



SOS VILLAGES
D'ENFANTS
RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO



SOS
KINDERDORPEN
VILLAGES D'ENFANTS



SOS VILLAGES
D'ENFANTS
BURUNDI

ÉVALUATION À MI-PAROURS DU PROGRAMME

« **ȘANȘO – DES ENFANTS FORTS POUR CHANGER LE MONDE, AU BURUNDI ET EN RDC (2017-2021)** »

Coordonné par **SOS Villages d'Enfants Belgique** et mis en œuvre par les associations nationales **SOS Villages d'Enfants au Burundi** et **SOS Villages d'Enfants en RDC**

RAPPORT FINAL – FÉVRIER 2020

Ir. André Bizosa

Raphaël Kasongo Kabusa M.

Le contrôle qualité du rapport final a été externalisé par l'organisation commanditaire à Katrijn Asselberg, South Research.



**Cabinet de Développement des
Statistiques et d'Appui aux
Organisations**

Email : cadsao@gmail.com

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	i
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	i
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	iii
Introduction.....	iii
Résultats de la mission d'évaluation au Burundi.....	iv
Résultats de la mission d'évaluation en RDC.....	vi
Constats globaux, leçons apprises et défis.....	viii
Recommandations concernant le programme <i>San</i>go au Burundi.....	ix
Recommandations concernant le programme <i>San</i>go en RDC.....	x

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ACEC	Association Communautaire d'Épargne et de Crédit
ACNG	Acteur de la Coopération Non Gouvernementale
AGR	Activités Génératrices de Revenu
AN	Association Nationale
AVEC	Association Villageoise d'Épargne et de Crédit
AS	Assistant(e) Social(e)
BIR	Bureau International Régional
BCG	Boston Consulting Group
CAD	Comité d'Aide au Développement
CADSAO	Cabinet de Développement des Statistiques et d'Appui aux Organisations
CDC	Civic-driven change ou Changement induit par le citoyen
CDE	Comité de Défense des Droits de l'Enfant
CDF	Franc Congolais
CDFC	Centre de Développement Familial et Communautaire
CIDE	Convention Internationale sur les Droits des Enfants
CLP	Comité Local de Pilotage
CLPRF	Coordinateur Local du Programme de Renforcement de la Famille
CNPRF	Coordinateur National du Programme de Renforcement de la Famille
CPE	Comité de Protection de l'Enfance
DCE	Direction Communale de l'Enseignement
DGD	Direction Générale de la Coopération au Développement et Aide humanitaire
EDS	Enquête Démographique et de la Santé
ESAF	Eastern and Southern Africa Region
FAO	Food and Agriculture Organisation
FBU	Franc Burundais
FGD	Focus Group Discussion
JIE	Journée Internationale de l'Enfant Africain
MOU	Mémorandum of Understanding
MUSO	Mutuelle de Solidarité
NU	Nations Unies
OBC	Organisation à Base Communautaire
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OEV	Orphelin et Enfant Vulnérable
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PDB	Program DataBase
PD Advisor	Conseiller en développement de programmes
PDF	Plan de Développement des Familles
PRF	Programme de Renforcement de la Famille
RDC	République Démocratique du Congo
RM	Regroupement des Ménages
ROI	Règlement d'Ordre Intérieur

USD	United States Dollars
SOS BE	SOS Villages d’Enfant Belgique
SOS BUR	SOS Villages d’Enfant Burundi
SOS RDC	SOS Villages d’Enfant République Démocratique du Congo
SPSS	Statistical Package of Social Sciences
SVPP	Service Vétérinaire Privé de Proximité
TdR	Termes de Référence
TOC	Théorie de Changement
VBG	Violence Basée sur le Genre
VAEN	Violence Abus Exploitation et Négligence
VIH	Virus d’Immunodéficience Humaine
VL	Volontaires Locaux
VSF	Vétérinaires Sans Frontières
WCAF	Western and Central African Region

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Introduction

SOS Villages d'Enfants Belgique (ci-après SOS BE) met en œuvre un programme appelé « *SAN*GO – Des enfants forts pour changer le monde » au Burundi et en RDC pour la période 2017-2021, en collaboration avec les associations nationales SOS Villages d'Enfants Burundi et SOS Villages d'Enfants RDC (ci-après, respectivement, SOS Burundi et SOS RDC).

