Republic of Rwanda
Ministry of Agriculture & Animal Resources

LUXEMBOURG AID & DEVELOPMENT

Enabel
Implementing on behalf of #TEAMEUROPE

Résumé

Évaluation à mi-parcours du projet « Transformation vers des systèmes alimentaires durables – KWIHAZA »

Numéro CRIS (UE) : NDICI/2022/437-658

Codes (Enabel) : RWA 20001 11

Rwanda

Technopolis Group

Novembre 2025

Agence belge de développement

enabel.be

Présentation de l'évaluation

Cette évaluation à mi-parcours (EMP) du projet « Transformation vers des systèmes alimentaires durables – KWIHAZA » au Rwanda poursuit deux objectifs spécifiques : l'apprentissage et la responsabilisation. Elle est donc à la fois sommative et formative, avec pour objectif général d'évaluer la performance globale du projet. Elle sert à identifier les réalisations du projet, les facteurs qui ont contribué à l'obtention des résultats et les défis rencontrés, et fournit des enseignements pour la phase suivante.

Plus précisément, la mission d'évaluation avait pour mandat a) d'identifier et de corroborer les réalisations et les valeurs ajoutées du projet ; b) d'identifier les enseignements tirés et de définir les meilleures pratiques pouvant être adoptées et étendues ; c) de déterminer s'il est nécessaire de réorienter les actions futures et d'orienter la période de mise en œuvre restante.

L'évaluation a été menée conformément aux critères d'évaluation du CAD de l'OCDE et, conformément au TdR, l'accent a été mis sur l'analyse de l'efficacité, de l'efficience, de la cohérence et de la durabilité. En outre, l'évaluation a porté sur la question des effets imprévus ainsi que sur des thèmes transversaux (ici : l'environnement, le genre et l'inclusion).

Les principaux utilisateurs sont l'équipe du projet KWIHAZA, les partenaires rwandais chargés de la mise en œuvre (MINAGRI, RAB, RICA, AFR, ADA, UGAMA, NAEB), les partenaires de développement et les bailleurs de fonds (UE, LuxDev), Team Europe et le siège d'Enabel. Les utilisateurs secondaires sont les bénéficiaires directs (coopératives, organisations de producteurs, PME, société civile) et les bénéficiaires indirects (consommateurs).

En termes de portée, l'évaluation a couvert tous les domaines de résultats et tous les secteurs du projet (horticulture, aquaculture et pêche) pour la période allant de janvier 2023 à juin 2025, avec des entretiens s'étendant jusqu'en septembre 2025. Une approche d'échantillonnage raisonné a été utilisée pour garantir la représentativité dans sept des 15 districts cibles du KWIHAZA et toutes les chaînes de valeur. Le point central de l'évaluation a été une mission de terrain de dix jours au Rwanda à la fin du mois de septembre.

L'évaluation a appliqué un cadre théorique, utilisant une théorie du changement pour expliquer sa logique d'intervention. Une approche mixte a été employée, combinant les méthodes suivantes :

- Recherche documentaire et analyse de la documentation disponible, y compris la documentation relative au suivi et à l'évaluation, les rapports annuels, les rapports techniques, les accords de partenariat, etc.
- Entretiens exploratoires avec l'équipe du projet Kwihaza au stade de la réunion d'information technique ;
- 29 entretiens avec des informateurs clés (KII) menés auprès des bénéficiaires, des partenaires de mise en œuvre et de la communauté des bailleurs de fonds ;
- 3 discussions de groupe (Focus group) (3 au total) avec des PME et des coopératives.

Une triangulation des données a été effectuée à l'aide d'une matrice d'évaluation alignée sur les critères du CAD. Bien que principalement qualitative, l'évaluation a intégré les données quantitatives disponibles issues du cadre de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL). Les limites comprenaient des données indicatrices incomplètes et une couverture limitée des districts, atténuées par un échantillonnage raisonné et la représentation des parties prenantes.

