Juillet 2021

1. Rapport de synthèse.

Evaluation intermédiaire des interventions relatives au plaidoyer et à l'observatoire des exploitations familiales, des partenaires de SOS FAIM en Afrique de l'Ouest

(Programme 2017 – 2021 financé par la DGD)

Ambroise Mazal

ambroisemazal@yahoo.fr – Tel/Whatsapp: +33 (0)6.79.44.33.81 – Skype: ambroise_mazal
21, avenue de Verdun, 04000 Digne-les-Bains, France
N° SIRET : 51232530900049

Table des matières

1 RESUME EXECUTIF 3

1.1 Principaux constats 3
1.2 Recommandations 6

2 SYNOPSIS DU PROJET 7

2.1 Contexte 7
2.2 Description de la logique d'intervention 7
2.3 Description des groupes-cibles et des bénéficiaires finaux 7

3 CONSTATS 8

3.1 Pertinence 8
3.2 Coordination, complémentarité et valeur ajoutée de SOS Faim 9
3.3 Suivi, Evaluation & Apprentissages 11
3.4 Efficience 13
3.5 Efficacité 16
3.6 Durabilité 17
3.7 Dimensions transversales 18
3.8 Communication et visibilité 19

4 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS 20

5 ANNEXE I : LISTE DES PERSONNES INTERVIEWEES 22

1 Résumé exécutif

La mission de terrain de l'évaluation a eu lieu du 09 au 28 mai 2021, selon les phases suivantes : du 9 au 15 mai auprès de la FENOP et ROPPA (Burkina-Faso), du 16 au 19 mai auprès de la CNCR (Sénégal), et du 20 au 28 mai auprès de la CNOP, PNPR et CAD (Mali).

L'évaluateur a rencontré pendant cette mission 51 interlocuteurs, dont 23 personnes parmi les partenaires de mise en œuvre, 12 personnes parmi le personnel de SOS Faim, et 16 personnes tierces (bénéficiaires, cibles ou alliés).

Chaque partenaire (sauf ROPPA) a fait l'objet d'un rapport spécifique avec les réponses aux 28 questions évaluatives (voir rapports 2.1 à 2.5). Le présent document constitue un rapport de synthèse de l'évaluation de l'appui de SOS Faim au plaidoyer de ses partenaires en Afrique de l'Ouest.

1.1 Principaux constats

L'intervention constitue une réponse adéquate aux besoins et missions des partenaires cibles et des bénéficiaires finaux : la formulation de statistiques et de données qualitatives sur les exploitations familiales reste un enjeu pour les organisations paysannes comme préalable pour renforcer un plaidoyer pertinent et adapté en faveur de la prise en compte par les pouvoirs publics de la situation spécifique de ces exploitations dans les politiques nationales, et de la promotion d'une agriculture écologique et durable. L'intervention est globalement bien adaptée aux capacités institutionnelles, humaines et financières des partenaires chargés de la mise en œuvre, de plus l'intervention inclut le renforcement des capacités d'exécution et de suivi-évaluation des activités. Le choix des partenaires s'avère pertinent au regard de leur expérience de mise en œuvre de projet. L'ensemble des parties prenantes font preuve d'un engagement important dans la poursuite des objectifs de cette intervention.

L'intervention reflète une valeur ajoutée certaine de SOS Faim à travers sa politique partenariale, basée sur un dialogue interactif au-delà des seules dispositions budgétaires. SOS Faim fait le pari d'accompagner ses partenaires sur la base de leur propre projet politique et institutionnel, en participant au renforcement des capacités à travers une « assistance technique » continue en particulier sur le suivi-évaluation, la recherche de synergies et complémentarités, la méthodologie de plaidoyer, et l'appui technique au suivi des EF. En termes de synergie, il faut relever le rôle joué par les partenaires dans l'animation des plateformes multi-acteurs sur les grands enjeux agricoles et alimentaires. SOS Faim établit également à travers sa chargée d'appui au plaidoyer des synergies avec d'autres dynamiques de plaidoyer que celles faisant l'objet de l'évaluation.

La formulation des logiques d'intervention de chacune des actions menées par les partenaires constitue le principal point faible : le lien entre « moyens < activités < produits&résultats < OS < OG » n'est pas explicite dans les documents contractuels, et les produits et résultats escomptés des activités ne sont pas explicitement mentionnés. Les logiques d'intervention peuvent cependant être reconstituées a posteriori à partir des éléments diffus disponibles dans les plans stratégiques, le budget et les rapports narratifs, et s'avèrent globalement adéquates.

Le système de suivi-évaluation se distingue par deux spécificités originales : d'une part un investissement significatif de SOS-Faim dans l'accompagnement des partenaires, à travers une assistance technique dédiée et des outils spécifiques ; d'autre part l'absence de logique d'intervention explicite permettant une lecture horizontale d'indicateurs de mesure et de performance. Si cette absence prive l'intervention d'un outil de suivi et de dialogue entre les parties prenantes, un dialogue soutenu existe cependant et a permis un suivi opérationnel « au fil de l'eau » globalement satisfaisant. Cependant, les partenaires restent généralement peu outillés, et leur appropriation des outils de suivi-évaluation reste à consolider. L'intervention telle qu'elle est

actuellement conçue et mise en œuvre prend en compte les expériences passées des partenaires dans le plaidoyer et le suivi des exploitations familiales.

SOS Faim est associé au pilotage de la mise en œuvre par chaque partenaire, à travers des ateliers annuels mais aussi à travers le dialogue et l'assistance technique entretenus par SOS Faim. Ce mécanisme de pilotage permet de corriger certaines insuffisances en termes de ressources humaines, et concourt à la réalisation des produits planifiés. La mise en œuvre est calquée sur le fonctionnement institutionnel du partenaire, l'intervention étant généralement adossée à son plan stratégique ou son fonctionnement institutionnel courant. Enfin, s'agissant de la publication de données dans le cadre du suivi des exploitations familiales, les autorités sont associées à travers leur participation dans un « comité scientifique » qui valide les données avant publication ce qui favorise l'appropriation par les institutions cibles du plaidoyer.

Les intrants et ressources fournis par les différents partenaires sont globalement adéquats pour atteindre les résultats planifiés. La ponctualité et l'efficacité des paiements est relevée par les partenaires. Sur le plan des ressources humaines, il faut souligner l'implication du personnel de SOS Faim tant au niveau du siège que des antennes pays en termes d'accompagnement des capacités de ses partenaires afin de pallier certaines insuffisances identifiées, notamment sur le suivi-évaluation et la méthodologie de plaidoyer. Le poste de chargée d'appui au plaidoyer des partenaires créé en 2018 met à disposition une assistance technique perlée spécifique et permanente en appui au plaidoyer des partenaires. Au niveau des ressources humaines des partenaires, l'intervention ne couvre pas toujours le financement de l'ensemble des RH affectées à la mise en œuvre des activités de l'intervention (lesquelles sont financées par d'autres bailleurs). Cependant globalement chaque activité de plaidoyer bénéficie in fine de personnel dédié.

Aucun retard significativement à même de remettre en cause l'atteinte des résultats escomptés n'a été observé. De manière globale, le taux d'absorption budgétaire à 80% de la durée (2017-2020) est satisfaisant. La souplesse de SOS Faim pour adapter les activités et/ou réallouer les dépenses est un facteur fortement favorable. Toutefois, la mesure d'éventuels retards dans l'intervention est malaisée, car les six documents de projet ne comportent pas de chronogramme satisfaisant. Certaines activités ont connu du retard pour des causes essentiellement externes (crises sanitaire, sécuritaire, politiques), mais ces retards n'ont généralement pas remis en cause la tenue même des activités, ni de façon significative l'atteinte des résultats escomptés. S'agissant du suivi des exploitations familiales : si le ROPPA a délivré un rapport annuel depuis 2017, la CNOP n'a pu délivrer celui de 2017 et le CNCR n'a pas pu valider de rapport en 2019. Le calendrier de suivi de la campagne agricole et des exploitations familiales respecte globalement le calendrier de l'élaboration des statistiques par les autorités nationales et régionales, et permet aux partenaires de pouvoir influer sur les éventuelles mesures adoptées par les autorités.

