



■ 4 ONG UNIVERSITAIRES BELGES AU SERVICE DE LA COOPERATION ■

REPONSE MANAGERIALE D'EVALUATION

TITRE : EVALUATION INTERMEDIAIRE DES OUTCOMES SAD UNI4COOP AU BURKINA, BURUNDI, BENIN, RDC, MADAGASCAR, SENEGAL ET TOGO

Implémentation de TAPE, outil pour l'évaluation de la performance de l'agroécologie, une plus-value pour l'atteinte des changements escomptés dans les programmes UNI4COOP ?

Table des matières

REPONSE MANAGERIALE D'EVALUATION	1
Implémentation de TAPE, outil pour l'évaluation de la performance de l'agroécologie, une plus-value pour l'atteinte des changements escomptés dans les programmes UNI4COOP ?.....	1
A. Identité	2
B. Résumé de la réponse managériale	3
C. Rappel du contexte et de l'objectif général de l'évaluation :	4
D. Les conclusions générales de l'évaluateur extraites du résumé exécutif du rapport :.....	5
E. Approche méthodologique	6
F. Suite à donner à l'évaluation.....	7
F.1. Synthèse du suivi des recommandations	15
F.2. Alimenter les hypothèses des théories de changement et nos stratégies.....	15
F.3. Plan d'action indicatif pour la mise en œuvre des recommandations retenues	17
F.4. Modalités de diffusion de l'évaluation :	17
G. Qualité du processus et du rapport d'évaluation	18
G1 : Qualité du processus d'évaluation :.....	18
G2. Qualité du rapport d'évaluation :	18

A. Identité

Programme	DGD systèmes alimentaires durables en Afrique
Outcomes concernés	<p>Burkina : Les populations, en particulier les jeunes et les femmes en périphérie du corridor n° 1 du complexe PONASI améliorent durablement leurs revenus issus de l'exploitation durable des ressources naturelles ainsi que leurs conditions de vie en contribuant à la préservation et la restauration de leur environnement.</p> <p>Burundi : Les ménages des provinces de Makamba et Rutana regroupés dans des organisations de producteurs et autres micro-entrepreneurs ciblés ont améliorés leurs conditions de vie socio-économiques et créé/consolidé des emplois à travers l'engagement en particulier des jeunes et des femmes, dans une transition agroécologique et le développement d'activités génératrices de revenus non agricoles respectueuses de l'environnement.</p> <p>Bénin : La sécurité alimentaire et nutritionnelle et le revenu des populations, en particulier les femmes et les jeunes des départements de l'Atacora, du Borgou et du Mono sont améliorés grâce au renforcement de la transition vers les systèmes alimentaires durables et la création d'entreprises agricoles viables, performantes et respectueuse de l'environnement.</p> <p>Madagascar : Les capacités productives et organisationnelles des agriculteurs vivant dans la région de Menabe sont améliorées grâce au renforcement de la transition vers des système alimentaires durables et d'une meilleure harmonie avec le milieu naturel.</p> <p>RDC : Les populations locales subviennent à leurs besoins socio-économiques de base en améliorant leurs revenus et en gérant les écosystèmes et agroécosystèmes durablement et de manière inclusive.</p> <p>Sénégal : Les producteurs-trices développent des systèmes alimentaires durables et inclusifs, contribuant à la protection et à la restauration des agrosystèmes et de leur territoire.</p> <p>Togo : Les partenaires opérationnels, les résultats d'acteurs agroécologiques et les entreprises agricoles participantes au projet renforcent leurs capacités, leur viabilité et stimulent l'instauration d'une gouvernance participative des systèmes alimentaires locaux durables.</p>
Date évaluation	Atelier au Bénin septembre 2025
Evaluateurs	Marius R. Nkounawa et Marc Totté
Date de la réponse managériale	Décembre 2025
Auteurs de la réponse	Comité de pilotage : Doriane Desclee, Pierre Collière et Anne Depret

B. Résumé de la réponse managériale

Quel avenir pour l'outil TAPE ?

Le rapport d'évaluation conclut que l'outil TAPE (Tool for Agroecology Performance Evaluation, développé par la FAO) apporte une plus-value déterminante pour favoriser la transition agroécologique, mais à trois conditions : que son usage soit clarifié, que les routines de pilotage soient structurées, et que les partenaires s'approprient sa fonction analytique.

Plusieurs axes d'évolution sont proposés dans les recommandations retenues par le comité de pilotage dans une logique d'amélioration continue. Parmi celles-ci retenons tout particulièrement :

- Une clarification, compte tenu des spécificités propres à chaque zone d'intervention de l'usage spécifique qui sera fait de l'outil TAPE mais aussi comment celui-ci s'intègre à d'autres outils, et approches pour rendre les systèmes alimentaires plus durables.
- Une plus grande intégration des résultats de l'analyse du système alimentaire réalisée, notamment grâce à l'outil TAPE, aux théories de changement de chaque zone d'intervention (hypothèses de changement, marqueurs d'évolution dans les chemins de changement, analyse des freins, ...).
- La construction d'un système MEAL cohérent (notamment avec les hypothèses de la ToC) et permettant de tirer des apprentissages des phases de monitoring et d'évaluation. L'organisation de séances de partage de ces apprentissages entre les membres d'U4C et leurs partenaires sous des formes diverses (forum de partage, discussion autour de fiches de capitalisation, mobilité interpays ,...).
- La consolidation des phases collectives d'interprétation participative des diagnostics TAPE pour impliquer non seulement les exploitations productrices, mais aussi d'autres acteurs du système alimentaire afin de générer des pistes d'action concrètes et partagées (feuilles de route, accords, ...).

Pour maintenir cette dynamique réflexive autour des systèmes alimentaires durables, le **GT SAD d'U4C**, en interaction avec les acteurs et réseaux locaux existants, aura un rôle important à jouer (susciter des pistes de réflexion, identifier des sujets d'apprentissage, organiser des espaces d'échange, discussions autour du choix des indicateurs, de l'interprétation des données, proposer des supports de capitalisation, organiser des séances de co-développement, par exemple sur la levée des freins, etc.