Le programme *San*go vise à appuyer les communautés des zones d'intervention pour qu'elles s'engagent, de façon durable, dans la promotion des droits de provision, de participation et de protection de l'enfant et ce en faveur de 4500 enfants au Burundi et 1800 enfants en RDC. Quatre résultats, au niveau des quatre types d'acteurs du programme, sont attendus : (1) Les familles ou les tuteurs des enfants protègent les droits de leurs enfants et se mobilisent pour augmenter leurs ressources familiales afin de mieux subvenir aux besoins de leurs enfants ; (2) SOS BE et ses partenaires SOS Burundi et SOS RDC, agissent comme des acteurs pertinents et professionnels ; (3) Les enfants et jeunes du groupe-cible agissent comme des citoyens responsables et revendiquent leurs droits ; et (4) les communautés s'engagent et réalisent un changement effectif en faveur des enfants du groupe cible.

A mi-parcours de la mise en œuvre, SOS BE a commandité une évaluation des réalisations du programme qui concerne la période allant du 1^{er} janvier 2017 au 30 septembre 2019. L'évaluation externe à mi-parcours est une obligation selon l'art. 44 §1^{er} de l'Arrêté Royal concernant la coopération non gouvernementale du 11 septembre 2016. Elle est accueillie positivement par SOS BE et ses partenaires, dans un souci de progression constante et de professionnalisme de leurs actions, conformément à sa Politique d'évaluation¹ et aux principes de la Gestion Axée sur les Résultats. L'objectif de cette évaluation a été d'apporter une revue stratégique de la performance du projet à la date de l'évaluation, en vue de recommander des actions correctives si nécessaire, d'en tirer des leçons et de rendre des comptes.

Pour répondre à cet objectif, la démarche adoptée a combiné l'analyse de documents, la collecte de données quantitatives et qualitatives au Burundi et en RDC (entretiens individualisés, focus groups et enquêtes auprès des bénéficiaires) et la discussion des conclusions et recommandations préliminaires avec le personnel du programme *San*go. L'analyse des informations a été réalisée sur base de questions évaluatives organisées selon quatre des cinq critères d'évaluation de l'OCDE à savoir l'efficacité, l'efficacité, la pertinence et la pérennité. L'appréciation de chaque critère a été effectuée grâce au système de « scores de performance », outil mis en place par la DGD pour le rapportage annuel du programme :

Score	Qualification	Interprétation
A	Très bien	La situation se déroule comme on le souhaite. Elle constitue potentiellement une référence en matière de bonnes pratiques.
B	Bien	La situation se déroule en grande partie comme on le souhaite. De petits ajustements sont nécessaires, mais sont sous contrôle. Ils ont déjà été exécutés, planifiés, ou sont en cours d'exécution à l'intérieur de l'intervention. Ces ajustements sont mineurs et ne demandent pas de concertation avec la DGD.

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

C	Problèmes	Certains problèmes doivent être traités pour éviter que le fonctionnement global de l'intervention ne soit influencé négativement. Une concertation avec la DGD est nécessaire.
D	Déficits graves	Les déficits mentionnés sont tellement graves que si l'on n'y remédie pas, l'intervention échouera. Des changements profonds sont nécessaires. La concertation avec la DGD est exigée.

Résultats de la mission d'évaluation au Burundi

La performance du Programme *Sanô* au Burundi a été appréciée comme suit : la Pertinence obtient un score A, l'Efficacité et l'Effizienz un score B et la Pérennité un score C.

Pertinence – Score A

Selon la mission d'évaluation, la pertinence est une évidence. Cette appréciation est motivée par le fait que le programme répond aux besoins réels du groupe cible, les « orphelins et enfants vulnérables » (OEV). De plus, les zones d'intervention sont bien choisies. Les bénéficiaires directs ont été bien identifiés dans une dynamique démocratique et participative, par les communautés elles-mêmes.