Les dépenses et la consommation du budget de l'intervention sont globalement cohérents avec la livraison des résultats en quantité et en qualité, bien que les rapports budgétaires se limitent à une liste des dépenses, ce qui entrave la mesure de la conformité avec les prévisions d'affectation budgétaire par lignes. Les écarts constatés entre le budget prévisionnel initial et la liste effective des dépenses n'affectent pas de façon significative l'orientation de l'appui budgétaire initial,

La qualité des produits de l'intervention est globalement satisfaisante au regard des pratiques convenues et des « règles de l'art ». Le suivi des exploitations familiales, cœur de l'intervention (ROPPA, CNCR, CNOP, PNPR), a pu être enrichi et stabilisé depuis 2017, à l'exception du cas du CNCR où la méthodologie et le dispositif de mise en œuvre reste à confirmer, la qualité étant inégale selon les années. On peut observer une amélioration de l'exploitation et de la valorisation des données recueillies au fil des années. Surtout, les données produites ont pu

nourrir le plaidoyer des partenaires dans le cadre de plateformes multiacteurs. Les produits de plaidoyer (notes de position, outils d'interpellation des décideurs, rapports et études...) des partenaires de SOS Faim sont majoritairement co-construits en synergie avec d'autres acteurs, et globalement de bonne tenue.

En termes de qualité des produits de l'assistance technique au plaidoyer : l'accompagnement fourni par SOS Faim répond de façon adéquate aux besoins des partenaires en termes de méthodologie de plaidoyer. En termes de qualité des produits de gestion de l'intervention : les rapports narratifs annuels fournis par les partenaires ne sont pas conformes avec les éléments de qualité attendus mentionnées par l'article 7 de la CP (sauf ROPPA), tandis que les rapports budgétaires se limitent à une liste de dépenses qui ne sont pas rattachées aux lignes budgétaires. L'outil des Marqueurs de progrès introduit par SOS Faim pour le programme SIA ne permet, malgré sa pertinence, d'apprécier que partiellement la mise en œuvre des activités programmées et de l'atteinte des résultats spécifiques de l'intervention.

La mesure des progrès dans l'atteinte des produits comparée à ce qui en était attendu à ce stade de la mise en œuvre est malaisée, car les actions ne disposent généralement pas d'indicateurs chiffrés de performance couvrant les diverses activités et résultats escomptés. Cependant, nonobstant les remarques relatives à la qualité et à la logique d'intervention, les résultats sont susceptibles d'être atteints au terme des activités réalisées. L'intervention contribue à la réflexion des partenaires sur leur stratégie et la qualité de leur action, notamment à travers le dialogue continu entretenu par SOS Faim avec ses partenaires (article 5 de la CP).

De manière globale, les partenaires ont conforté au cours du programme les capacités institutionnelles et humaines nécessaires qui permettront aux bénéfices de l'intervention de s'inscrire dans la durée. Un premier facteur de durabilité réside dans l'approche méthodologique de l'intervention, basée sur une démarche participative de SOS Faim mettant les partenaires au coeur de l'action et la délivrance « d'appuis non financiers ». La tension sur les ressources humaines des partenaires reste cependant un facteur limitant. L'accès aux bénéfices des résultats de l'intervention est globalement abordable sur le long terme pour les partenaires. Enfin, la meilleure connaissance de la réalité des exploitations familiales et le plaidoyer mené en conséquence permettent d'ajuster et influer sur les outils de politiques agricoles nationales et régionales, favorisant une meilleure résistance aux chocs et aux pressions.

L'égalité des sexes n'est pas au cœur de l'intervention, ciblée sur le suivi des exploitations familiales, la promotion de l'agroécologie et le plaidoyer en faveur des exploitations familiales. Cependant la prise en compte du genre est généralement assurée dans cet exercice de manière transversale. L'intervention repose significativement sur l'objectif de respect des droits économiques et sociaux, et en premier lieu le droit à l'alimentation pour les exploitants familiaux premières victimes de la pauvreté en milieu rural en Afrique de l'Ouest. Le projet n'a pas d'impacts environnementaux, du fait de la nature de ses activités de production de données et de plaidoyer. Cependant, l'intervention prend en compte les contraintes et opportunités environnementales à travers l'impact du plaidoyer en faveur du mode de production agroécologique. L'intervention contribue à la lutte contre le changement climatique à travers les activités de promotion de l'agroécologie et des modèles durable de production agricole, dans lesquelles sont engagés les partenaires. Enfin, l'évaluation n'a relevé aucun élément relatif à une influence négative de l'intervention sur les risques et dynamiques de conflit et de fragilité.

Les actions mises en œuvre par les partenaires ne présentent généralement pas de volet explicite de communication. Si certains rapports budgétaires rendent compte de la prise en charge de journalistes pour assurer la couverture médiatique d'activités, de façon générale le domaine de la communication est peu priorisé par les partenaires, et l'intervention a peu bénéficié d'outils spécifiques de communication ou de divulgation. En particulier,

le rapport entre les efforts portés sur la production de données issues du suivi des EF et ceux portés sur la vulgarisation peut sembler déséquilibré. Les partenaires ont globalement une communication propre privilégiant les réseaux sociaux, simples à utiliser et peu coûteux, mais le public visé reste dans ce cas du « premier cercle » des partenaires (organisations membres, partenaires de travail…). Toutefois la plupart des sites internet ne sont pas à jour. Enfin, notons par ailleurs que le Festival Alimenterre, développé au Sénégal à partir de 2020 et au Burkina-Faso constitue un événement fort de communication, de visibilité, et également de plaidoyer pour les partenaires cibles, en faveur des agricultures familiales.

En termes de visibilité du partenaire financier SOS Faim, les conventions de partenariat avec les partenaires de mise en œuvre ne comportent pas d'exigences et obligations pour ces derniers. De fait, la mention et la visibilité de SOS Faim dans les visuels et documents est inégale selon les partenaires et/ou les activités.

1.2 Recommandations

Sur la base des constats énoncés ci-dessus, les recommandations sont les suivantes :

1) Poursuivre les actions engagées durant la prochaine programmation 2022-2026, en améliorant les deux points d'attention identifiés jusqu'ici, relatifs : i) à la formulation d'une logique d'intervention explicite, et ii) à la mise en place d'un système de suivi-évaluation exhaustif.
2) Restituer de façon explicite et exhaustive la logique d'intervention de l'appui de SOS Faim au partenaire. Un cadre logique spécifique à l'action mise en œuvre par chaque partenaire devra présenter l'exhaustivité des activités et résultats attendus, les ressources dédiées en correspondance avec les documents de prévision budgétaire (y compris avec des lignes budgétaires non-budgétées en cas de complémentarité de financement par un autre bailleur), et les indicateurs de performance permettant un suivi-évaluation objectif.
3) En lien avec une logique d'intervention explicite et exhaustive, fournir au partenaire des outils de suivi pour la durée du programme (baseline, IOV,…) à même de pouvoir répondre aux spécifications de la convention de partenariat relatif au contenu attendu des rapports d'avancement, et au-delà de fournir un outil de dialogue entre SOS Faim et le partenaire sur la mesure de la performance.
4) Si les activités de plaidoyer sont confirmées dans la logique d'intervention de l'appui de SOS Faim au partenaire, il est souhaitable de créer des lignes budgétaires dédiées, même faiblement dotées, de façon à ce que le partenaire puisse mobiliser des ressources en cas d'urgence et d'imprévus de plaidoyer.
5) S'emparer des outils de communication, grâce à un travail préalable d'élaboration de messages et chiffres clés au service du plaidoyer, de la sensibilisation et de la mobilisation des agriculteurs familiaux comme des citoyens en général. En particulier : veiller à l'accessibilité des rapports et études sur les sites internet des partenaires, réaliser des outils de divulgation (notes de synthèse, fiches thématiques), réaliser et diffuser des spots radio.

2 Synopsis du projet

2.1 Contexte

L'intervention de SOS Faim d'appui au plaidoyer et à l'observatoire des exploitations familiales des partenaires de SOS FAIM en Afrique de l'Ouest s'inscrit dans le Programme commun de promotion de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale pour un monde plus juste, élaboré en commun par SOS Faim, Iles de Paix et Autre Terre (SIA) et mis en œuvre au Sénégal, Burkina-Faso et Mali pour la période 2017-2021, sous financement de la coopération belge au développement.

L'intervention se décline en six actions spécifiques, à travers une convention de partenariat entre SOS Faim et chacun de ses partenaires : ROPPA, FENOP (Burkina-Faso), CNCR (Sénégal), CNOP, PNPR, CAD (Mali).