L'approche horizontale adoptée dans le cadre de cette évaluation transversale, la dynamique d'échange au sein du comité de pilotage entre membres du comité de suivi-évaluation des programmes U4C et membres du GT SAD, ainsi que l'appréciation d'un évaluateur externe relèvent de bonnes pratiques à maintenir.

C. Rappel du contexte et de l'objectif général de l'évaluation :

Lors des évaluations conjointes du programme 2017-2021, il est apparu que les définitions de l'agroécologie pouvaient différer d'un Outcome à l'autre au sein du consortium U4C. Dans une volonté de rapprocher les équipes œuvrant sur des thématiques similaires, un besoin d'harmonisation s'est fait sentir. Ainsi, lors de la conception du programme 2022-2026, un groupe de travail interne spécifique relatif aux systèmes alimentaires durables (SAD) a proposé un cadre conceptuel commun pour l'agroécologie et les SAD. Dans un second temps, au fur et à mesure de la formulation des outcomes du programme 22-26, l'outil TAPE, développé par la FAO, est apparu comme un outil pertinent pour évaluer la performance de l'agroécologie dans chaque outcome, de manière à permettre une analyse croisée et communes aux pays impliqués.

L'objectif général de cette évaluation était de faire état d'une première évolution de certains indicateurs des outcomes à mi-parcours, de capitaliser des expériences à propos de stratégies porteuses visant notamment l'augmentation des revenus, l'accroissement de la biodiversité agricole, l'amélioration de la productivité, l'employabilité des jeunes et la diversification du score alimentaire des femmes. Il s'agissait aussi de s'interroger sur les modalités de collaboration avec les différentes parties prenantes favorisant la progression vers des systèmes alimentaires plus durables. Une appréciation plus générale a aussi été demandée notamment à propos des conditions d'implémentation de l'outil TAPE et de sa plus-value à induire les changements nécessaires pour des systèmes alimentaires plus durables. Les recommandations devaient nourrir les besoins en renforcement des compétences des équipes et partenaires de mise en œuvre et la rédaction d'un futur programme.

Les questions évaluatives étaient :

- Quelle est l'efficacité, la durabilité et la pertinence des stratégies visant à améliorer les revenus ?
- Quelle est l'efficacité, la durabilité et la pertinence des stratégies visant à améliorer le score de diversité alimentaire ?
- Quels sont les principaux freins identifiés en vue d'une transition vers des systèmes alimentaires plus durables
- Une appréciation de l'hypothèse selon laquelle « *Une approche intégrée à l'échelle du ménage, co-définie et cogérée par la femme et par l'homme est à promouvoir pour soutenir une agriculture durable qui puisse être émancipatrice pour tous les membres du foyer, hommes, femmes, filles et garçons.*

D'autres questions ont émergé lors des séances organisées sous forme de communauté d'apprentissage et de partage :

- Quelle échelle d'intervention pour viser un effet transformationnel ?
- Comment accompagner les changements nécessaires à l'amélioration des revenus issus des exploitations familiales ?
- Quelles méthodes pour mesurer la diversité alimentaire ?
- Quel avenir pour l'outil TAPE ?
- Comment mieux utiliser les hypothèses de changements et indicateurs de résultats ?

D. Les conclusions générales de l'évaluateur extraites du résumé exécutif du rapport :

Le programme SAD d'UNI4COOP a posé une architecture stratégique solide et s'est doté de rituels d'apprentissage pertinents. Pour franchir un seuil qualitatif décisif en 2026 et au-delà, l'enjeu n'est pas d'inventer de nouveaux outils, mais de verrouiller les routines managériales qui transforment la mesure en pilotage et l'apprentissage en changement d'échelle durable.

Les semences de changement plantées depuis 2022 dans les territoires ruraux d'Afrique portent en elles le potentiel de récoltes pérennes, à condition que le programme sache combiner rigueur méthodologique, alliances institutionnelles et ancrage territorial. C'est cette combinaison — réaliste, éprouvée et attendue — qui convertira les réussites locales en trajectoires durables, au service des femmes, des jeunes et des territoires qui portent concrètement la transition agroécologique.

Une sécurité alimentaire en cours d'amélioration et en cours d'objectivation. Les stratégies déployées — jardins de case, diversification productive, intensification écologique, création de valeur ajoutée par la transformation — forment un ensemble cohérent et pertinent. Les effets sur le Score de Diversité Alimentaire (SDA) des ménages, particulièrement des femmes en période de soudure, sont observables et convergents dans la plupart des contextes.

Des revenus en progression et dont les méthodes de démonstration s'affinent¹. Si des progressions locales de revenus et de valeur ajoutée sont attestées, leur interprétation nécessite une triangulation systématique avec :

- Des indicateurs intermédiaires (investissements productifs, structure des coûts)
- Des calculs simplifiés de valeur ajoutée par exploitation
- Des journaux de contexte documentant les chocs exogènes

L'absence d'analyses coûts-bénéfices systématiques et de calculs de marges nettes limite la démonstration rigoureuse de l'impact économique. Cette lacune méthodologique doit être comblée en phase finale.

TAPE, en particulier le CAET, des outils importants pour le programme. Les outils TAPE (Tool for Agroecology Performance Evaluation), et sont étape 1 le CAET (Caractérisation de la Transition Agro-Écologique) ont été déployés de manière volontariste, mais leur finalité reste floue dans plusieurs contextes : diagnostic, pilotage, suivi-évaluation, plaidoyer ou mesure d'impact ? Cette ambiguïté dilue leur valeur ajoutée.

De même, la Théorie du Changement (ToC), souvent conçue comme un livrable initial, n'est pas systématiquement revisitée et actualisée, limitant sa fonction de boussole stratégique face aux imprévus. Le dispositif d'évaluation à Cotonou a précisément permis de poser les bases d'une utilisation plus stratégique de ces outils.