La pertinence est également démontrée dans la justesse des réponses conçues pour faire face aux besoins : l'appui est différencié et adapté en fonction des besoins exprimés par les bénéficiaires.

Enfin, le programme s'inscrit dans les priorités et politiques nationales (notamment la Politique Nationale de protection de l'enfant au Burundi 2019-2023 et la Stratégie de protection sociale de 2015) et s'intègre dans la vision, la mission et le mandat de l'organisation commanditaire (SOS BE), de son partenaire d'implémentation (SOS BUR) et du bailleur principal (DGD).

Efficacité – Score B

Le niveau atteint par le programme dans la réalisation des résultats prévus (l'efficacité) est assez bon.

Au niveau du résultat 1 (familles), il est encourageant de voir que plus de 50% des familles bénéficiaires ont renforcé leurs moyens d'existence grâce aux AGR développées avec l'appui du projet. Les formations données par le programme ont été appréciées et ont contribué à renforcer les capacités de résilience des ménages bénéficiaires. Plus de 50% des ménages appuyés parviennent à assurer au moins un des besoins de santé, nutrition ou scolarisation des enfants. Toutefois, la plupart des bénéficiaires dépendent encore d'une seule AGR, ce qui représente un risque en cas d'aléas climatiques, dans la mesure où il s'agit majoritairement d'AGR agro-pastorales. Néanmoins, la participation des bénéficiaires dans les structures communautaires de protection des droits des enfants reste encore faible.

Au niveau du résultat 2 (SOS BE et SOS BUR), des processus internes ont été renforcés, notamment la politique nationale de plaidoyer de SOS BUR et l'intégration d'une perspective d'égalité entre les sexes.

Au niveau du résultat 3 (enfants), les enfants sont renforcés sur leurs droits notamment à travers les clubs scolaires. Néanmoins, la mission d'évaluation estime que cet axe pourrait faire l'objet de plus d'attention afin d'impliquer davantage les enfants dans les actions de plaidoyer pour leurs droits.

Enfin, au niveau du résultat 4 (communautés), l'évaluation note l'émergence d'une réelle prise de conscience communautaire et d'une certaine appropriation de l'approche de prise en charge totale des enfants et des familles indigentes par les structures communautaires de protection des droits des enfants ainsi que la nécessité de mobiliser des fonds pour répondre à ces besoins. Cependant, ces premiers résultats ont été obtenus grâce à l'effort des employés du programme et quelques

partenaires dont les OBC et les moniteurs d'abus. La coordination locale est encore faible ce qui réduit la portée et la solidité du système de protection des droits des enfants.

Efficience – Score B

Pour apprécier l'efficience du programme, la mission d'évaluation a analysé les ressources (humaines et financières) du programme, la flexibilité et l'optimisation des ressources, ainsi que la qualité de la coordination et le système de suivi-évaluation. L'appréciation générale est plutôt positive.

Les ressources humaines sont bien structurées depuis le niveau national jusqu'au niveau du terrain et chaque membre du personnel maîtrise bien ses attributions et ses limites de décision. Cependant, la mission d'évaluation relève que le personnel du programme sur le terrain (assistants sociaux) doit suivre un nombre élevé de familles (en moyenne 65 familles par assistant social). Pour effectuer un suivi individualisé des ménages, le programme a largement recours à des volontaires communautaires. Mais, là aussi, la mission d'évaluation révèle quelques faiblesses dans ce dispositif puisqu'il arrive que ces derniers travaillent au-delà du temps prévu dans leur convention de volontariat et qu'ils s'occupent également d'un nombre élevé de familles.

Les ressources financières du projet sont bien affectées et les dépenses suivent la planification budgétaire. Les conditions de gestion du subside prévoient une marge de flexibilité en matière de réallocations entre rubriques (investissement, fonctionnement et personnel), ce qui est apprécié. Une approche de désengagement progressif du programme et de mobilisation de fonds au niveau national (SOS BUR) et au niveau communautaire pour assurer la pérennité n'est pas encore effective et les ressources mobilisées sont encore très réduites.

