers était difficile à distinguer des autres programmes. Ces observations expliquent donc essentiellement la faible note attribuée au programme pour cet indicateur de résultat.
Pourcentage de conflits liés à l'utilisation des ressources naturelles	1	2	2	Le pourcentage de conflits résolus pacifiquement était inférieur à l'objectif. Cependant, les conclusions des enquêtes sur le terrain suggèrent

résolus pacifiquement chaque année				que le programme semble avoir eu une contribution positive initiale. Dans un contexte de conflits croissants, la contribution du programme au renforcement des instances municipales et villageoises chargées du régime foncier a abouti à des accords locaux sur l'utilisation des terres et à une résolution plus pacifique des conflits. Néanmoins, compte tenu des conflits internes persistants aux niveaux national et régional, qui limitent la portée des efforts locaux, la contribution globale est jugée limitée.
Nombre et pourcentage de communes ayant conclu au moins un accord local de gestion des ressources naturelles pour les zones agro-sylvo-pastorales	1	2	1	Bien que les résultats soient inférieurs aux objectifs, certains éléments indiquent que Pro-ARIDES a contribué positivement à leur réalisation. Les résultats des enquêtes sur le terrain indiquent que plusieurs villages ou groupes de villages collaborent souvent pour élaborer des conventions relatives à des ressources spécifiques ; toutefois, certains villages ou individus ne respectent pas ces conventions et réclament plutôt la mise en place d'un système de surveillance local. Le programme a donné des résultats mitigés en matière de protection des forêts et de reboisement : au Burkina Faso et au Niger, on observe des signes de protection d'importantes zones forestières et de pâturage. Les opérations de reboisement au Mali ont été timides et ont rencontré peu de succès dans les zones visitées.

Table B.4 Scores de Contribution – Trajectoire 4

Outcome	Changement dans le résultat	Score de contribution estimé	Solidité des preuves de contribution	Sources de preuves – commentaires
Nombre et pourcentage de OP/OF/OJ/PME/organismes communautaires dans lesquels les femmes et les jeunes occupent au moins un poste clé	2	3	1	Bien que les indicateurs de résultat soient inférieurs aux objectifs (mais pas de beaucoup), les conclusions des enquêtes sur le terrain montrent que les femmes et les jeunes sont bien représentés dans les organes créés par le programme dans les trois pays. Toutefois, des informations plus détaillées sur les éléments probants relatifs à la contribution renforceraient la note attribuée.
Nombre de femmes et de jeunes participant à la prise de décision au sein du ménage (sur la gestion de la production, la consommation, les revenus et/ou la commercialisation des produits agricoles)	1	3	2	Bien que l'indicateur de résultat soit bien en deçà de l'objectif, les conclusions des travaux sur le terrain suggèrent que le programme a contribué à articuler la participation économique des femmes grâce à une formation sur l'amélioration de la communication entre les conjoints, qui semble avoir été particulièrement efficace pour autonomiser les femmes. Dans les trois pays, le travail sur le terrain a permis de recueillir des témoignages anecdotiques indiquant que cette formation a été bien accueillie et semble conduire à une plus grande participation des femmes à la prise de décision. Par exemple, les personnes interrogées ont indiqué que les conjoints discutaient des investissements (agricoles) et que les femmes bénéficiaient d'une plus grande mobilité. Si des méthodes plus rigoureuses permettaient de confirmer que le programme a contribué à cette évolution (par exemple par rapport à un groupe de comparaison), cela

				pourrait être considéré comme une réalisation majeure du programme.
Pourcentage de femmes/jeunes participant aux cadres de consultation communautaire/consultations citoyennes	3	0	0	Bien que l'objectif ait été dépassé de 260 % en pourcentage, aucune valeur absolue n'était disponible. En outre, aucun résultat supplémentaire issu du travail sur le terrain n'a été fourni pour étayer la contribution du programme à cet indicateur de résultat.