¹ Cette conclusion n'engage que l'évaluateur. Le comité de pilotage de l'évaluation note que les méthodes de mesures des revenus restent approximatives et empreintes de biais, ce qui a notamment été relevé lors de 3 séances CAP sur cette thématique. Nous estimons encore difficile de pouvoir dans le cadre de ce programme, combler cette lacune méthodologique.

E. Approche méthodologique

Cette évaluation intermédiaire s'est appuyée sur une démarche méthodologique horizontale et participative, fondée sur :

- les Communautés d'Apprentissage et de Pratique (CAP) thématiques qui ont permis de documenter les leçons apprises et les innovations prometteuses ;
- un atelier d'évaluation multipays de cinq jours à Cotonou (Bénin) rassemblant l'ensemble des acteurs du programme pour une auto-évaluation collective facilitée par un évaluateur externe ; (iii) l'analyse documentaire approfondie des rapports pays, des données de suivi-évaluation, et des outils TAPE, CAET ;
- la triangulation systématique des sources de données pour valider les constats et les jugements. Cette approche a permis de combiner rigueur analytique et appropriation collective des résultats, créant les conditions d'une utilisation effective des recommandations par les acteurs du programme.

Le fil rouge de l'évaluation a consisté à partir des leçons apprises lors des communautés d'apprentissage CAP, de les étendre et de les éprouver en présentiel, et de convertir les données et analyses en décisions. L'approche méthodologique telle qu'appliquée à ce processus évaluatif se résume en une démarche à la fois participative (intelligence collective, pairs), exigeante sur les preuves (triangulation multi-sources), et utile pour la décision (réponse managériale outillée).

La philosophie d'animation a consisté à installer non pas une « conférence descendante », mais un dispositif inclusif et de dialogue qui a permis de porter une attention particulière à l'échange, au partage, à la co-construction, à l'intelligence collective, au co-développement, et à la valorisation des pratiques des équipes pays.



■ 4 ONG UNIVERSITAIRES BELGES AU SERVICE DE LA COOPERATION ■

F. Suite à donner à l'évaluation

Le tableau ci-dessous reprend le positionnement d'U4C au regard de chacune des recommandations émises.

N°	Recommandation	Prise en compte oui-non-partielle	Argumentation
	Pour que TAPE devienne un véritable outil de pilotage stratégique, il faut :		
1	Clarifier et fixer explicitement, pays par pays d'ici fin 2025, l'usage principal de TAPE : suivi-évaluation interne, mesure d'impact pour plaider, ou diagnostic pour orientation des appuis techniques. Cette décision doit être budgétée et validée par le comité de coordination interpays.	Oui	L'usage de TAPE aurait effectivement pu être davantage clarifié, à l'échelle d'U4C et adapté aux particularités de chacune des zones d'intervention. Cette clarification devra être conduite avant la rédaction du nouveau programme. Un comité de coordination, composé des membres du GT SAD et du COSEPRO approfondira la question relative à l'utilisation de l'outil TAPE, en complémentarité avec d'autres outils (diagnostic agricole, OIE, CAP, MARP, ...), davantage appropriés aux autres maillons des chaînes de valeur des systèmes alimentaires. Ce comité devra induire une réflexion quant au positionnement plus systémique sur l'échelle de Gliessman. Ces réflexions se tiendront lors de la rédaction du nouveau programme.
2	Alléger la fréquence de collecte à deux cycles annuels maximum (début et fin de saison), tout en élargissant la base de producteurs suivis.	Non	Cette recommandation alourdirait encore davantage le processus de récolte de données, déjà jugé trop chronophage. Il ne s'agit pas non plus d'élargir la base de producteurs suivis, dont la taille et méthode d'échantillonnage devraient dans bien des cas également être revus, mais bien d'élargir plutôt la typologie d'acteurs à inclure dans

			l'analyse du système alimentaire visé, grâce à l'utilisation d'outils de diagnostic complémentaires. Deux moments de collecte par cycle de 5 ans sont suffisants, à réaliser durant la même période du calendrier agricole.
3	Introduire une analyse automatique des écarts et des tendances (scores de durabilité, biodiversité, pratiques AE) dans les rapports pays.	Partiellement	L'ensemble du système MEAL doit être revisité et davantage intégrer les données issues de l'utilisation des divers outils de diagnostic, dont des éléments issus de TAPE. Il doit permettre de vérifier les hypothèses de changement, documenter les innovations à l'origine des transformations, etc. Le processus et supports de rapportage seront revus.
4	Renforcer la formation des animateurs TAPE à la lecture analytique (et non seulement à la saisie), en créant un module "TAPE pour décideurs locaux" d'une durée de 3 jours déployé dans chaque pays d'ici mi-2026.	Partiellement	Trop tard pour ce programme. A mettre en place dès le début du programme 27-31 dans une logique MEAL et selon la typologie des acteurs visés. Prévoir les moyens pour cela. Ce renforcement est essentiel dans l'optique de favoriser la mise en dialogue multi-acteurs.
5	Intégrer une fiche d'interprétation des résultats TAPE par indicateur-clé (avec seuils, signaux d'alerte, pistes d'action) utilisable par les techniciens et les représentants des collectivités	Partiellement	Dans le cadre du prochain programme, cette fiche d'interprétation sera à décliner avec l'ensemble des acteurs clés et moteurs de changement du système. Elle pourra servir de base à la définition des marqueurs de changement dans la ToC et à l'élaboration de feuilles de route par type et niveaux d'acteurs. Elle devrait s'adresser aux différents niveaux de l'échelle de Gliessman et intégrée au système MEAL.
Pour que le CAET soit un levier d'apprentissage et non un simple diagnostic, il faut :			
6	Consolider la phase collective d'interprétation du CAET avec les producteurs, afin de traduire chaque score en recommandations pratiques (équipement, formation, services). Cette phase d'interprétation doit être budgétée et ritualisée dans le calendrier annuel.	Partiellement	La phase collective d'interprétation doit s'étendre à d'autres types d'acteurs, car les producteurs seuls n'ont pas les cartes en main pour agir sur l'ensemble du système alimentaire. L'analyse ne doit pas non plus se limiter à la seule étape 1 du TAPE (le CAET) mais à l'ensemble des données disponibles.
7	Relier les résultats CAET aux plans de formation agricole et aux programmes d'écoles techniques partenaire, créant ainsi une boucle vertueuse entre diagnostic de terrain et offre de formation adaptée	Partiellement	Le CAET n'a pas cette vocation. Par contre, on pourrait utiliser les résultats du CAET comme outil de sensibilisation pour amener l'ensemble des acteurs, y compris les centres de formation agricoles, vers des pratiques agroécologiques. L'étape 3 de TAPE : interprétation participative des étapes 1 et 2 mérite d'être accentuée, avec la participation des acteurs locaux, dont les écoles techniques qui devront y être associées.