En Afrique de l'Ouest dont les trois pays concernés, l'agriculture est à la base de la sécurité alimentaire et de la croissance économique. Elle génère aussi de l'emploi. Les exploitations agricoles qui concourent à la vitalité de ce secteur sont très majoritairement des exploitations familiales. Cependant ce système de production est mal (re)connu et souvent considéré comme incapable de relever les défis alimentaires nationaux. Les organisations partenaires veulent notamment se donner les moyens d'une meilleure connaissance des exploitations familiales et de leur environnement, afin de renforcer leur plaidoyer en faveur de leur reconnaissance et promotion. L'intervention vient conforter cet objectif, marqué notamment par l'appui à l'essor de l'observatoire national des exploitations familiales (OEF) promu par le ROPPA, et l'accompagnement des partenaires aux activités de plaidoyer.

2.2 Description de la logique d'intervention

Le « cadre logique » annexé aux conventions de partenariat ne mentionne que les résultats du programme SIA, qui ne peuvent être assimilés ici qu'aux objectifs spécifiques de chacune des actions mises en œuvre par les partenaires. De fait, la logique d'intervention de chacune des six actions est généralement insuffisamment formulée de façon exhaustive et explicite. Cependant, à partir des documents de projet, de l'analyse du budget et des rapports annuels, il est possible de reconstituer la logique d'intervention de la chacune des actions.

2.3 Description des groupes-cibles et des bénéficiaires finaux

Les groupes-cibles de l'intervention sont les six partenaires de SOS Faim, avec leurs organisations membres comme parties prenantes.

Les bénéficiaires directs sont i) les membres des organisations partenaires et les exploitants familiaux récipiendaires des activités réalisées, et ii) les pouvoirs publics, cibles pour la production de données (OEF) et le plaidoyer mis en œuvre par les partenaires.

Les bénéficiaires finaux sont les exploitants familiaux du Mali, Burkina-Faso et Sénégal, et plus généralement d'Afrique de l'Ouest.

3 Constats

3.1 Pertinence

L'intervention constitue une réponse adéquate aux besoins et missions des partenaires cibles et des bénéficiaires finaux : la formulation de statistiques et de données qualitatives sur les exploitations familiales reste un enjeu pour les organisations paysannes comme préalable pour renforcer un plaidoyer pertinent et adapté en faveur de la prise en compte par les pouvoirs publics de la situation spécifique de ces exploitations dans les politiques nationales, et de la promotion d'une agriculture écologique et durable.

Les exploitations familiales (EF) en Afrique de l'Ouest (dont le Burkina-Faso, le Sénégal et le Mali) représentent une part majeure de la population active du pays et contribuent significativement à la réalisation de la richesse nationale. L'essentiel de l'alimentation de la population est également fourni par les exploitants familiaux malgré leur faible niveau d'équipement et d'organisation.

Les partenaires cibles plaident pour la promotion de ces exploitations familiales, et leur reconnaissance par les autorités nationales et régionales, en vue de satisfaire les besoins alimentaires et nutritionnels du pays. Cette reconnaissance doit se traduire de façon concrète par un ciblage des exploitations familiales dans les politiques de développement (agricoles, commerciales…), adapté à leurs besoins et problématiques spécifiques et à la hauteur de leur contribution économique et sociale. Par ailleurs, l'ensemble des partenaires cibles sont engagés, à des degrés divers, dans une démarche de promotion de l'agroécologie paysanne comme fer de lance d'une agriculture durable.

Le respect des trois Etats concernés du principe de Maputo d'un investissement d'au moins 10% du budget national dans l'agriculture, comme leur adhésion à l'initiative onusienne de l'Année (2014) puis la Décennie de l'Agriculture familiale sont des facteurs positifs sur lesquels peut s'appuyer l'intervention. Dans ce contexte, différentes initiatives nationales et régionales (lois d'orientation agricole, plans d'investissement…) ont émergé depuis le milieu des années 2000 potentiellement favorables aux EF. Cependant tous les textes d'application ne sont pas publiés, et divers chantiers législatifs ou réglementaires ont été ouverts au cours de la dernière décennie en termes de politique agricole. De plus, d'autres initiatives ont parfois émergé en parallèle faisant la promotion d'un modèle d'agriculture intensive ou d'agribusiness, notamment à travers des investissements étrangers. Aussi, le plaidoyer en faveur des exploitations familiales et de l'agroécologie qu'appuie l'intervention à travers les partenaires cibles est tout à fait pertinent. Ce plaidoyer s'anime notamment dans le cadre d'espaces multiacteurs de réflexion et de renforcement des capacités, qui se pose comme une démarche préalable au travail d'influence des décideurs et autorités.

Dans ce contexte, les organisations paysannes doivent pouvoir disposer de données crédibles et reconnues spécifiques aux EF, afin de nourrir et renforcer le dialogue politique avec les institutions. Ainsi, l'observatoire des exploitations familiales promu au niveau régional par le ROPPA et porté par certains partenaires cibles (CNOP, PNPR, CNCR) est un outil de dialogue et de négociation avec les Etats et les partenaires techniques et financiers sur la base des réalités vécues par les exploitations familiales.

L'intervention est globalement bien adaptée aux capacités institutionnelles, humaines et financières des partenaires chargés de la mise en œuvre car elle est calquée sur des parties de leur Plan stratégique quinquennal, ou se situe directement dans la continuité de la poursuite de leur projet institutionnel. De plus l'intervention a prévu le renforcement des capacités d'exécution et de suivi-évaluation des activités.

Les cinq organisations paysannes comme l'ONG CAD au Mali sont toutes des organisations nationales ou faîtières, relativement anciennes (entre 1993 et 2008) reconnues tant par leurs pairs que par les autorités publiques. Malgré

des moyens limités au regard de l'ampleur de leurs ambitions, elles ont acquis depuis leur création une expérience et les ressources humaines adaptées pour planifier et mettre en œuvre l'intervention.

Par ailleurs, l'intervention vient renforcer les faiblesses identifiées à travers un appui financier à leur structure et la mobilisation d'une « assistance technique » fournie par SOS Faim (voir Efficience). Une analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités, menaces) a notamment été réalisée par SOS Faim en 2018 dans le cadre de la « Cartographie des dynamiques de plaidoyer sur l'agriculture familiale et durable en Afrique de l'Ouest » afin d'identifier les initiatives de plaidoyer et les besoins d'accompagnement.

Le choix des partenaires s'avère pertinent au regard de leur expérience de mise en œuvre de projet (capacités de gestion administrative, de suivi et de rapportage de projet) acquise auprès d'autres bailleurs. Par ailleurs, la méthode de mise en œuvre impliquant une assistance technique fournie par SOS Faim est appropriée afin de pallier certaines faiblesses identifiées, qu'il s'agisse de besoin permanent notamment pour le suivi de l'intervention, ou de besoins ponctuels tels que la gestion de base de données pour le suivi des EF.

En effet, le soutien financier de SOS Faim représente entre 1% (cas du ROPPA) et environ 50% (cas de la PNPR) de leur budget annuel. A l'exception de la CNOP qui tend à développer une dynamique d'autofinancement, le reste du budget des partenaires est alimenté par des partenaires techniques et financiers divers, qu'il s'agisse d'institutions internationales (FIDA, FAO, UE…), de coopération nationales (AFD, GIZ, SwissAid…) ou d'organisations de la société civile (Via Campesina, Oxfam…).

L'ensemble des parties prenantes font preuve d'un engagement important dans la poursuite des objectifs de cette intervention, laquelle vient directement conforter la mission institutionnelle des partenaires chargés de la mise en œuvre de l'intervention. Les mécanismes mis en place de concertation et de travail en commun en amont avec les autorités (en particulier de la part de CNCR, CNOP, PNPR, FENOP) facilitent également l'appropriation de l'intervention et de ses produits de la part de ces cibles indirectes.