Résultats et conclusions

Pertinence	A	KWIHAZA est très pertinent dans le contexte rwandais et s'aligne étroitement sur les stratégies de développement sectorielles et nationales du pays. Le projet, qui met l'accent sur la transformation des systèmes alimentaires dans les domaines de l'aquaculture, de l'horticulture et de la pêche, répond directement aux priorités nationales telles que la sécurité alimentaire et nutritionnelle, la création d'emplois et l'autonomisation économique des femmes et des jeunes. Les parties prenantes confirment la pertinence du projet, car elle porte sur la gouvernance coopérative, les capacités techniques et l'accès au marché. Les stratégies d'inclusion des femmes et des jeunes sont particulièrement pertinentes, compte tenu des obstacles systémiques auxquels ces groupes sont confrontés pour accéder aux ressources et aux opportunités.
Efficacité	B	KWIHAZA a réalisé des progrès tangibles dans le renforcement des capacités des petits exploitants, notamment grâce à des services de formation et de vulgarisation coopératifs. Les retards dans l'accès au financement et les activités horticoles ont entravé l'efficacité, mais devraient s'améliorer prochainement. L'engagement des femmes et des jeunes est fort. Bien que l'augmentation mesurable des revenus et de la productivité ne soit pas encore évidente, les premiers signes de changement de comportement et d'amélioration des connaissances financières indiquent un potentiel d'impact à long terme. Cependant, l'amélioration de l'accès au marché et des infrastructures reste essentielle pour obtenir un impact complet.
Cohérence	B	Le projet KWIHAZA s'inscrit dans un environnement fortement aligné sur les principales actions au niveau national et international, en cohérence avec les priorités dans les domaines de l'agriculture et de l'aquaculture. Les domaines à améliorer comprennent la création et le maintien de synergies avec d'autres projets clés tels que le marché de gros de Kigali pour les produits frais (KWMFP, financé par plusieurs donateurs/initiative Team Europe). L'équipe KWIHAZA pourrait également réfléchir davantage à sa cohérence avec d'autres projets dans un environnement politique en mutation, marqué par des réductions de financement pour d'autres acteurs clés tels que l'USAID.
Efficacité	B	KWIHAZA a obtenu des résultats sur le plan économique, bien que les dépenses aient varié selon les domaines de résultats en raison de retards dans l'accès au volet financement. La répartition du budget est conforme aux activités prévues, et les fonds engagés (97 %) suggèrent que tout est prêt pour une mise en œuvre accélérée. Le partenariat à plusieurs niveaux renforce l'appropriation et l'adéquation au contexte, malgré certaines difficultés liées aux marchés publics et à la passation de contrats. La forte coordination de l'équipe KWIHAZA a été essentielle pour gérer efficacement les marchés publics et l'engagement des parties prenantes.
Durabilité	B	KWIHAZA présente un fort potentiel de durabilité grâce à l'appropriation coopérative, à l'adoption d'outils numériques et à des modèles

		d'apprentissage entre pairs. Les efforts de coaching et de certification soutiennent les capacités à long terme. Plusieurs risques pourraient compromettre la durabilité, notamment la durée limitée du coaching dans certaines activités de formation, les préoccupations liées au coût des outils numériques et la disponibilité à court terme des produits financiers.

Progrès de du projet vers la réalisation de ses résultats et des changements souhaités (Q1) : Le projet KWIHAZA a réalisé des progrès notables vers les résultats escomptés, en particulier en renforçant les capacités des petits exploitants grâce à des formations coopératives et à des services de vulgarisation aquacole. Si les retards dans l'accès au financement et les activités horticoles ont affecté le rythme de mise en œuvre, la finalisation récente des mécanismes financiers et des procédures d'appel d'offres laisse présager une accélération imminente. L'inclusion des femmes et des jeunes est efficacement intégrée, avec un soutien adapté et une participation active aux efforts de renforcement des capacités.

Malgré le caractère limité des données quantitatives, les éléments qualitatifs issus des entretiens et des rapports confirment les premiers signes d'un changement de comportement et une contribution à l'objectif du projet grâce à l'amélioration des connaissances financières, des structures et des processus de gouvernance coopérative, et à la professionnalisation accrue des entreprises. Le soutien à la certification a permis à certaines PME d'obtenir des contrats et d'étendre leurs activités. Cependant, des défis subsistent, notamment les retards dans l'accès au financement, les lacunes en matière d'infrastructures et les barrières socioculturelles qui limitent la pleine participation des femmes et des jeunes. Dans l'ensemble, le projet est en bonne voie, sa théorie du changement reste valable et sa contribution à la production durable et à l'inclusion est de plus en plus visible.