			Il s'agit tout particulièrement de veiller à une mise en action sur base de l'état de la transition illustrée par le CAET.
8	Expérimenter une version simplifiée du CAET pour jeunes producteurs et groupements de femmes, avec moins d'items et plus d'outils visuels et un langage accessible.	Non	Doublon avec les autres activités liées au CAET et pas de sens de présenter le CAET aux acteurs micro.
9	Documenter et capitaliser les « trajectoires CAET » (évolution des scores sur 2-3 cycles) de quelques exploitations témoins par pays, pour objectiver les chemins de progression réels et inspirer d'autres producteurs.	Partiellement	La documentation sur les trajectoires doit se faire au niveau de la zone d'influence pour inspirer l'ensemble des acteurs du SAD local. Le fait de ne choisir que quelques exploitations témoins risque de conduire à un biais.
Pour consolider la durabilité institutionnelle et financière, il faut :			
10	Formaliser d'ici mi-2026 des accords-cadres tripartites avec les universités, collectivités locales et les chambres d'agriculture dans chaque pays, pour ancrer durablement les CAP, TAPE et CAET dans les dispositifs publics de conseil agricole et d'enseignement supérieur. Ces accords doivent préciser les contributions de chaque partie et les mécanismes de financement post-DGD.	Partiellement	Pas dans le cadre de ce programme, mais en prévoir la formalisation au cours du prochain programme dans une approche multi-acteurs. Cet accord cadre pourrait signifier l'aboutissement d'un processus à initier en début de programme autour de l'utilisation de l'outil TAPE pour légitimer les démarches dans le contexte local et avec les acteurs locaux.
11	Créer un fonds d'appui à l'innovation agroécologique locale , cofinancé par Uni4Coop (30%, les communes (20%) et les bailleurs tiers (50%)), destiné à prolonger et amplifier les initiatives post-DGD. Doter ce fonds d'un comité de sélection multi-acteurs transparent.	Partiellement	En appui à une feuille de route locale, par exemple pour soutenir les actions qui y sont prévues et qui aurait fait l'objet d'un accord cadre. Une budgétisation souple est à prévoir dans le cadre du nouveau programme pour le financement de solutions non prédéterminées.
12	Développer une stratégie proactive de cofinancement diversifié (FAO, UE, Enabel, fondations locales) pour réduire la dépendance au bailleur unique	Partiellement	Déjà initié en s'intégrant dans les programmes formulés par les autres bailleurs. U4C ne décide pas des stratégies des autres bailleurs. Néanmoins, le financement des solutions proposées dans une approche multi-acteurs doit être initiée.
13	Accompagner les structures partenaires clés dans l'élaboration de plans de viabilité économique (business plans) incluant des stratégies de génération de revenus propres (prestations de services, vente de semences et bio-intrants, formations payantes), réduisant progressivement leur dépendance aux subventions.	Oui	Dans le cadre de ce programme, lors de l'évaluation finale. Et point d'attention important lors de l'élaboration et suivi du nouveau programme. Il s'agira de réfléchir à des propositions concrètes à adapter en fonction de l'acteur considéré. Le critère durabilité sera analysé pour chaque parcours d'accompagnement spécifique (désengagement financier, en appui RH, ...).
Institutionnaliser une théorie du changement vivante et adaptative			
14	Instituer deux révisions semestrielles de la ToC par pays , calées sur les cycles agricoles majeurs, qui confrontent systématiquement les hypothèses initiales aux preuves de terrain documentées, identifient	Partiellement	Un échange annuel organisé de manière participative avec l'ensemble des parties prenantes sur une thématique particulière (vérification des

	les freins et bifurcations observés, et reformulent les hypothèses de manière contextualisée. Utiliser une fiche normalisée de révision de ToC.		hypothèses de changement et leur potentiel ajustement par exemple) et un atelier plus complet à mi-parcours. A compléter avec des échanges plus ponctuels par exemple autour des freins au changement, de leçons apprises, ... Il s'agira aussi d'analyser les changements positifs et négatifs, attendus et non attendus.
15	Relier explicitement les « chemins de changement » observés (adoption, coopération, décisions) aux marqueurs comportementaux et aux indicateurs quantitatifs (VA, SDA, emplois), afin de réduire la dissonance fréquente entre ToC et cadre logique.	Oui	La cohérence entre les différents éléments de la TOC et du système de suivi doit effectivement être renforcée. Elle fera l'objet d'une attention particulière lors de la rédaction du nouveau programme.
16	Clarifier systématiquement l' échelle d'action dans chaque hypothèse de la ToC (micro/exploitation, méso/filière, macro/territoire), et assumer explicitement l'angle « consommateur » jusqu'ici peu adressé dans les ToC du programme.	Oui	Une réflexion sera menée pour redéfinir l'échelle d'intervention requise pour initier les changements systémiques nécessaires pour que les systèmes alimentaires soient plus durables.
17	Inscrire dans chaque ToC une « branche extraordinaire » pour les chocs contextuels majeurs : lorsque les hypothèses initiales sont invalidées par des événements exogènes (conflit, rupture d'approvisionnement), activer une règle d'escalade et un plan B explicite plutôt que de subir la divergence non maîtrisée entre théorie et réalité de terrain.	Non	Pas d'ajout de branche extraordinaire. Les risques potentiels font déjà l'objet d'une analyse. Par contre une analyse plus poussée des freins aux changements de comportement permettrait de prévoir des stratégies différenciées pour les levers. Ouvrir d'autres portes au changement.
Pour améliorer la cohérence et la traçabilité du suivi-évaluation			
18	Instituer une revue de preuves trimestrielle par pays, reliant les indicateurs de revenus, Score de Diversité Alimentaire et emplois aux journaux de contexte et aux événements exogènes (crises, chocs climatiques, marchés). Cette revue doit déboucher sur une note d'analyse de 2 pages maximum validée par le comité de coordination interpays.	Partiellement	Ne pas démultiplier les supports de rapportage. Il s'agit cependant de mieux construire le processus de monitoring-évaluation-apprentissage et de prévoir des moments d'échanges plus structurés autour de l'exploitation des diverses sources d'information et prise de décision.
19	Rendre systématique la fiche "décision SSE" après chaque CAP ou atelier thématique : indicateur discuté, arbitrage retenu, responsable, échéance fixée. Cette fiche archivée dans le dossier partagé accessible à l'ensemble du consortium, assure la traçabilité des décisions et facilite le suivi des engagements.	Partiellement	Assurer le suivi de décisions dans le processus MEAL
20	Simplifier les fiches de collecte (revenus, emplois, TAPE) pour permettre aux partenaires communautaires de renseigner et d'utiliser les données sans recourir systématiquement à des expertises externes.	Partiellement	Simplifier et vulgariser les informations lors des restitutions multi-acteurs pour permettre à chaque acteur de se les approprier, sans en dénaturer le contenu. Les fiches de collecte TAPE sont standardisées. L'objectif est de rendre leur mise en discussion plus inclusives.