L'intervention a été conçue au cas par cas par chaque partenaire en collaboration avec SOS Faim, sur la base du projet et des grandes orientations institutionnelles du partenaire, parmi lesquelles figure la mission de plaidoyer et d'influence des décideurs. S'agissant du suivi des EF, certains partenaires (ROPPA, CNCR, CNOP) avaient déjà mené préalablement à l'appui de SOS Faim des enquêtes (même si de façon ad hoc et parfois empirique), accompagnant la dynamique impulsée au niveau ouest-africain par le ROPPA. L'observatoire national des exploitations familiales constitue un cadre d'échange permettant d'alimenter le dialogue politique et le plaidoyer sur la base des réalités vécues par ces dernières, et représente un marqueur identitaire pour le mouvement paysan. Enfin, la promotion de l'agroécologie comme modèle de production agricole est globalement partagée par tous les partenaires (et de façon plus intrinsèque pour FENOP et CNOP).

Au niveau de SOS Faim, l'ensemble du personnel impliqué (Siège, Antenne, chargée d'appui au plaidoyer d'AO) poursuit avec volontarisme son rôle d'accompagnement et d'assistance technique, qui se traduit par une ouverture au dialogue et une disponibilité reconnues par les partenaires.

Au niveau des autorités publiques (cibles indirectes), on peut globalement relever une bonne appropriation de l'intervention également, facilitée par la démarche des partenaires d'associer les autorités en amont ou au cours des activités. Cette concertation se mène parfois dans le cadre de d'espaces multi-acteurs officiels associant les autorités publiques (CNCR, CNOP, ROPPA, PNPR) soit de façon ad hoc selon les activités (FENOP, CAD). S'agissant du suivi des EF, les services dédiés des ministères ou des institutions régionales sont associés par les partenaires (ROPPA, CNCR, CNOP) à travers un format de « comité scientifique », qui valide en amont les données publiées.

3.2 Coordination, complémentarité et valeur ajoutée de SOS Faim

L'intervention se distingue de façon singulière par le volontarisme de ses parties prenantes pour établir des complémentarités et synergies avec différents acteurs et différentes actions tierces, dans l'objectif de renforcer l'appui au plaidoyer des partenaires et son efficacité.

En termes de complémentarité, l'appui de SOS Faim n'est pas conçu comme une intervention unique et autonome, mais s'adosse à d'autres appuis fournis aux partenaires par différents bailleurs. Il est significatif que la description des actions des partenaires renvoie généralement au projet global de ces derniers, dont seule une partie est couverte par la Convention de partenariat. Sur le plan financier, la contribution de SOS Faim représente généralement une part modeste du budget global des partenaire sur la période 2017-2021 (à l'exception du PNPR), et le ciblage du financement de l'intervention par SOS Faim est conçu en complémentarité d'autres bailleurs (seuls les budgets des CP avec la FENOP et la CNOP n'affichent que le budget propre à l'appui de SOS Faim).

A titre d'exemple : dans le cas du CNCR au Sénégal, le budget mentionné dans la Convention de partenariat est basé sur le budget global du partenaire reflétant son projet global, dans lequel SOS Faim ne finance que la partie de l'observatoire des exploitations familiales, une partie des frais généraux, et une partie du personnel. L'intervention s'adosse à d'autres financements pour certaines composantes, notamment « la construction et la mise en œuvre des actions d'influence » et l'organisation et l'animation des plateformes de plaidoyer. Ceci a pour conséquence que la seule lecture du budget peut laisser à penser que SOS Faim n'appuie que le suivi des EF, alors que l'appui non financier (cf article 5 des CP) de SOS Faim englobe bien l'ensemble du travail de plaidoyer des partenaires.

SOS Faim intègre également l'enjeu de complémentarité de financements avec d'autres acteurs et se donne pour mission également d'accompagner les partenaires à répondre à des appels à proposition (exemple avec le CNCR pour l'obtention de financements de Wallonie Bruxelles International).

S'agissant du suivi des EF, la complémentarité dans le recueil de données se traduit par l'incorporation dans le rapport du partenaire des données d'autres organisations membres (cas de la CNOP avec les données collectées par le PNPR et l'AOPP ; et du CNCR avec les données collectées par la FONGS).

En termes de synergie, il faut relever le rôle joué par les partenaires en lien avec leur nature d'organisations faîtières, pour animer des plateformes multi-acteurs sur les grands enjeux agricoles et alimentaires réunissant des organisations paysannes, des ONG, des chercheurs et universitaires, etc. Tous les partenaires concernés sont particulièrement impliqués, voire moteur, dans les dynamiques collectives de dialogue et plaidoyer sur les principales thématiques affectant les exploitations familiales (lois d'orientations, accès au foncier, financement, agroécologie, semences, etc)

La confrontation avec ces différents acteurs au sein de ces plateformes de plaidoyer permet une prise en compte par les partenaires d'autres synergies possibles, tant sur la formulation de leurs propositions que pour des initiatives communes de plaidoyer. On peut cependant relever que ces activités d'élaboration des propositions de plaidoyer sont marginalement financées par SOS Faim, d'autres bailleurs intervenant en appui à ces plateformes.

SOS Faim joue un rôle de veille en termes de complémentarité et de synergie auprès de ses partenaires. Par exemple, un travail animé par la Chargée d'appui au plaidoyer a été effectué au Mali avec CNOP, PNPR et CAD suite au constat d'une insuffisance de complémentarité voire une concurrence dans les rôles assignés entre les OP et l'ONG. Une mission d'échange a été conduite au Niger pour présenter la gestion d'une situation similaire avec les partenaires nigériens de SOSF. Un atelier collectif a été mené afin d'élaborer un plan d'action plaidoyer commun répartissant les rôles de façon plus claire et plus complémentaire au regard de l'expérience et de l'identité de chacun.

Enfin, à travers sa chargée d'appui au plaidoyer, SOS Faim joue également dans le cadre du programme SIA un rôle positif en termes de synergie avec d'autres dynamiques de plaidoyer que celles faisant l'objet de l'évaluation. Celles-ci peuvent être menées soit par les mêmes partenaires (exemple : implication du ROPPA dans l'Alliance

pour l'agroécologie en Afrique de l'Ouest), soit par d'autres partenaires nationaux de SOS Faim que ceux ciblés par l'évaluation, soit en lien avec le plaidoyer mené directement par SOS Faim en collaboration avec ses partenaires ouest-africains (exemple : campagne régionale « mon lait est local »). Par ailleurs, des activités sont menées de façon ponctuelle favorisant les synergies et complémentarités entre les partenaires nationaux de SOS Faim à travers l'atelier annuel collectif de bilan/programmation, ou entre les partenaires belges du programme SIA.

L'intervention reflète une valeur ajoutée de SOS Faim à travers sa politique partenariale. Dans le cadre de sa vision du changement, SOS Faim fait le pari d'accompagner ses partenaires sur la base de leur propre projet politique et institutionnel (facteur d'appropriation), tout en l'accompagnant sur le renforcement des capacités à travers une « assistance technique » continue (facteur d'efficience et de durabilité).

SOS Faim anime de façon proactive une relation partenariale basée sur un dialogue interactif au-delà des seules dispositions budgétaires. A cette fin, la Convention de partenariat mentionne dans son article 5 (« Appuis non financiers ») que « SOS Faim participera à la réflexion stratégique du [partenaire] (…) interpellera le [partenaire] sur ses faiblesses (…) et participera à la recherche de solution ».

A travers ces appuis non financiers, SOS Faim délivre une assistance technique en particulier sur les domaines suivants : i) suivi-évaluation, ii) recherche de synergies, complémentarités et échanges d'expériences, iii) méthodologie de plaidoyer ou technique (gestion des données du suivi des EF par exemple).

Enfin, on peut relever une spécificité de SOS Faim basée sur la souplesse et la capacité d'adaptation dans le partenariat (facteur d'efficacité). Si SOSF est exigeante en termes de qualité du dialogue, elle s'avère disposée à des modifications d'activités prévues avec les réallocations budgétaires correspondantes, au regard de l'évolution du contexte et des besoins.

3.3 Suivi, Evaluation & Apprentissages

De façon générale, les logiques d'intervention de chacune des actions spécifiques menées par les partenaires sont globalement adéquates pour contribuer à atteindre les objectifs, cependant elles ne sont pas explicites dans les documents contractuels. Les logiques d'intervention peuvent cependant être reconstituées a posteriori à partir des documents narratifs et budgétaires.