Synergies et complémentarités entre KWIHAZA et d'autres programmes et acteurs (Q2) : KWIHAZA s'aligne fortement sur les stratégies nationales du Rwanda (NST2, PSTA 5, NASR) et les cadres politiques internationaux, ce qui renforce son potentiel à obtenir des résultats. L'accent mis sur l'aquaculture et la pêche comble une lacune dans les programmes existants (financés par des donateurs), et le soutien opportun apporté est reconnu par les parties prenantes. Les synergies sont particulièrement évidentes dans le cadre des collaborations avec GATSBY Africa, notamment les évaluations harmonisées des lacs et les contributions politiques conjointes. Le partage des ressources prévu avec le projet PRISM a été perturbé par des problèmes diplomatiques, ce qui a créé des lacunes dans le développement des compétences et nui à l'efficacité. Si les changements dans le paysage des bailleurs de fonds ont affecté les plateformes de coordination, KWIHAZA reste bien positionné dans l'écosystème politique du Rwanda. D'autres synergies, en particulier avec KWMFP, pourraient être recherchées plus activement pendant la période de mise en œuvre restante.

L'approche de partenariat à plusieurs niveaux et sa contribution à l'obtention de résultats et à la garantie de la durabilité (Q3) : le partenariat à plusieurs niveaux de KWIHAZA, qui associe des organismes gouvernementaux, des instituts de recherche et des acteurs de terrain, a considérablement contribué à l'obtention de résultats et à la promotion de la durabilité. Malgré certains retards dus à des modifications de contrats et à des procédures d'appel d'offres, ce modèle a permis de compléter les compétences et de renforcer l'appropriation nationale. Dans l'ensemble, KWIHAZA a obtenu ses résultats intermédiaires de manière économique, bien que les dépenses aient varié selon les domaines de résultats en fonction des retards enregistrés dans certains d'entre eux.

La répartition budgétaire est conforme aux activités prévues, et les fonds engagés (97 %) suggèrent que tout est prêt pour une mise en œuvre accélérée.

Le partenariat à plusieurs niveaux renforce l'appropriation et l'adéquation au contexte, malgré certaines difficultés liées aux marchés publics et à la passation de contrats. Certains problèmes de coordination et le chevauchement des rôles entre les prestataires de services ont parfois réduit l'efficacité. La coordination étroite assurée par l'équipe KWIHAZA a été essentielle pour gérer efficacement les marchés publics et l'engagement des parties prenantes. La coordination continue des parties prenantes et l'intégration des enseignements tirés seront essentielles pour pérenniser les résultats au-delà de la durée du projet. La viabilité à long terme des résultats du projet peut être renforcée en clarifiant l'accessibilité financière à long terme des solutions numériques et des alevins fournis, ainsi que la disponibilité à long terme de produits financiers inclusifs.

Subventions, appels d'offres et accords public-public et leur efficacité pour la mise en œuvre (Q4) : Les subventions, les appels d'offres et les accords public-public se sont révélés être des outils généralement efficaces pour atteindre les objectifs de KWIHAZA dans le contexte rwandais. Ils favorisent l'appropriation nationale, permettent le recours à une expertise technique adaptée et soutiennent la durabilité. La flexibilité permettant d'adapter les accords, par exemple en utilisant des protocoles d'accord au lieu de subventions, a contribué à surmonter les retards procéduraux dans certains cas individuels. Cependant, la longueur des processus d'appel d'offres, la lenteur des procédures des entités publiques et le chevauchement des responsabilités entre les partenaires ont parfois entravé la mise en œuvre en temps voulu et créé une confusion au niveau des bénéficiaires. Malgré ces difficultés, la forte coordination de l'équipe KWIHAZA, les réunions régulières du comité et le soutien réactif ont permis de garantir des progrès. L'approche reste adaptée au contexte, mais une harmonisation plus poussée et une rationalisation des processus pourraient améliorer l'efficacité.

Effets imprévus (Q5) : Le projet KWIHAZA a généré plusieurs effets positifs imprévus qui renforcent ses objectifs. Le logiciel de gouvernance coopérative mis en place a le potentiel de susciter un changement systémique dans la gouvernance coopérative au-delà de la portée du projet. Les institutions financières ont réduit les taux d'intérêt des prêts plus que prévu, améliorant ainsi l'accessibilité financière des outils financiers proposés dans le cadre du projet. Les partenaires institutionnels ont acquis de précieuses compétences en matière de gestion de projet, et les premiers signes d'intégration verticale sont apparus grâce à des collaborations entre les PME et les coopératives. La mobilisation des jeunes a conduit à un renouvellement générationnel dans certaines coopératives, renforçant ainsi la durabilité. Aucun effet négatif imprévu n'a été identifié. Afin d'amplifier ces avantages, le projet pourrait promouvoir davantage les liens entre les bénéficiaires, adapter le renforcement des capacités aux besoins des partenaires de mise en œuvre et intensifier les efforts visant à impliquer les jeunes.