La coordination du programme est l'un des points forts. Au niveau international, les partenaires (SOS BE, SOS BUR, SOS RDC et les bureaux régionaux de SOS International) sont associés dans la coordination. Des rencontres périodiques permettent de résoudre les défis de collaboration ou liés aux outils de travail. Au niveau national, un comité impliquant les responsables des programmes SOS BUR coordonne le programme tandis que le coordonnateur national des PRF répercute les consignes au niveau du terrain. La communication est satisfaisante et permet aux équipes de terrain de bénéficier de l'appui nécessaire.

Le système de suivi-évaluation a été mis en place mais n'est pas totalement opérationnel. Certes, des outils de collecte des données sont mis à la disposition des équipes, des revues périodiques sont organisées mais des améliorations substantielles en matière de gestion des données et suivi des indicateurs sont nécessaires. En outre, si le besoin de recruter un Chargé de suivi-évaluation au niveau de la Direction nationale de SOS BUR a été identifié, à la date de l'évaluation à mi-parcours, il n'était pas encore recruté. Enfin, l'usage de la digitalisation prévu (utilisation de tablettes pour la récolte des données) laisse présager de développements positifs pour la suite du programme.

Pérennité – Score C

Pour apprécier la pérennité ou durabilité du programme, la mission d'évaluation a notamment analysé le potentiel de survie financière économique du programme, aussi bien au niveau des bénéficiaires que de l'organisation partenaire (SOS BUR), ainsi que les conditions de l'appropriation locale.

La durabilité financière s'avère non fiable. Au niveau des bénéficiaires, suite aux problèmes récurrents de pauvreté dans les ménages, il est peu probable que toutes les familles bénéficiaires atteignent une autonomie économique à la sortie du programme. Si la pérennité de la stratégie des ACEC est évidente

(98% des participants cotisent régulièrement), les AGR individuelles restent de subsistance et sont insuffisantes pour assurer tous les besoins essentiels des enfants. Les structures communautaires sont opérationnelles et s'impliquent davantage dans l'appui au respect des droits des enfants (sensibilisation communautaire, dénonciation des abus, référencement des cas d'abus et réponse (limitée) aux besoins de provision des enfants mais elles manquent d'un appui substantiel de la part des structures administratives locales. De plus, des capacités insuffisantes de coordination du travail de protection des droits des enfants auprès de plusieurs structures communautaires pourraient, à terme, démotiver les différents intervenants qui font un travail de volontariat. Au niveau de SOS BUR, bien qu'une équipe de mobilisation des ressources soit en place et qu'un renforcement de capacité a eu lieu en matière de récolte de fonds privés, les opportunités restent limitées.

Le point positif est que les conditions pour l'appropriation locale sont réunies. L'approche du « changement induit par le citoyen » (civic-driven change ou CDC) a commencé à porter ses fruits, le sentiment d'attente a fortement diminué. Les membres des communautés sont déjà des « citoyens sensibles à la question de l'enfant ».

Résultats de la mission d'évaluation en RDC

Malgré des différences de contexte et d'approches d'intervention, la performance du Programme *San*go en RDC a été appréciée de la même manière qu'au Burundi : la Pertinence obtient un score A, l'Effizienz et l'Efficacité un score B et la Pérennité un score C.

Pertinence – Score A

La pertinence du programme *San*go en RDC est évidente. Le programme répond à des besoins réels et très ressentis par les communautés tels que la nutrition, la santé, l'éducation des enfants, l'accès à un habitat décent, etc. Le groupe cible, les « orphelins et enfants vulnérables » (OEV), ainsi que les zones d'intervention sont bien choisies. La mission d'évaluation observe un certain effet d'entraînement et révèle que c'est toute la communauté de la zone d'intervention qui est mobilisée pour l'appui des enfants, au-delà des bénéficiaires directs du programme. Enfin, le programme s'inscrit dans les priorités et politiques nationales et s'intègre dans la vision, la mission et le mandat de l'organisation commanditaire (SOS BE), de son partenaire d'implémentation (SOS RDC) et du bailleur principal (DGD).