	Privilégier les formats visuels (pictogrammes, échelles colorées) et les calculs simplifiés de valeur ajoutée.		
21	Conduire d'ici fin 2025 une analyse coûts-bénéfices rétrospective sur un échantillon représentatif d'exploitations par pays, afin d'objectiver la contribution réelle du programme aux revenus des ménages et d'affiner les cibles pour la phase finale.	Partiellement	Si l'amélioration des revenus constitue un élément de performance clé de la transition agroécologique des exploitations, les différents ateliers ont démontré les difficultés à recueillir des données objectives à son propos. La contribution du programme devrait se situer au niveau de la connaissance des risques, notamment financiers, encourus par les exploitations, et la manière de les réduire. La nature des difficultés et risques sont différents d'une typologie d'exploitation à l'autre. Il s'agirait donc de pouvoir mesurer la plus-value des activités conduites dans le cadre du programme sur la diminution de ces risques dont la résultante déboucherait sur une amélioration des revenus qu'il appartient à chaque exploitation d'apprécier.
Pour renforcer la gouvernance et la coordination interpays			
22	Créer un comité de coordination SAD interpays animé par un référent Uni4Coop, chargé de la mutualisation des innovations, de la gestion des formations croisées et du suivi des engagements CAP.	Partiellement	Un groupe de travail des référents SAD a été créé au sein d'U4C. Il est notamment à l'origine de l'utilisation de l'outil TAPE. Son rôle doit être redynamisé et un pilote désigné en son sein afin de coordonner les échanges inspirants, de susciter des réflexions, l'exploitation des données de rapportage, proposer des outils de gestion des savoirs exploitables, partager les bonnes pratiques, etc.
23	Organiser chaque semestre un mini-forum interpays (en ligne- 2 heures)) de suivi des recommandations des CAP, avec mise à jour des « cartes d'inspiration » et des pépites transférables et identification des besoins d'appui technique communs.	Oui	Le GT SAD pourrait prendre un rôle actif, en ciblant ce qui pourrait être inspirant entre pays et contextes et contribuer à assurer une meilleure cohérence dans le cadre du nouveau programme. Une harmonisation des supports de récolte des bonnes pratiques, des innovations devrait être réfléchi. Prévoir son financement dans le prochain programme.
24	Mettre en place un mécanisme formel d'échange de personnel entre pays (missions Sud-Sud de 5 à 7 jours) pour favoriser l'apprentissage par les pairs et le transfert horizontal d'innovations, avec un budget dédié de mobilité interpays.	Oui	A prévoir dans le plan d'évaluation. Ici aussi, le GT SAD pourra intervenir afin de définir les critères et les éléments qui ressortent et qui peuvent faire l'objet de visites et/ou de mobilités interpays.
Pour accroître la visibilité et la légitimité du programme			
25	Créer un rapport de résultats simplifié par pays (4 pages), diffusé semestriellement aux autorités locales, bailleurs et universités partenaires. Mettant en avant les chiffres-clés, les témoignages de	Non	Ne pas ajouter de nouveaux rapports, mais réfléchir à un format de rapportage qui réponde à l'ensemble des besoins en termes de MEAL. Par ailleurs des espaces de discussions avec les autorités locales ou les