Alignement des activités du projet sur une approche écosystémique du développement de l'aquaculture et de l'horticulture (Q6) : Les activités de KWIHAZA sont bien alignées sur une approche écosystémique, en particulier dans le domaine de l'aquaculture. Le projet soutient l'exploitation durable des étangs grâce à la cohérence des politiques et a contribué au NABEP, qui promeut la santé aquatique et la protection de l'environnement. La cartographie des étangs piscicoles et des zones lacustres, coordonnée avec GATSBY Africa, reflète une planification basée sur les écosystèmes. Les efforts de renforcement des capacités dans les domaines de l'aquaculture et de l'horticulture intègrent des pratiques durables, en encourageant l'utilisation de bonnes pratiques agricoles, la gestion des pertes après récolte ou la fertilisation biologique des étangs. Les

observations sur le terrain montrent une amélioration des pratiques des parties prenantes, telles que le traitement de l'eau des écloseries et les interdictions saisonnières de pêche. Ces efforts soutiennent collectivement une production respectueuse de l'environnement et une gestion durable des ressources à long terme.

Intégration des pratiques intelligentes face au climat dans les activités du projet (Q7) : Bien que les pratiques intelligentes face au climat ne soient pas au centre des préoccupations de KWIHAZA, plusieurs activités contribuent à l'adaptation au changement climatique et à la résilience. Les bénéficiaires démontrent une connaissance des techniques telles que l'agroforesterie, le compostage et l'utilisation efficace de l'eau. La formation de HoReCo encourage l'agriculture durable grâce à des parcelles modèles, à l'amélioration de la production de semis et à la planification de l'irrigation. Dans le domaine de l'aquaculture, les solutions intelligentes face au climat comprennent les écloseries alimentées à l'énergie solaire, la production d'alevins en serre et la gestion de l'eau pour atténuer les risques d'inondation. Malgré un cadre stratégique limité, ces pratiques favorisent la résilience. Cependant, leur adoption à plus grande échelle est freinée par l'accès limité aux équipements et aux matériaux. Le renforcement de l'intégration des pratiques intelligentes face au climat pourrait améliorer la durabilité à long terme des résultats du projet.

Après cet examen à mi-parcours, les voies d'impact de KWIHAZA peuvent être globalement confirmées. De même, les résultats préliminaires suggèrent une contribution à l'objectif du projet.

Recommandations

Recommandation	Acteur ciblé	Niveau	Priorité
Recommandations stratégiques			
Rec.1 : Élaborer une stratégie de durabilité pour les mécanismes financiers et assurer le suivi du financement inclusif afin de maintenir l'accès financier à long terme des bénéficiaires	Équipe KWIHAZA en collaboration avec EUD, AFR, MINAGRI, ADA, LuxDev	2	Moyen terme
Rec.2 : Élaborer une stratégie de durabilité à long terme et transférer le cadre MEL pour assurer la continuité après la fin du projet	KWIHAZA/Enabel Rwanda en collaboration avec l'EUD, le MINAGRI, le RAB et la NAEB	2	Moyen terme
Rec.3 : Rationaliser les prestataires de services pour plus d'efficacité, afin de réduire les pertes de temps et la confusion parmi les bénéficiaires	Enabel en collaboration avec l'EUD	2	Long terme
Rec.4 : Améliorer la cohérence de la communication et de la diffusion du projet KWIHAZA afin de garantir qu'il soit perçu comme uneunique par toutes les parties prenantes concernées	Équipe KWIHAZA en collaboration tous les IP	1	Moyen terme
Rec.5 : Donner la priorité et rationaliser l'accès au marché dans toutes les activités du projet afin de couvrir toutes les parties de la chaîne de valeur	Équipe KWIHAZA en collaboration avec RAB, NAEB	1	Moyen terme
Recommandations opérationnelles			
Rec.6 : Assurer une communication claire aux 19 fermes modèles concernant le récent passage à la production de poisson-chat	RAB en collaboration avec le MINAGRI, l'équipe KWIHAZA	1	Court terme
Rec.7 : Veiller à l'accessibilité financière et à la promotion du logiciel CoopsDMS afin de garantir l'accessibilité financière au-delà du projet	Équipe KWIHAZA en collaboration avec l'UGAMA	1	Moyen terme
Rec.8 : Assurer le transfert des connaissances et des compétences des facilitateurs principaux aux membres des coopératives afin de garantir des effets encore plus larges	NAEB en collaboration avec HoReCo, suivi assuré par l'équipe KWIHAZA	1	Court terme