Efficacité – Score B

Le programme a atteint une partie des résultats à mi-parcours. Au niveau du résultat 1 (familles), 90% des familles qui ont reçu un appui en AGR agropastorales évoluent bien et possèdent donc au moins deux moyens de subsistance sûrs. L'évaluation à mi-parcours montre que les ménages poursuivent leur progression pour multiplier les AGR. De plus, la présence du programme est incitatrice d'adhésion à une AVEC : les bénéficiaires touchés déclarent avoir adhéré après avoir participé à une séance de sensibilisation du programme *San*go (57.4%), ou après avoir parlé avec un voisin ou un autre membre de la communauté (26.9%), ou encore après une visite d'un volontaire ou d'un membre du personnel SOS (13.7%). Au niveau du résultat 2 (SOS BE et SOS RDC), des processus internes ont été renforcés, comme l'intégration d'une perspective d'égalité entre les sexes mais des efforts restent encore à fournir afin d'atteindre les objectifs sur les autres thématiques (plaidoyer, environnement et digitalisation). Au niveau du résultat 3 (enfants), les enfants ont amélioré les connaissances de leurs propres droits. Les Comité des Droits de l'Enfants (CDE) sont renforcés par le programme et, dans les trois zones d'intervention, les enfants des CDE sont impliqués dans les sensibilisations et dénonciations

des abus. Au niveau du résultat 4 (communautés), des OBC qui ont signé un protocole d'accord avec SOS RDC suivent les regroupements des ménages. Le programme a promu la sensibilité communautaire aux droits de l'enfant. Cependant, le niveau des changements majeurs apportés par les OBC (à travers leur plan d'action) reste encore faible (2 sur une échelle de 5).

Efficiences – Score B

Au niveau de la RDC, la mission d'évaluation estime que l'efficacité du programme Sanô est bonne mais pourrait être améliorée. Plusieurs éléments justifient cette conclusion.

Le programme possède des ressources tant bien humaines que financières lui permettant de réaliser une grande partie de ses objectifs. Les ressources humaines du programme sont bien structurées du niveau national au niveau local avec un cahier des charges très clair pour chacun des membres du personnel. Toutefois, la répartition du nombre de familles par assistant social est extrêmement élevée (plus de 100 familles parfois pour un assistant social). Ce constat, ainsi que celui de l'instabilité du personnel, représente un risque pour l'atteinte des résultats dont sont conscients les partenaires (SOS BE, SOS BUR et SOS RDC).

La coordination est très bien organisée à tous les niveaux. Au niveau international, les partenaires (SOS BE, SOS BUR, SOS RDC et les bureaux régionaux de SOS International) sont associés dans la coordination. Des rencontres périodiques permettent de résoudre les défis de collaboration ou liés aux outils de travail ce qui permet de faire un bon suivi de la gestion globale du programme, d'optimiser les ressources disponibles et d'augmenter la performance de l'équipe du programme.

Le système de suivi-évaluation, comme au Burundi et à la RDC, a été mis en place mais n'est pas totalement opérationnel. Certes, des outils de collecte des données sont mis à la disposition des équipes, des revues périodiques sont organisées mais des améliorations substantielles en matière de gestion des données et suivi des indicateurs sont nécessaires. La clarification du cheminement des données, depuis leur collecte, à la transmission et à leur traitement, jusqu'à la prise de mesures correctives le cas échéant, serait nécessaire. La mission d'évaluation relève néanmoins la présence d'un Chargé de Suivi-évaluation au niveau de la Direction nationale de SOS RDC, atout indispensable pour mener à bien les révisions nécessaires du système de suivi-évaluation. De plus, l'usage de la digitalisation prévu (utilisation de tablettes pour la récolte des données) laisse présager de développements positifs pour la suite du programme.