	bénéficiaires et les innovations majeures. Ce rapport doit être rédigé dans un langage accessible et comporter des infographies attractives.		universités existent déjà au sein des outcomes (par exemple lors de comités de pilotages, ou autres espaces réflexifs)
26	Organiser dans chaque pays une journée portes ouvertes annuelle (foire agroécologique) rassemblant producteurs, autorités locales, médias et grand public, avec démonstrations pratiques, stands de produits labellisés, et témoignages vivants des bénéficiaires.	Partiellement	Surtout être présents et visibles à ce type d'évènements en général organisés par les institutions gouvernementales en collaboration avec les bailleurs ou par les plateformes d'échanges sur l'AE (comme DyTAES, CCNAE...) Déjà organisés dans certains outcomes (Madagascar, Burkina, Bénin, ...)
	Pour renforcer l'inclusion économique des femmes et des jeunes, il faut		
27	Construire et documenter une chaîne de résultats "genre/jeunesse" traçable : critères d'entrée, parcours d'accompagnement, jalons d'insertion et liens explicites avec SDA et revenus. Cette chaîne de résultats doit être intégrée dans les ToC révisées.	Oui	Suite aux communautés d'apprentissage organisées autour de la question du genre, il est programmé de nouvelles séquences autour de l'exploitation des données genrées récoltées dans TAPE afin d'affiner les diagnostics genre. Cette analyse qui dépasse le critère de performance d'empowerment des femmes de l'outil TAPE, devrait permettre de proposer des stratégies plus transversales, moins sexo-ciblées afin d'établir des relations de genre plus équilibrées et entre les générations, notamment au sein des exploitations familiales, mais aussi du système alimentaire. Il s'agira aussi, tout particulièrement dans le nouveau programme d'avoir une attention plus ciblée envers l'employabilité des jeunes dans les systèmes alimentaires durables.
28	Mettre en place des bilans d'équité semestriels par pays, intégrant les dimensions : accès aux ressources, décisions, marchés, et représentativité institutionnelle. Ces bilans doivent déboucher sur des plans d'action correctifs.	Partiellement	A envisager pour le prochain programme car les stratégies, hypothèses et indicateurs ne sont pas suffisamment explicites dans le cadre des outcomes en cours.
29	Soutenir la création de micro-entreprises agroécologiques féminines et jeunes (production, transformation, services), via des dispositifs d'incubation et de microcrédit dédiés.	Oui	La plupart des outcomes intègrent déjà des actions d'appui spécifique à des groupements ou micro-entreprises féminines. Une approche différenciée pour ce type de public cible est nécessaire. Ces entreprises devraient probablement davantage se situer en amont et en aval de la production agricole. Il s'agit d'une question complexe qui ne peut trouver de solution que dans une approche plus globale et avec la collaboration de divers acteurs dont les organisations de micro-crédit, les antennes de promotion de l'entrepreneuriat,
30	Promouvoir systématiquement la mixité de genre dans les formations techniques et dans les instances de gouvernance des organisations	Partiellement	Promouvoir la mixité ne suffit pas. Le contenu des formations devrait davantage porter sur la place et le rôle de la femme au sein de l'exploitation familiale, même et surtout si le public est majoritairement

	paysannes, avec des quotas explicites et des mécanismes de redevabilité.		masculin (modalités de prise de décision au sein de l'exploitation dans la répartition des ressources, l'attribution des terres, l'organisation du travail, le choix des spéculations, etc.).
	Pour pérenniser la gestion des savoirs et la capitalisation, il faut		
31	Structurer un système intégré de gestion des connaissances : base de données interpays, fiches de capitalisation standardisées, bibliothèque numérique partagée et moteur de recherche thématique. Désigner un responsable de la gestion des connaissances au niveau du consortium..	Partiellement	Rappelons ici que l'objectif recherché au sein d'U4C n'est pas de comparer des données entre les pays, mais bien de partager des problématiques et des aspects inspirants. Le GT SAD aura un rôle à jouer dans cette dynamique.
32	Organiser chaque année un Forum de la connaissance SAD (en ligne ou hybride) pour diffuser les innovations, renforcer le plaidoyer et consolider les alliances et célébrer les réussites des producteurs et productrices	Oui	Les modalités devront toutefois être définies quant à la périodicité et au format.
33	Associer systématiquement les universités partenaires à la production scientifique issue du programme (articles, mémoires, publications collectives), afin d'ancrer les savoirs dans le champ académique et institutionnel	Oui	Associer des universités à la production scientifique fait partie de notre ADN, mais il s'agit aussi de veiller à l'appropriation et la légitimation de ces productions académiques par les acteurs de terrain.
34	Produire une série de « pépites » (fiches d'innovation de 2 pages) en français et en anglais, documentant les pratiques et dispositifs les plus prometteurs identifiés par le programme, largement diffusées auprès des réseaux agroécologiques africains et internationaux.	Oui	Les équipes produisent déjà une série de fiches. Elles méritent d'être mieux valorisées entre les différents outcomes. Un template plus formalisé pourrait être envisagé, notamment en ce qui concerne les recherches actions (participatives) conduites.
35	Élaborer par pays une note de politique publique (4 pages) destinée aux décideurs nationaux et locaux, synthétisant les principaux enseignements du programme et formulant des recommandations concrètes pour l'intégration de l'agroécologie dans les politiques agricoles et alimentaires nationales.	Partiellement	D'accord s'il s'agit de co-élaborer une feuille de route des engagements pris par les acteurs, notamment publics lors de séances de restitution des résultats de TAPE et d'élaboration de piste de solution pour une transition (Cf présentation de l'expérience à Madagascar, appui à la DyTAES au Sénégal, ...).
	Pour basculer d'une logique de déploiement d'activités à une logique de démonstration d'impact économique		
a)	Renforcer le système de traçabilité économique mis en œuvre par l'outil TAPE. Mettre en place un panel de suivi économique pour réaliser 5-10 études coûts-bénéfices approfondies par pays/filières clefs.	Partiellement	TAPE n'a pas pour vocation de proposer un système de traçabilité économique. Dès lors, pour assurer un suivi de filière, d'autres outils devront être mis en œuvre.
b)	Lever les goulots bridant la concrétisation des gains économiques en corrigeant le sous-dimensionnement des infrastructures, aider à finaliser les plans d'affaires et sécuriser l'énergie pour unités de transformation sous-utilisées, finaliser les chaînes marché et sécuriser des prix rémunérateurs.	Partiellement	La nature des goulots bridant dépend du contexte et des acteurs du système. L'analyse des données issues des diagnostics TAPE permet d'en révéler certains, mais pas au niveau des chaînes de valeurs.