En effet, les documents contractuels rendent difficilement lisible la logique d'intervention spécifique à l'appui apporté par SOS Faim à chacun des partenaires. Cette logique d'intervention, c'est-à-dire le lien entre « moyens < activités < produits&résultats < OS < OG », ne peut être reconstituée qu'à partir des éléments diffus disponibles dans les plans stratégiques le cas échéant, l'annexe I (« cadre logique ») et II (budget) de la convention de partenariat, ainsi que les rapports narratifs. A l'exception de la CNOP, la CP mentionne l'objectif de l'intervention, mais n'inclue pas d'éléments descriptifs spécifique à l'action.

Ainsi les produits et résultats escomptés des activités ne sont pas explicitement mentionnés. La source d'information la plus complète est généralement le budget, qui détaille l'affectation des ressources aux activités. A ce titre, il est malaisé de déterminer dans le détail si la lecture verticale de la logique d'intervention est cohérente et adéquate pour atteindre les objectifs spécifiques et globaux.

Cependant l'examen du budget, la lecture des rapports narratifs et de la documentation disponible, ainsi que les entretiens avec les parties prenantes permettent d'identifier les activités précises bénéficiant d'un appui financier ou d'une assistance technique, et de reconstituer ce qui peut s'apparenter à des résultats escomptés en cohérence avec les orientations du partenaire. Les risques et hypothèses ne sont pas toujours formulés de façon spécifique pour l'OS et les résultats.

Les actions ne disposent pas de documents permettant une lecture horizontale de la logique d'intervention selon des indicateurs de performance et des valeurs-cibles.

Ceux affectés à l'annexe I de la Convention de partenariat ne s'appliquent qu'aux résultats et objectifs du programme SIA, et sont inopérants pour la conduite l'intervention. De fait, l'annexe I ne constitue pas un outil de suivi-évaluation pour les équipes techniques.

Dans le cadre de l'outil de suivi mis en place par SOS Faim pour les partenaires, certains marqueurs de progrès sont propices au suivi de la performance de l'intervention (nombre de publications de suivi des EF, nombre de formations…). Mais cet outil ne couvre pas l'ensemble des activités et résultats de l'intervention, ou au contraire prend en compte des éléments au-delà de l'appui financier direct de SOS Faim. A titre d'exemple, dans le cas de la CNOP les réunions de la plateforme de plaidoyer en agroécologie constituent un marqueur bien qu'elles ne soient pas financées par l'intervention, tandis que les deux ateliers financés en faveur du plaidoyer pour l'agroécologie ne le sont pas.

Aussi, même reconstituée, la logique d'intervention de chaque action ne dispose pas de façon adéquate d'indicateurs de performance, de données de référence et de valeurs-cibles, ce qui prive le dialogue entre SOS Faim et le partenaire d'un outil de suivi, de mesure et d'évaluation de la mise en œuvre de l'appui au plaidoyer.

Le système de suivi-évaluation se distingue par deux spécificités originales : d'une part un investissement significatif de SOS-Faim dans l'accompagnement des partenaires, à travers une assistance technique dédiée et des outils spécifiques ; d'autre part l'absence de logique d'intervention explicite permettant une lecture horizontale d'indicateurs de mesure et de performance. Si cette absence prive l'intervention d'un outil de suivi et de dialogue entre les parties prenantes, un dialogue soutenu existe cependant et a permis un suivi opérationnel globalement satisfaisant. Cependant, les partenaires restent généralement peu outillés, et leur appropriation des outils de suivi-évaluation reste à consolider.

Le dispositif de suivi-évaluation de l'intervention est conforme à l'article 6 de la CP. Celui-ci prévoit, afin notamment de compenser l'absence de ressources humaines et de méthodologie dédiées en interne chez les partenaires, que « SOS Faim effectuera un travail de suivi des activités et des résultats (…) réalisé dans le cadre de communications régulières ainsi que de missions de suivi sur le terrain (…) ». Pour ce faire, SOS Faim met à disposition des ressources humaines spécifiques (voir Efficience). Le suivi et l'accompagnement fourni par SOSF se fait au travers de communications régulières sur place ou à distance, la prévision de 3 missions de terrain du Siège par an, l'élaboration commune des « Marqueurs de progrès », un atelier de bilan/planification en début d'année (réunion bilatérale, puis avec l'ensemble des parties prenantes du programme SIA), et enfin un appui spécifique sur la mise en œuvre des initiatives de plaidoyer grâce à la mise en place d'outils de planification et de suivi (plan d'action plaidoyer). Certains outils ont en partie été mentionnés dans les conventions de partenariat (articles 6 et 7) et en partie été construits en cours de programme (Marqueurs de progrès, Plans d'action plaidoyer…).

Les mentions de contenu relatif au rapportage dans l'article 7 de la CP pour répondre aux normes de qualité communément admises ne sont que partiellement appliquées. De manière générale (à l'exception de ROPPA), les rapports narratifs énumèrent de façon satisfaisante les activités réalisées, mais les éléments analytiques mentionnés dans l'article 7 (« les principaux résultats obtenus, en comparaison avec les résultats des années antérieures et avec les prévisions ; l'analyse de ces résultats et, le cas échéant, les réorientations stratégiques envisagées ») sont souvent peu développés et organisés. Par ailleurs l'intervention pâtit de ne disposer que partiellement d'indicateurs de mesure de la mise en œuvre de ses activités et résultats, lesquels ne sont par ailleurs pas explicités dans une logique d'intervention exhaustive.

Relevons que le besoin de renforcer les systèmes de suivi-évaluation des partenaires a été identifié au Mali au niveau de l'Antenne de SOSF. Le renforcement en 2021 des ressources humaines dédiées devrait permettre d'améliorer les outils et méthodes pour la mesure du suivi-évaluation de la performance de mise en œuvre, devant permettre également une meilleure planification : élaboration de lignes de base, amélioration du cadre logique, renforcement des indicateurs objectivement vérifiables, etc.

Le suivi financier doit être assuré par le biais d'une part d'un rapport semestriel et annuel de justification financière. Cependant il s'agit d'un recueil des dépenses, lesquelles ne sont pas rattachées aux lignes budgétaires dédiées et ne permettent pas d'en mesurer la progression. De plus, si les modifications dans l'allocation budgétaire des activités sont discutées et approuvées par SOS Faim « au fil de l'eau », l'intervention ne dispose pas de mécanismes d'enregistrements de ces modifications (avenant, fiche de modifications…) permettant de les suivre, mesurer et évaluer au cours de la durée de mise en œuvre de l'intervention.

Enfin, signalons que les antennes-pays de SOSF produisent un rapport trimestriel à usage interne, avec une description des activités accompagnées de commentaires qualitatifs. Les activités spécifiques au plaidoyer y sont donc évoquées de façon succincte. Toujours sur le plan interne, SOSF utilise des « tableaux de bord » pour évaluer les partenariats, basés sur 3 critères : les résultats des interventions, la bonne relation mutuelle, la gouvernance du partenaire. SOSF assume cependant une part de subjectivité dans l'évaluation du partenariat, basée sur l'appréciation de la capacité à « changer la réalité ».

L'intervention telle qu'elle est actuellement conçue et mise en œuvre prend en compte les expériences passées des partenaires dans le plaidoyer et (pour les OP concernées) le suivi des exploitations familiales. Cependant, en l'absence de travail spécifique de capitalisation (leçons apprises), l'apprentissage issu de ces expériences reste largement empirique et lié aux individus.

Le suivi des exploitations paysannes est un outil novateur conçu et mis en œuvre par les organisations paysannes membres du ROPPA. Avant la mise en place de l'Observatoire des EF consolidé au niveau régional par le ROPPA avec des éléments partagés de méthodologie, différentes organisations nationales (dont le CNCR et la CNOP) avaient déjà expérimenté des travaux de collecte et d'analyse de données. Cependant les modalités de mise en œuvre restaient en 2017 expérimentales et variables selon les pays et les organisations nationales référentes.

S'agissant des activités de plaidoyer d'une part, et des compétences thématiques (agroécologie, foncier, financement, semences, etc), les partenaires possèdent tous à des degrés divers une expérience acquise depuis leur création. Cependant, très peu de travail explicite de capitalisation a été mené, notamment du fait des insuffisances des rapports annuels sur l'aspect analytique sur les résultats obtenus et leçons apprises. Les apprentissages reposent en grande partie sur les personnes individuelles, lesquelles sont parfois présentes depuis la création des organisations partenaires.