Pérennité – Score C

Pour apprécier la pérennité ou durabilité du programme, la mission d'évaluation a notamment analysé le potentiel de survie financière économique du programme, aussi bien au niveau des bénéficiaires que de l'organisation partenaire (SOS RDC), ainsi que les conditions de l'appropriation locale.

Bien que le niveau d'autonomie financière des bénéficiaires se soit amélioré, des doutes persistent quant à la durabilité de cette autonomie dans le temps. La plupart des familles possède une AGR individuelle et les AVEC alimentent le circuit d'accès au cash circulant mais les résultats des formations sont encore difficilement mesurables. Par ailleurs, la plupart des AGR sont agro-pastorales, de fait, elles sont soumises aux aléas climatiques et restent précaires. Pour les familles très vulnérables qui n'ont pas pu initier des AGR (celles qui reçoivent des soins médicaux), il n'existe pas de perspective de sortie d'ici la fin du programme. Certaines familles font remarquer le manque d'activités vis-à-vis de l'employabilité des jeunes et donc le manque d'opportunité pour autonomiser le ménage.

Néanmoins, de même que pour le Burundi, en RDC, les conditions de l'appropriation locale après la fin de l'intervention sont réunies car les résultats de l'approche du « changement induit par les citoyens » sont de plus en plus visibles. Le niveau d'attentisme diminue et les attentes ne sont plus disproportionnées : le programme ne pourra pas répondre à tous les besoins et les bénéficiaires en sont bien conscients. Enfin, les bénéficiaires (enfants, familles et communautés) sont associés à toutes les étapes du projet, depuis l'identification jusqu'à la mise en œuvre et l'évaluation. Ils ont un rôle dans le processus décisionnel et pas simplement consultatif, ce qui est un pas de plus vers le changement de mentalité.

Constats globaux, leçons apprises et défis

La mission d'évaluation estime que le programme *Sanô* a produit des changements significatifs : une amélioration des conditions de vie et des pratiques des familles ; des familles et des communautés davantage sensibilisées au respect des droits des enfants ; les bases d'un système de signalement et de gestion des plaintes en matière d'abus et violences envers les enfants.

L'approche AVEC/ACEC a été une innovation en comparaison de l'approche utilisée dans les précédents projets PRF où les bénéficiaires étaient orientés vers les IMF. Les crédits accordés par les IMF étaient très contraignants alors que l'AVEC/ACEC permet aux membres de la communauté de mobiliser eux-mêmes le fonds, de définir les règles de gestion et de remboursement. Autres changements positifs par rapport aux précédents projets PRF, l'approche du changement induit par le citoyen, qui contribue à réduire significativement le sentiment d'attentisme et contribue à la stratégie de durabilité.

La mission d'évaluation relève plusieurs leçons positives qui émergent de la mise en œuvre du programme :

- . L'approche individualisée et les appuis différenciés sont un bon moyen de répondre aux besoins spécifiques des bénéficiaires. Ils permettent une gestion et une affectation rationnelle et efficiente des ressources. La démarche participative pour la sélection des ménages éligibles aux appuis renforce l'objectivité et la transparence.
- . Le couplage du renforcement des connaissances et capacités (formations et sensibilisations) avec un appui technique et/ou en matériel garantit une responsabilisation individuelle et collective et produit des effets durables.

Des défis ont également été relevés :

- . Concernant les collaborations communautaires, certaines structures ayant une influence communautaire non négligeable, comme les leaders religieux, n'ont pas été systématiquement associées.
- . Il existe un risque de politisation des structures appuyées par le programme, ce qui les rendrait non crédibles par toutes les composantes de la communauté.
- . La multiplication des structures dans la communauté pose des problèmes de gestion et de coordination, ce qui réduit leur efficacité.

Recommandations concernant le programme *Sanô* au Burundi

La mission d'évaluation propose un certain nombre de recommandations qui sont de deux ordres : stratégiques et opérationnelles.

Au niveau stratégique...