Rec.9 : Développer davantage l'approvisionnement en aliments et en alevins afin de permettre la production de poissons de haute qualité et l'accès à des marchés haut de gamme	Équipe KWIHAZA en collaboration avec l'UR, le MINAGRI et le RAB	1	Moyen terme
Rec.10 : Assurer la complémentarité des activités afin de maximiser l'impact au niveau des bénéficiaires	Équipe KWIHAZA	1	Moyen terme

Leçons apprises

Leçon 1 : Des technologies accessibles et peu coûteuses peuvent apporter des changements durables au niveau du groupe cible.

- L'introduction de technologies facilement accessibles et peu coûteuses, telles que le logiciel CoopsDMS d'UGAMA, pour les coopératives ciblées dans les secteurs de l'aquaculture et de l'horticulture, a rapidement aidé les coopératives à se conformer aux réglementations officielles et à améliorer leurs performances et leur niveau de professionnalisme.
- Cette introduction s'est accompagnée d'efforts de formation et d'accompagnement spécifiques. Ces derniers se sont avérés essentiels pour aider les coopératives à surmonter leurs difficultés et à répondre à leurs questions concernant l'utilisation du logiciel.
- Les chances de pérennité à long terme de ce logiciel sont jugées élevées si un prix raisonnable est négocié avec l'UGAMA. Les bénéficiaires se montrent très disposés à continuer d'utiliser le logiciel.
- Cela implique également la possibilité d'un changement systémique, car le logiciel, développé dans le cadre de KWIHAZA, peut également être utilisé au-delà du champ d'application du projet.

Leçon 2 : le coaching est essentiel pour la durabilité

- Le coaching dispensé après la formation a jeté les bases de l'internalisation des nouvelles connaissances et de la durabilité à long terme. Dans le cadre de KWIHAZA, le coaching a été assuré par différents experts dans divers domaines, notamment le BDS, la gouvernance coopérative et, à l'avenir, les techniques de production horticole.
- Le coaching a été couronné de succès lorsque les formateurs ont effectué des visites sur place et organisé des sessions individuelles, au cours desquelles les bénéficiaires ont pu poser des questions spécifiques à leur cas d'utilisation.
- Il contribue en outre à établir une relation plus étroite entre les formateurs et les stagiaires, en leur fournissant une ressource qu'ils peuvent également contacter à l'avenir si nécessaire.
- La durabilité des formations qui ne sont pas suivies d'un volet coaching est susceptible d'être beaucoup plus faible.

Leçon 3 : Participation significative des homologues

- Les partenariats à plusieurs niveaux et divers outils de mise en œuvre, notamment les subventions, les contrats de service, les protocoles d'accord et les accords-cadres, jettent les bases d'une implication réelle des contreparties, par opposition à la simple fourniture d'une assistance technique (AT).
- Bien que cela entraîne certains retards et puisse également nécessiter des ressources supplémentaires pour le coaching, l'audit, etc., cela permet aux homologues nationaux de

participer plus activement à la mise en œuvre et crée les conditions nécessaires à l'appropriation et à la poursuite des activités au-delà de la durée du projet.

- Il convient également de réfléchir à des mécanismes de coordination à long terme après la fin d'un projet.

Leçon 4 : Implication des femmes et des jeunes

- Une évaluation minutieuse des besoins et une sélection ciblée des bénéficiaires constituent la base de la participation des femmes et des jeunes. Dans le cas de KWIHAZA, cela se fait dans toutes les activités.
- Les acteurs liés au genre et à la jeunesse apprécient généralement les opportunités qui leur sont offertes.
- Néanmoins, les obstacles fondamentaux tels que l'accès à la terre ne peuvent être surmontés par des projets individuels. De même, les normes socioculturelles qui attribuent aux femmes et aux jeunes certains rôles dans la société sont profondément enracinées.
- Toutefois, des activités ciblées et le recrutement (via des campagnes de mobilisation et/ou de sensibilisation) peuvent inciter davantage de femmes et de jeunes à s'impliquer.