3.4 Efficience

Le pilotage de l'appui de SOS Faim au plaidoyer est effectué partenaire par partenaire, à travers un atelier-bilan annuel au cours du premier trimestre réunissant les deux parties, en amont d'un atelier réunissant l'ensemble des parties prenantes du programme SIA au niveau national. Toutefois, le pilotage s'effectue également de façon continue à travers le dialogue et l'assistance technique entretenus par SOS Faim avec chaque partenaire, conformément aux articles 5 (« appuis non financiers ») et 6 (suivi-évaluation ») de la Convention de partenariat. Ce mécanisme de pilotage permet de corriger certaines insuffisances en termes de ressources humaines inhérentes aux organisations paysannes ouest-africaines, et concourt à la réalisation des produits planifiés.

La mise en œuvre est calquée sur le fonctionnement institutionnel du partenaire, l'intervention étant généralement adossée à son Plan stratégique ou son fonctionnement institutionnel courant. De manière schématique, l'équipe technique œuvre sous l'autorité d'un bureau exécutif, qui répond devant un conseil d'administration, lui-même désigné par une assemblée générale de ses membres. Cette situation favorise l'appropriation par le partenaire et une optimisation des mécanismes de mise en œuvre.

Par ailleurs, s'agissant de la publication de données dans le cadre du suivi des exploitations familiales, les autorités sont associées à travers leur participation dans un « comité scientifique » qui valide les données avant publication ce qui favorise l'appropriation par les institutions cibles du plaidoyer.

Les intrants et ressources fournis par les différents partenaires sont globalement adéquats pour atteindre les résultats planifiés.

Le soutien financier de SOSF sur l'ensemble du programme 2017-2021 d'appui au plaidoyer est de 1,530,157 euros, comprenant l'appui ciblé à chaque action des partenaires mais aussi des « fonds souples » gérés par le Siège de SOS Faim ou par ses antennes (Sénégal), ainsi que qu'un fond « plaidoyer-GCCE » affecté à l'antenne du Burkina-Faso couvrant notamment le budget de la chargée d'appui régionale au plaidoyer. Au niveau de l'appui direct à l'action des partenaires, les budgets alloués vont de 100,000 euros pour l'ensemble de la durée de mise en œuvre (ROPPA) à 290,600 (CNCR, suite à l'avenant « Festival Alimenterre »). La description budgétaire prévoit généralement un appui financier ciblé sur 3 grandes rubriques budgétaires Personnel, Investissement, Fonctionnement (à l'exception de la CNOP).

En termes de mise à disposition des fonds : l'allocation des fonds est relativement lissée sur les cinq années de mise en œuvre, à l'exception de dépenses ponctuelles et relativement marginales d'investissement. Les paiements sont généralement versés deux fois par an (bien que la CP prévoie des paiements selon « 4 tranches par an au maximum ») sur demande argumentée et justifiée du partenaire, accompagnant le rapport budgétaire précédant. La ponctualité et l'efficacité des paiements est relevée par les partenaires (exception faite d'un retard de paiement à la FENOP).

Sur le plan des ressources humaines, il faut souligner l'implication de SOS Faim en termes d'accompagnement des capacités de ses partenaires nationaux (dont ceux concernés par l'appui au plaidoyer) afin de pallier certaines insuffisances identifiées, notamment sur le suivi-évaluation et la méthodologie de plaidoyer.

L'appui au suivi-évaluation a par exemple été graduellement renforcé au niveau de l'Antenne pays Mali, avec la présence dès 2017 d'un chargé de suivi-évaluation, puis le recrutement fin 2018 d'un chargé de partenariat et enfin en 2020 d'un chargé de programme, afin de renforcer l'appui méthodologique des partenaires pour le prochain programme 2022-2026.

Par ailleurs, le poste de chargé d'appui au plaidoyer des partenaires a été créé en janvier 2018, afin de mettre à disposition une assistance technique perlée spécifique et permanente en appui au plaidoyer des partenaires du Burkina-Faso, Sénégal et Mali. Cette assistance technique répond de façon adéquate aux besoins d'appui méthodologique spécifique au plaidoyer. Cet accompagnement a porté sur les outils essentiels en amont pour la mise en œuvre efficace de plaidoyer (stratégie de plaidoyer, plan d'action/chronogramme…) mais aussi au cas par cas sur les produits de plaidoyer durant la mise en œuvre de l'intervention (notes, courriers…). Soulignons que le titre du profil de poste a été amendé, de « chargé de plaidoyer en Afirque de l'Ouest» à « chargée d'appui au plaidoyer en Afrique de l'ouest». Cette assistance technique auprès des partenaires inclue le suivi des activités et de leur mise en œuvre.

Au niveau des ressources humaines au sein des équipes techniques des partenaires, on peut relever que l'intervention ne couvre pas le financement de l'ensemble des RH affectées à la mise en œuvre des activités

de l'intervention (lesquelles sont financées par d'autres bailleurs). Cependant chaque activité de plaidoyer bénéficie globalement in fine de personnel dédié.

Aucun retard significativement à même de remettre en cause l'atteinte des résultats escomptés n'a été observé. De manière globale, le taux d'absorption budgétaire à 80% de la durée (2017-2020) est satisfaisant (hors mention FENOP ayant eu des conventions annuelles) : CNOP 74,24%, PNPR 86,27%, CAD 73,93%, CNCR 75,44%, ROPPA 80,24%. A l'exception du ROPPA, le lancement des activités prévues en 2017 a été laborieux en 2017 du fait de la signature de la convention fin avril et de la mise en place des dispositifs, mais le taux d'absorption des versements reçus en 2020 est satisfaisant pour tous les partenaires. Il faut relever que la souplesse de SOS Faim pour adapter les activités et/ou réallouer les dépenses est un facteur fortement favorable.

Toutefois, la mesure d'éventuels retards dans l'intervention est malaisée, car les six documents de projet (convention de partenariat et annexes) pas plus que les documents internes à chaque partenaire (Plan stratégique quinquennal, plan d'action annuels) ne comportent de chronogramme conséquents (à l'exception de CAD). De manière générale, seuls les tableaux de Marqueurs de progrès incluent des objectifs de performance sur l'ensemble de la durée de mise en œuvre… mais ne couvrent pas toutes les activités mises en œuvre d'une part, et d'autre part ne sont pas tous financièrement appuyés par SOS Faim (par exemple les MDP relatifs au PNPR inclue le « nombre d'actions de plaidoyer en faveur des riziculteurs familiaux », alors que l'appui financier est ciblé sur la mise en place de la base de données du suivi des EF).

Certaines activités ont connu du retard pour des causes essentiellement externes, notamment : i) crise sanitaire et ses contraintes, ii) crise sécuritaire (Mali) ayant pu perturber le calendrier de collecte et de transmission des données de suivi des EF, et iii) crises politiques perturbant la possibilité d'avoir des interlocuteurs stables de plaidoyer. Ces retards n'ont généralement pas remis en cause la tenue même des activités, ni de façon significative l'atteinte des résultats escomptés.

S'agissant spécifiquement du suivi des exploitations familiales : si le ROPPA a délivré un rapport annuel depuis 2017, la CNOP n'a pu délivrer celui de 2017 du fait de retard dans la mise en place du cadre de l'intervention, et le CNCR n'a pas pu consolider et produire en 2019 un rapport national par défaut de validation des connaissances produites par les conseils d'administration des fédérations membres. Cependant on peut relever que le calendrier de suivi de la campagne agricole et des exploitations familiales respecte globalement le calendrier de l'élaboration des statistiques par les autorités nationales et régionales, et permet aux partenaires de pouvoir influer sur les conclusions institutionnelles et les éventuelles mesures adoptées par les autorités.

Les dépenses et la consommation du budget de l'intervention sont globalement cohérents avec la livraison des résultats en quantité et en qualité. Il faut relever cependant que les rapports budgétaires se limitent à une liste des dépenses qui ne sont pas rapportées aux lignes budgétaires, ce qui entrave la mesure de la conformité entre les prévisions d'affectation budgétaire initiales et les dépenses effectivement réalisées (voir Efficacité). Un examen de la liste des dépenses comme des budgets prévisionnels de l'action des partenaires permettent toutefois d'identifier différents écarts. Les écarts constatés entre le budget prévisionnel initial et la liste effective des dépenses n'affectent pas de façon significative l'orientation de l'appui budgétaire initial, notamment la répartition pour la durée totale du programme entre les grandes rubriques budgétaires (généralement : Investissement, Fonctionnement, Personnel).