Table B.5 Scores de Contribution – Trajectoire 5

Outcome	Changement dans le résultat	Score de contribution estimé	Solidité des preuves de contribution	Sources de preuves – commentaires
Nombre et pourcentage de communes ayant renforcé la responsabilité et la transparence dans la gestion des affaires publiques	4	1	2	L'indicateur de résultat a largement dépassé les objectifs, comme le montrent les conclusions des enquêtes sur le terrain, qui font état d'améliorations en matière de transparence, de responsabilité, de perception des impôts locaux et d'investissements publics. Cependant, il est difficile de distinguer la contribution spécifique du programme Pro-ARIDES des effets d'autres initiatives (par exemple, le programme PGLR au Mali, géré par SNV), ce qui explique le score relativement faible attribué à la contribution. Dans certaines municipalités, la perception des impôts locaux aurait augmenté grâce à la transparence, à l'amélioration de la prestation des services (renforcement de la citoyenneté fiscale), à la formation sur la budgétisation participative, aux efforts de sensibilisation et aux options de paiement électronique (fonctionnelles au Burkina Faso, mais pas encore au Mali). Au Niger, des sessions de reddition de comptes ont été organisées, au cours desquelles les autorités communales ont présenté les résultats budgétaires et les investissements réalisés dans leurs entités.
Nombre et pourcentage d'autorités locales ayant organisé au moins une fois	2	0	0	L'indicateur de résultat n'a pas tout à fait atteint son objectif et, de plus, l'équipe d'évaluation n'a trouvé aucune preuve

par an des consultations citoyennes				attestant de la contribution à ce résultat. En outre, d'autres projets concurrents ont été mis en œuvre au Burkina Faso et au Mali.
Nombre et pourcentage de ménages satisfaits des produits et services fournis par les organisations familiales, les organisations de femmes, les organisations de jeunes et les PME	4	3	2	Les objectifs de l'indicateur de résultat ont été largement dépassés, comme le montrent les travaux sur le terrain qui indiquent clairement que Pro-ARIDES a contribué à l'amélioration des services fournis par les OP et au meilleur fonctionnement des AO et des PME. Les AO n'ont été clairement mentionnées par personne, mais la participation des jeunes aux organes décisionnels a augmenté. Pour tous ces éléments (à l'exception peut-être de la participation des femmes et des jeunes aux instances municipales, qui est réglementée par la loi), la contribution du projet a été claire.
Nombre et pourcentage de ménages satisfaits des services agricoles fournis par les services décentralisés/déconcentrés	4	0	0	Bien que l'indicateur de résultat ait largement dépassé les objectifs, l'équipe d'évaluation n'a trouvé aucune preuve de la contribution aux services fournis par les services décentralisés, ni de la contribution à ce résultat.
Nombre de communes ayant mobilisé des fonds supplémentaires représentant au moins 5 % de leur budget annuel pour le développement local durable	4	0	0	L'indicateur de résultat a dépassé les objectifs fixés, mais l'équipe d'évaluation n'a trouvé aucune preuve de la contribution de Pro-ARIDES à l'augmentation des taux d'investissement des autorités locales dans les services, les organes de gouvernance (pour la gestion des ressources naturelles, la résolution des conflits, etc.), les infrastructures et les chaînes de valeur accessibles aux ménages bénéficiaires des AAP, aux femmes et aux jeunes, ni à l'élaboration de politiques locales tenant compte des conflits.

« Des recherches solides, des conseils avisés. »

SEO Amsterdam Economics mène des recherches économiques appliquées indépendantes pour le compte de clients nationaux et internationaux, tant dans le secteur public que privé. Nos recherches visent à apporter une contribution majeure aux processus décisionnels de nos clients. Fondé à l'origine par l'Université d'Amsterdam, dont il dépend toujours, SEO Amsterdam Economics est aujourd'hui un groupe de recherche indépendant qui conserve toutefois une forte composante universitaire. Organisme à but non lucratif, SEO investit en permanence dans le capital intellectuel de son personnel en lui accordant du temps pour suivre une formation continue, publier dans des revues universitaires et participer à des réseaux et conférences universitaires. Notre personnel est ainsi parfaitement à jour.

Rapport SEO n° 2025-104

Informations et clause de non-responsabilité

SEO Amsterdam Economics n'a effectué aucune recherche sur les informations et données obtenues qui constituerait un audit ou une diligence raisonnable. SEO n'est pas responsable des erreurs ou omissions dans les informations et données obtenues.

Copyright © 2023 SEO Amsterdam.

Tous droits réservés. Les données contenues dans ce rapport peuvent être utilisées dans des articles, des études et des programmes d'études, à condition que la source soit clairement et correctement mentionnée. Les données contenues dans ce rapport ne peuvent être utilisées à des fins commerciales sans l'autorisation préalable de l'auteur ou des auteurs. Cette autorisation peut être obtenue en contactant : secretariaat@seo.nl.

seo • amsterdam economics

Rue Roeters 29
1018 WB, Amsterdam
Pays-Bas

+31 20 399 1255
secretariaat@seo.nl
www.seo.nl/en/