... à destination de SOS BE

- . Appuyer SOS BUR dans la mise en place et l'exécution du plan de mobilisation des ressources internes à travers des renforcements des capacités de l'unité en charge du plaidoyer et les visites d'échange d'expérience avec les autres missions ;

... à destination de SOS BUR

- . Encourager davantage l'adhésion et la participation active dans les structures de coordination des intervenants au niveau national et dans les différents sites du programme, particulièrement les structures chargées du plaidoyer en faveur des enfants ;
- . Capitaliser l'expérience du programme *Sanô* dans les programmes futurs, étendre la zone de couverture du programme ;
- . Pour ne pas abandonner ou laisser des cas en suspens par manque de moyens, encourager la mise en place d'un fonds de solidarité communautaire. Ce fonds pourrait dès lors être mobilisé chaque fois qu'il apparaît un cas d'abus et de violation des droits de l'enfant dont l'accès à des services de prise en charge nécessite un déblocage de frais que sa famille ne sait pas trouver.

Au niveau opérationnel...

... à destination de la coordination nationale du programme

- . Revoir le système de renforcement des capacités par la sélection des approches et des outils appropriés pour chaque thème ; s'assurer que les facilitateurs ou les formateurs possèdent les capacités suffisantes ;
- . Mener un plaidoyer auprès des autorités provinciales et communales pour leur implication dans le système de coordination des structures communautaires en charge de la protection des droits des enfants au niveau communautaire ;
- . Mettre en place et utiliser un système de suivi-évaluation permettant de suivre tous les changements induits par le programme dans la communauté et les acteurs impliqués dans le programme ;
- . Renforcer la coordination et le suivi du programme ;
- . Revoir l'affectation du personnel et des volontaires communautaires en tenant compte de leur descriptif de tâches et cahier des charges ; renforcer leurs capacités d'encadrement et leur fournir des outils de travail facilitant le travail d'encadrement et de suivi ;

... à destination du personnel des sites d'intervention

- . Appuyer les familles et les OBC en capacités entrepreneuriales pour qu'elles puissent choisir la meilleure AGR et opérer des choix d'investissement basés sur des calculs et des stratégies de gestion ;

- . Appuyer les ménages et les OBC pour l'accès aux systèmes de crédits permettant de mettre en œuvre de grands projets ;
- . Renforcer davantage les capacités des enfants sur leurs droits et les outils de plaidoyer afin de les impliquer dans des actions de plaidoyer au-delà de la communauté ;
- . S'assurer que les structures d'appui aux communautés et aux élèves ont les capacités suffisantes de communication et de transfert des connaissances ;

... à destination des partenaires impliqués

- . Bien structurer la chaîne de référencement et/ou d'orientation pour éviter des chevauchements ou des conflits. Par exemple : définir les limites de chaque acteur du point de vue entité de travail. Un CPE collinaire devrait être relayé par un CPE communal si le cas est à orienter ou référer vers un service localisé à la commune. A chaque fois, les AS devraient avoir les connaissances des démarches entreprises par l'un ou l'autre collaborateur et donner des appuis nécessaires ;
- . Mettre en place un système de protection des moniteurs d'abus contre les menaces potentielles associées à leur travail de protecteur des droits des enfants.

Recommandations concernant le programme *Sanô* en RDC

La mission d'évaluation propose un certain nombre de recommandations qui sont de deux ordres : stratégiques et opérationnelles.

Au niveau stratégique...

... à destination de SOS BE

- . S'assurer de la finalisation des protocoles de collaboration au niveau local avec certains partenaires/acteurs clés, en définissant clairement qui fait quoi, quand, où et comment, et cela en vue de garantir la durabilité de cette collaboration. C'est le cas par exemple de la synergie avec Via Don Bosco à BUKAVU sur qui repose beaucoup d'espoir de collaboration.