Notons cependant que suivant la méthodologie de travail adoptée par SOS Faim, les éventuels écarts ne sont pas formellement entérinés via un avenant ou une déclaration de modification à la convention de partenariat. Ils sont néanmoins notifiés par les partenaires à SOS Faim notamment par le biais des budgets prévisionnels annuels et des plans d'action annuels, et dans le cadre des échanges continus entre les deux structures. Les modifications proposées sont discutées et majoritairement approuvées par SOS Faim, conformément à sa politique de souplesse dans l'exercice de son partenariat.

3.5 Efficacité

La qualité des produits de l'intervention est globalement satisfaisante au regard des pratiques convenues et des « règles de l'art ». Le suivi des exploitations familiales, cœur de l'intervention (ROPPA, CNCR, CNOP, PNPR), a pu être enrichi et stabilisé depuis 2017, à l'exception du cas du CNCR où la méthodologie et le dispositif de mise en œuvre reste à confirmer, la qualité étant inégale selon les années. La qualité des produits et démarches de plaidoyer est globalement satisfaisante au regard des pratiques convenues et des « règles de l'art ».

En termes de qualité des produits issus du suivi des exploitations familiales et des activités de plaidoyer : la méthode de mise en œuvre du suivi des exploitations familiales, (taille de l'échantillon, moyens déployés pour la collecte, choix des exploitations…) a globalement permis la production de rapports annuels réguliers, livrés en temps voulus, et comparables entre eux. On peut relever l'attention portée par les organisations paysannes à ce que le choix des données recueillies dans le cadre du suivi annuel soit pertinent en termes d'enjeux de plaidoyer (par exemple cohérence avec les enjeux législatifs). On peut observer une amélioration de l'exploitation et de la valorisation des données recueillies au fil des années. La qualité de l'exploitation des données a bénéficié de la mise à disposition par SOS Faim d'une assistance technique, soit par son propre personnel (CNCR), soit par la mise à disposition de stagiaires ou de consultant (CNOP, PNPR). Une démarche de complémentarité et de synergie a permis progressivement d'intégrer différentes sources de données dans les rapports de suivi.

Surtout, les données produites ont pu fournir un socle de référence pour la contribution des organisations paysannes (OP) de propositions de plaidoyer dans le cadre de plateformes multiacteurs (ONG, universitaires, institutions, chercheurs, etc). La participation voire l'animation des OP à ces dynamiques multiacteurs a contribué à renforcer leur réflexion et la qualité de leurs propositions de plaidoyer. Les produits de plaidoyer (notes de position, outils d'interpellation des décideurs, rapports et études...) des partenaires de SOS Faim sont majoritairement co-construits en synergie avec d'autres acteurs, et globalement de bonne tenue. Les partenaires ont su développer une approche de dialogue avec les autorités dans différents cadres de concertation, ce qui favorise les échanges, la compréhension mutuelle et une meilleure efficience du travail de plaidoyer.

En termes de qualité des produits (canevas proposés) de l'assistance technique au plaidoyer : l'accompagnement fourni par SOS Faim répond de façon adéquate aux besoins des partenaires en termes de méthodologie de plaidoyer. Cet accompagnement a porté sur les outils essentiels en amont pour la mise en œuvre efficace de plaidoyer (stratégie de plaidoyer, plan d'action/chronogramme…), l'élaboration de complémentarités entre acteurs, mais aussi sur les produits de plaidoyer durant la mise en œuvre de l'intervention (notes, courriers,…). Les outils proposés répondent aux « règles de l'art » du plaidoyer, et l'animation sur le suivi de la mise en œuvre répond à l'état des capacités des partenaires.

En termes de qualité des produits de gestion délivrés par le partenaire (rapports narratifs et financiers) : à l'exception du ROPPA, les rapports annuels fournis par les partenaires ne sont pas conformes avec les éléments de qualité attendus mentionnées par l'article 7 de la CP. L'absence d'indicateurs de performance spécifique à la logique d'intervention ne permet pas d'intégrer de façon convenable la mesure d'indicateurs de résultats. Les réorientations stratégiques et/ou adaptations budgétaires sont partiellement évoquées mais pourraient être mieux précisées. Les rapports budgétaires se limitent à une liste de dépenses qui ne sont pas rattachées aux lignes budgétaires, ne facilitant pas la mesure de la conformité entre les dépenses effectuées et les prévisions d'affectation budgétaire initiales. L'outil des Marqueurs de progrès introduit par SOS Faim pour le programme SIA ne permet, malgré sa pertinence, d'apprécier que partiellement la mise en œuvre des activités programmées et de l'atteinte des résultats spécifiques de l'intervention. Par exemple, il ne renseigne que très partiellement sur la réalisation du suivi des exploitations familiales, qui mobilise l'essentiel de l'appui budgétaire pour les OP concernées.

La mesure des progrès dans l'atteinte des produits comparée à ce qui en était attendu à ce stade de la mise en œuvre est malaisée, car les actions ne disposent généralement pas d'indicateurs chiffrés de performance couvrant les diverses activités et résultats escomptés. Cependant, nonobstant les remarques relatives à la qualité et à la logique d'intervention, les résultats sont susceptibles d'être atteints au terme des activités réalisées.

Les résultats sont en grandes partie liés à la production de données sur la réalité des exploitations familiales, et à leur utilisation pour engager un plaidoyer en faveur de l'ensemble des paysans à l'échelle nationale ou régionale : en ce sens les résultats de l'intervention sont très inclusifs. Ils contribuent à une distribution équitable des effets au sein des différents groupes de la population paysanne et rurale.

L'intervention contribue à la réflexion des partenaires sur leur stratégie et la qualité de leur action, notamment à travers le dialogue continu entretenu par SOS Faim avec ses partenaires dans le cadre de l'article 5 de la Convention de partenariat, qui prévoit un apport dans le suivi-évaluation, la réflexion stratégique, et le renforcement de capacités.

3.6 Durabilité

De manière globale, les partenaires ont conforté au cours du programme les capacités institutionnelles et humaines nécessaires qui permettront aux bénéfices de l'intervention de s'inscrire dans la durée. Du point de vue de la mise en œuvre, les activités de l'intervention sont au cœur de la mission institutionnelle des partenaires, qui disposaient déjà d'une expérience et de compétences pour la réalisation d'initiatives de plaidoyer et/ou de suivi des exploitations familiales, lesquelles ont pu être enrichies. La tension sur les ressources humaines reste cependant un facteur limitant. Concernant la gestion de projet, malgré l'accompagnement de SOS Faim, le dispositif de suivi-évaluation et de rapportage des partenaires ne bénéficie pas suffisamment d'outils et de ressources humaines spécifiques au sein des équipes techniques.

Un premier facteur de durabilité réside dans l'approche méthodologique de l'intervention, basée sur une démarche participative et inclusive de SOS Faim dans la recherche de solutions aux problématiques identifiées par les partenaires, mettant les partenaires au coeur de l'action. L'appropriation des partenaires est d'autant plus forte que l'intervention est directement issue de leur mission institutionnelle ou leur plan stratégique.

La durabilité sociale et institutionnelle est également renforcée par un volet systématique de renforcement de capacités fournie par SOS Faim à travers des « appuis non financiers », basés sur un dialogue et un accompagnement dans la réflexion stratégique, et une assistance technique (méthodologie de plaidoyer, outils de suivi-évaluation…) continue.

Enfin, à l'exception de la CNOP qui a initié une dynamique d'autofinancement, la dépendance des partenaires à des financements extérieurs (bailleurs) non-stables reste le talon d'Achille de la durabilité de l'intervention.

L'accès aux bénéfices des résultats de l'intervention est globalement abordable sur le long terme pour les partenaires. L'expérience acquise en termes de plaidoyer et de suivi des exploitations familiales et l'impact qui en résultent s'inscrivent au cœur de la mission institutionnelle que poursuivront les partenaires. Cependant, des réserves peuvent être abordées sur la gestion du suivi-évaluation.

Sur le volet de suivi-évaluation : si l'exercice de suivi-évaluation de l'intervention a pu se réaliser notamment avec l'appui et les outils délivrés par SOS Faim (voir Efficacité), le déficit d'outils spécifiques liés à la logique d'intervention et l'absence de ressources humaines directement dédiées entravent l'acquisition d'un niveau d'appropriation adéquat au sein des équipes techniques des partenaires.