c)	Ancrer les dynamiques économiques dans des institutions locales viables (par exemple, formaliser des feuilles de route communes avec les collectivités et prévoir de capitaliser et diffuser 10-15 modèles économiques viables.	Partiellement	Cf remarque ci-dessus
Pour transformer en preuve que produire autrement permet effectivement de mieux se nourrir, consolider la mesure du score de diversité alimentaire			
d)	Verrouiller la fenêtre de mesure en période de soudure stricte ; échantillons stratifiés 300 + ménages, triangulation avec journaux de repas, relevés de prix, stocks ; groupes témoins, enquêteurs externes indépendants.	Partiellement	S'assurer qu'une fenêtre de mesure optimale soit identifiée (pas focalisée sur la période de soudure) et réappliquée à chaque collecte. Tous les éléments du CAET doivent être mesurés au même moment.
Pour faire vivre l'hypothèse « Une approche intégrée à l'échelle du ménage, co définie et cogérée par la femme et par l'homme est à promouvoir pour soutenir une agriculture durable »			
e)	Standardiser dans le TAPE-CAET un module « gouvernance du ménage minimal : qui accède/qui décide / qui bénéficie/ qui négocie et restituer systématiquement ces résultats en CAP/ateliers locaux.	Partiellement	Pas dans le cadre de l'outil TAPE et développer une approche « exploitation agricole », plutôt que ménage.
f)	Instaurer une routine de mini-revues de preuves reliant score de diversité alimentaire, valeur ajoutée et emplois à un journal de contexte, avec décisions actées (ex. créneaux de marché pour productrices, double signature, règles de répartition)	Partiellement	Liés à la maîtrise du contexte et aux hypothèses de changement qui y sont liées.
g)	Assurer des suivis longitudinaux (2-3 ans) d'un panel de ménages mixtes pour documenter les trajectoires de codécision et de redistribution (indicateurs « part du revenu géré par les femmes » « présence à la négociation » « investissements décidés en commun ».	Oui	Liés à l'unité « exploitation agricole » à considérer comme base des enquêtes et collecte de données.



■ 4 ONG UNIVERSITAIRES BELGES AU SERVICE DE LA COOPERATION ■

F.1. Synthèse du suivi des recommandations

- Plusieurs recommandations sont validées car elles apportent une clarification importante (ex. : usage de TAPE adapté aux réalités de chaque zone), une cohérence entre démarches stratégiques et indicateurs, ou sont reconnues comme essentielles pour la structuration institutionnelle (forums interpays, plans de viabilité).
- Certaines recommandations sont jugées trop lourdes ou inadaptées à l'organisation en place, ce qui motive leur rejet (ex. : fréquence accrue de collecte, complexification à destination des acteurs micro).
- Les recommandations partiellement retenues le sont souvent pour des raisons de faisabilité, de calendrier, ou nécessitent encore une maturation du dispositif ; la dimension d'adaptation contextuelle, de structuration ou de capacité technique limite la possibilité d'une application immédiate (ex. : automatisation de l'analyse des rapports, formalisation d'accords-cadres, documentation des trajectoires TAPE, diversification des financements).

F.2. Alimenter les hypothèses des théories de changement et nos stratégies.

Les évaluateurs ont proposé comme approche générale à mieux comprendre **comment le changement fonctionne** dans le contexte de chacun des territoires, à partir de deux questions : Qu'est-ce qui favorise les évolutions positives ? Qu'est-ce qui les entrave ?

Il s'agit d'articuler deux tendances trop souvent dissociées :

- La tendance à se projeter dans des idéaux visions/missions à long terme qui distrait de voir ce qui évolue de non prévu autour de soi et de manière plus générale.

- La tendance à n'observer que ce qui change autour sans suffisamment se projeter sur des horizons suffisamment ambitieux et engageant.

Il s'agit de partir des problèmes particuliers pour remonter aux processus qui les nourrissent.

L'évaluateur estime que les ToC des différents outcomes présentent de nombreuses forces. Plusieurs équipes ont décrit une ToC « bien faite » qui a servi de boussole commune au démarrage, notamment pour construire une vision partagée et à aligner des pratiques hétérogènes. Certaines équipes ont aussi injecté dans le cadre logique des indicateurs issus des marqueurs de changement de la ToC, amorçant un arrimage utile entre théorie et suivi. D'autres ont travaillé les « chemins de changement » comme ligne directrice du suivi des acteurs, posture plus dynamique que le diagramme statique de départ. Ces éléments méritent d'être conservés et amplifiés.

Les équipes ont pointé une dissonance entre l'acuité des ToC et des cadres logiques qui mesurent surtout du quantitatif et peinent à capter les processus de changement. Elles rappellent aussi des angles morts : très peu d'actions orientées vers les consommateurs, des arbitrages d'échelle d'action insuffisamment éclairés.

Le dispositif de la semaine au Bénin a précisément été pensé pour réactiver le rôle vivant de la ToC : fresque « activités → effets attendus → effets observés → comportements → incidences », séance « de l'indicateur à l'usage », relecture critique des hypothèses et débat sur les marqueurs comportementaux.

Les évaluateurs proposent une ToC consolidée autour de **quatre hypothèses structurantes** :

- *Si les producteurs et productrices accèdent à des pratiques agroécologiques pertinentes, à des intrants et à des services adaptés, ils adoptent et pérennisent ces pratiques ;*
- *Si les chaînes de valeur s'ajustent (collecte, transformation, marchés de proximité, prix), la valeur ajoutée se répartit mieux et les emplois se consolident ;*
- *Si les acteurs territoriaux et publics s'engagent, les changements se stabilisent en normes et institutions ;*
- *Si l'apprentissage est continu (CAP, ateliers, TAPE/CAET/OIE), les stratégies s'adaptent aux contextes mouvants.*

Les **mécanismes de changement attendus** combinent des dimensions:

- comportementales (décisions d'investissement, coopération, pratiques alimentaires),
- économiques (marges, productivité, emplois) et
- institutionnelles (reconnaissance d'outils, politiques locales favorables).

Les échanges en ateliers sur les échelles d'intervention — exploitation/ménage, filière/marché, territoire/acteurs — et l'introduction aux cinq niveaux de Gliessman, donnent un cadre explicite pour arbitrer entre micro, méso et macro.

La chaîne de résultats, doit être lisible et partageable.

- Les intrants (formation AE, accès bio-intrants/biopesticides, dispositifs financiers, temps d'animation) alimentent des activités d'accompagnement, de CAP, de diagnostics CAET/TAPE et de restitutions communautaires.
- Ces activités produisent des résultats intermédiaires tangibles — adoption de pratiques, renforcement organisationnel, liens de marché, investissements, et marqueurs comportementaux observables — qui convergent vers les outcomes recherchés : valeur ajoutée et revenus, emplois (H/F/jeunes), diversité alimentaire des femmes en période de soudure, effets environnementaux agrégés et résilience.