... à destination de SOS RDC

- . Dans le cadre des synergies, chaque partie doit prévoir des lignes budgétaires claires permettant d'agir en toute flexibilité dans une planification commune au niveau local. Cela permettra à l'avenir de bien définir à l'avance les activités à réaliser en commun avec un budget défini (ex. : campagne commune de sensibilisation à l'occasion de la Journée Internationale des droits de l'Enfant, tribunes populaires conjointes, formation de taille provinciale, etc.) ;
- . Systématiser la participation de SOS RDC dans les clusters des Nations Unies et organisations internationales devant lui permettre dans l'avenir d'accéder aux fonds d'urgence et de développement durable ; pour cela une bonne documentation des actions du programme permettant d'accéder aux appuis d'autres bailleurs institutionnels est nécessaire ;
- . Continuer à soutenir l'approche AVEC/ACEC appelée à rendre durable les actions des familles dans le PRF, en appuyant les fonds des AGR. Les contrats de partenariat devraient également mettre l'accent sur le développement des réseaux d'acteurs à impliquer dans les AGR et autres activités de santé animale de proximité. Ce serait le cas des réseaux de Service Vétérinaire Privé de Proximité (SVPP) ;

- . Rediscuter et réévaluer la stratégie de désengagement des familles. Le choix de diminuer le montant des appuis directs ou d’instaurer un système dégressif sur les frais de santé et de scolarisation pose encore problème face au déficit visible sur plusieurs cas des familles dont l’avancement vers le niveau d’autonomie financière des tuteurs n’est pas suffisant. Le temps restant du programme ne rassure pas encore que l’on puisse y arriver sans casser la dynamique actuelle. Il faudra donc structurer le plan de désengagement de chaque famille via le PDF en mesurant simultanément l’évolution graduelle d’accroissement des moyens de subsistance ;
- . Les départements « Finances » et « Programmes » devraient collaborer davantage pour s’assurer du respect des chronogrammes du déroulement des activités.

Au niveau opérationnel...

... à destination de la coordination du programme

- . Analyser le volet d’appui aux AGR en fonction des options correctives qui pourraient sortir des discussions d’équipe afin de mieux tester la stratégie d’autonomisation financière à travers les AGR et AVEC ;
- . Développer des actions spécifiques envers les tuteurs/tutrices les plus âgés qui souvent ne sont pas aptes à rentabiliser les formations reçues et à même de développer les AGR au sein de leurs familles respectives ; le cas échéant les remplacer par leurs fils /filles ainé(e)s ;
- . Accompagner institutionnellement les AVEC afin que les tuteurs soient en mesure de mettre sur pied des entreprises sociales solides au-delà du niveau atteint par les AGR. Cela aurait comme corollaire de tester l’appui institutionnel à au moins deux ou trois AVEC par site, afin de voir comment celles-ci peuvent servir dans la chaîne des valeurs des appuis offerts, dans la marche vers l’autodétermination des familles cibles ;
- . Accélérer le renforcement du système suivi-évaluation de proximité en cours de construction grâce à la digitalisation (disponibilité des applications en mode offline). Pour ce faire, définir de manière claire les informations qui doivent être collectées par les AS (les huit dimensions de la Base de Données Programme – PDB) pour renseigner les PRF et également collecter des informations pour renseigner les indicateurs du cadre logique ;
- . Compte tenu des retards dans la mise en œuvre d’une série d’activités, mieux aligner les procédures de décaissement des fonds au chronogramme des activités afin d’accroître l’efficacité du programme ;
- . Au niveau opérationnel du PRF, d’un côté, recruter dans un bref délai un AS supplémentaire par site afin de combler le déficit d’accompagnement des familles et, de l’autre côté, renforcer les capacités opérationnelles de rayonnement des équipes d’AS pour faciliter la couverture des activités dans les vastes zones de travail à accès souvent difficile. Simultanément, renforcer les volontaires locaux de proximité et leur fournir un cahier des charges précis dans le suivi psychosocial des familles. Une collaboration sur base de principe de redirection est indiquée pour des cas des familles présentant des signes évidents de traumatismes ou de stress psychologiques ;
- . Initier à l’interne des études diagnostiques de la structure organisationnelle actuelle de SOS pour découvrir les causes de la lenteur administrative et proposer des voies et moyens pour y remédier.