Dans cette architecture, TAPE/CAET joue un rôle de caractérisation et d'apprentissage : positionner les exploitations sur la trajectoire de transition, observer des critères multidimensionnels et restituer localement. Les CAP et les ateliers sont les « moteurs » de mise à jour de la ToC : ce sont eux qui ramènent les preuves, confrontent les hypothèses et déclenchent les ajustements.

Quelques recommandations relatives aux TOC :

Rendre la ToC vivante par des itérations avec une fiche normalisée qui part de l'hypothèse actuelle, confronte les preuves de terrain, nomme les freins et reformule l'hypothèse de manière contextualisée. Ensuite, relier systématiquement « chemins de changement » et indicateurs : on part du chemin réel observé (adoption, coopération, décisions) pour choisir les marqueurs comportementaux, puis on branche dessus les indicateurs quantitatifs (VA, SDA, emplois), afin d'éviter la dissonance entre ToC et cadre logique. Enfin, clarifier l'échelle d'action dans chaque hypothèse en explicitant si l'ambition est micro, méso ou macro et en assumant l'angle consommateur, jusqu'ici peu adressé.

Toutes les ToC ont du fond ; il leur manque un rythme et une traduction systématique en décisions. En la rendant itérative, multi-échelles et branchée sur des marqueurs comportementaux, tout en transformant TAPE/CAET en véritables boucles d'apprentissage, se dégage une ToC « gouvernail », capable de tenir la trajectoire malgré les remous du réel.

F.3. Plan d'action indicatif pour la mise en œuvre des recommandations retenues

De janvier 2026 à mai 2026 :

Le comité de suivi-évaluation du programme (COSEPRO) organisera des réunions conjointes avec le GT SAD, le GT genre et les groupes de pilotages désignés lors de **l'élaboration du programme 2027-2031**, notamment dans le but de :

- Clarifier l'usage de l'outil TAPE, en complémentarité avec d'autres outils
- Réviser les ToCs, et notamment stratégies genre et jeunes, les hypothèses de changement, et tout particulièrement en tenant compte des recommandations proposées par les évaluateurs,
- Identifier des sujets d'apprentissage à privilégier, ...
- Choisir des indicateurs de suivis
- Harmoniser un système MEAL

Le COSEPRO et le GT SAD proposeront un **support de rapportage amélioré** ainsi que des termes de référence pour l'évaluation finale des Outcomes SAD du programme en cours.

En parallèle, le **GT SAD d'U4C** proposera des processus pour maintenir une dynamique réflexive autour des systèmes alimentaires durables, susciter des pistes de réflexion, identifier des sujets d'apprentissage, organiser des espaces d'échange, discussions autour du choix des indicateurs, de l'interprétation des données, proposer des supports de capitalisation, organiser des séances de co-développement, par exemple sur la levée des freins, etc.

F.4. Modalités de diffusion de l'évaluation :

DGD : transmission du rapport et de la réponse managériale sur l'extranet de la DGD. Partage des principales recommandations et suivis à l'occasion d'un dialogue institutionnel.

Grand public : publication d'un résumé sur les pages web d'Eclosio, d'ULB-Coopération, Louvain Coopération et d'U4C avec option de consulter les documents dans leur intégralité.

UNI4COOP :

- Partage de l'ensemble des documents relatifs à l'évaluation avec le COSEPRO (Comité de suivi-évaluation d'U4C),
- Partage de la réponse managériale avec le COPIL (Comité de pilotage d'U4C)
- Diffusion ciblée auprès des pilotes et co-pilotes des outcomes concernés et groupe de travail (SAD) et au sein des divers organes de coordination des organisations.

Dans chacune des ONG membres d'U4C :

- Direction, Conseil d'administration
- Diffusion auprès des partenaires concernés

G. Qualité du processus et du rapport d'évaluation

G1 : Qualité du processus d'évaluation :

Le processus particulier initié dans le cadre de cette évaluation (développé au point E approche méthodologique) a favorablement été apprécié par les évaluateurs et les participants.

Les évaluateurs :

«Le jugement d'ensemble que la mission pose à l'aune de la qualité des échanges, de la montée en maturité des sujets-phares (revenus, biodiversité, jeunesse) et des plans d'action coconstruits, la mission estime que la valeur d'usage des CAP est élevée et croissante. Elles ont permis d'aligner méthodes, indicateurs et décisions, en mettant en confrontation des pratiques, des approches et des manières de comprendre... et en apportant des ajustements concrets et transférables entre contextes. L'effort restant porte sur la formalisation systématique des livrables, l'équilibre de participation (notamment des femmes) et la discipline d'agenda qui garantit que chaque séance débouche sur une décision traçable et un produit de capitalisation prêt à diffuser. Si ces conditions sont tenues, les CAP continueront de jouer leur rôle de moteur d'apprentissage et de pilotage au cœur du programme.»

Les participants :

« ...L'atelier de Cotonou a démontré la nécessité d'instaurer un mécanisme d'échange interpays, surtout entre pays du sud... ».

« ... J'apprécie surtout la logique horizontale et participative (CAP), qui fait remonter des preuves et des leçons vraiment opérationnelles... cette démarche renforce l'appropriation par les participants et augmente les chances que les recommandations soient prises en compte/mise en œuvre... ».

G2. Qualité du rapport d'évaluation :

Les évaluateurs ont pris en compte les remarques émises lors de la lecture du rapport provisoire, notamment : le repositionnement de certains chapitres, un rapport structuré davantage autour des questions évaluatives et une appréciation de la contribution du processus horizontal de l'évaluation.

Le point de vue d'un des participants :

« ... le rapport nous invite à revoir nos pratiques et à initier des groupes de travail ou des communautés d'apprentissage afin d'harmoniser notre compréhension, nos façons de faire ... ».