S'agissant de l'activité de suivi des EF : si le choix de la méthodologie et du dispositif de collecte et traitement sont aujourd'hui bien stabilisés pour le ROPPA, la CNOP et le PNPR, le CNCR doit encore stabiliser la disponibilité du temps de ressources humaines disponibles affecté à l'exercice de suivi des EF, ainsi que le choix de la méthodologie du dispositif.

S'agissant de la place du secteur privé : l'intervention n'a pas de vocation économique, et le secteur privé n'est pas dans le cas présent un facteur de durabilité des services produits. Relevons cependant que les organisations paysannes restent un acteur privé, dont la mission institutionnelle est de défendre et promouvoir les exploitations familiales qui occupent une large part du secteur privé national.

Enfin, l'intervention proposée augmente incontestablement la résilience des exploitations familiales, bénéficiaires finales de l'intervention. La meilleure connaissance de la réalité des exploitations familiales et le plaidoyer mené en conséquence permettent d'ajuster et influer sur les outils de politiques agricoles nationales et régionales, favorisant une meilleure résistance aux chocs et aux pressions.

3.7 Dimensions transversales

L'égalité des sexes n'est pas au cœur de l'intervention, ciblée sur le suivi des exploitations familiales, la promotion de l'agroécologie et le plaidoyer en faveur des exploitations familiales. Cependant la prise en compte du genre est généralement assurée dans cet exercice de manière transversale.

Les organisations paysannes ont globalement intégré la dimension genre dans leurs statuts et documents internes (« collège des femmes », représentation dans le conseil d'administration…). Ces dispositions ont pour vocation d'obliger à penser la place des femmes dans les activités et positions portées par les partenaires, et d'accompagner des initiatives en matière de droits de la femme au sein du monde rural et agricole.

Plus spécifiquement, la prise en compte du genre est incluse dans l'approche du suivi des exploitations familiales et partant, dans le plaidoyer porté par les organisations paysannes concernées.

L'intervention repose significativement sur l'objectif de respect des droits économiques et sociaux, et en premier lieu le droit à l'alimentation pour les exploitants familiaux premières victimes de la pauvreté en milieu rural en Afrique de l'Ouest. En particulier, le suivi des exploitations familiales comme les différentes études thématiques produites permettent d'identifier les obstacles à l'atteinte de ces droits, et le plaidoyer auprès des décideurs contribue à leur prise en compte et correction dans les politiques publiques.

Le projet n'a pas d'impacts environnementaux, du fait de la nature de ses activités de production de données et de plaidoyer. Cependant, l'intervention prend en compte les contraintes et opportunités environnementales à travers l'impact du plaidoyer en faveur du mode de production agroécologique. Les documents institutionnels des partenaires valorisent généralement le développement d'une agriculture paysanne et écologiquement durable au cœur de la promotion socioéconomique des exploitations familiales.

Par ailleurs, les partenaires jouent parfois un rôle clé dans l'animation du plaidoyer en faveur de l'agroécologie à l'échelle nationale (CNCR, FENOP, CNOP) ou promeuvent des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement (PNPR, CNOP…).

L'intervention contribue à la lutte contre le changement climatique à travers les activités de promotion de l'agroécologie et des modèles durable de production agricole, dans lesquelles sont engagés les partenaires.

L'évaluation n'a relevé aucun élément relatif à une influence négative de l'intervention sur les risques et dynamiques de conflit et de fragilité. A contrario, l'action de plaidoyer mené par les partenaires auprès des institutions tend à prévenir et canaliser les risques de conflit en milieu rural lié aux difficultés socio-économiques des exploitations familiales.

3.8 Communication et visibilité

Globalement, les actions soutenues par SOS Faim mises en œuvre par les partenaires ne présentent pas de volet explicite de communication, qu'il s'agisse de la mention d'une activité générique (à l'exception du CAD et de la FENOP avec la mention d'émissions radio), ou de la prise en charge de personnel dédié. Néanmoins, certains rapports budgétaires (CNCR, CNOP…) rendent compte de la prise en charge de journalistes pour assurer la couverture médiatique d'activités (tournées nationales de leaders) ou d'événements (ateliers, colloques).

De façon générale, le domaine de la communication est peu priorisé par les partenaires. Si certains disposent théoriquement d'un chargé de communication parmi leur personnel (CNCR, CNOP, ROPPA), la personne est souvent au moins partiellement affectée à d'autres activités de gestion de projet du fait d'une insuffisance de financement de ce poste, ou de besoins prioritaires parmi le reste de l'équipe.

Aussi, mis à part la couverture médiatique d'événements ponctuels, l'intervention a peu bénéficié d'outils spécifiques de communication ou de divulgation. En particulier, il est significatif que lorsque des outils étaient prévus (CNOP : notes thématiques de vulgarisation des rapports de suivi des EF ; FENOP : spots radio) ils n'ont pas été réalisées.

Par ailleurs, si les tournées des leaders (et leur couverture médiatique) participent à la vulgarisation du discours et de l'action (CNCR, CNOP, ROPPA…), peu d'outils spécifiques de vulgarisation à visée interne ou externe des rapports et des données produites ont pu être identifiés (notes courtes, éléments de langage, teasers audio, spots videos…). Peu d'outils « grand public » (radio, reportages, émissions tv) financé par SOS Faim n'ont été recensés. En particulier, le rapport entre les efforts portés sur la production de données issues du suivi des EF et ceux portés sur la vulgarisation peut sembler déséquilibré.

Les partenaires ont globalement une communication propre privilégiant les réseaux sociaux, simples à utiliser et peu coûteux, mais le public visé reste dans ce cas du « premier cercle » des partenaires (organisations membres, partenaires de travail…). Toutefois la plupart des sites internet ne sont pas à jour : par exemple la publication des informations relatives au plaidoyer ou au suivi des EF est erratique et souvent ancienne, et/ou les liens vers les documents de l'observatoire des exploitations familiales ne sont plus valides, etc.

En termes de visibilité du partenaire financier SOS Faim, les conventions de partenariat avec les partenaires de mise en œuvre ne comportent pas d'exigences et obligations pour ces derniers (à l'exception des activités propres au Festival Inventerre, rajoutées par un avenant pour CNCR). De fait, la mention et la visibilité de SOS Faim dans les visuels et documents est inégale selon les partenaires et/ou les activités.

Enfin, notons par ailleurs que le Festival Alimenterre, développé au Sénégal à partir de 2020 (avenant à la CP du CNCR) et au Burkina-Faso constitue un événement fort de communication, de visibilité, et également de plaidoyer pour les partenaires cibles, en faveur des agricultures familiales.

4 Conclusions et Recommandations

N°	Conclusions	Recommandations	A qui ?	Priorité	Importance
1	L'intervention présente des taux d'absorption budgétaire et de réalisation d'activités élevés, ce qui a pu être facilité par l'assistance technique et la souplesse du partenariat engagé par SOS Faim avec ses partenaires. La mise en œuvre de l'intervention ciblée sur la production de données sur les exploitations familiales d'une part et le plaidoyer auprès des institutions d'autre part a participé d'une façon globalement satisfaisante à l'atteinte des objectifs spécifiques (« résultats » du programme SIA). Les partenaires ont globalement renforcé la qualité de leurs propositions, leur crédibilité auprès des pouvoirs publics, et leur capacité d'influence.	Poursuivre durant la prochaine programmation 2022-2026 l'appui au plaidoyer à travers les actions engagées, en améliorant les deux points d'attention identifiés jusqu'ici, relatifs : i) à la formulation d'une logique d'intervention explicite pour chaque action spécifique, et ii) à la mise en place d'un système de suivi-évaluation exhaustif.	SOS Faim	Moyen terme	Haute
2	Le cadre logique issu du programme SIA mentionné dans la convention de partenariat ne saurait rendre compte de la logique d'intervention de l'action spécifique mise en œuvre par le partenaire. Cette logique d'intervention est souvent incomplète et mal définie pour la plupart des partenaires : les descriptifs d'action sont incomplets ou non spécifiques, les documents budgétaires qui ne reflètent pas l'exhaustivité des résultats attendus, les indicateurs de résultats comme les chronogrammes sont absents ou partiels. En particulier, dans cet « appui de SOS Faim au plaidoyer des partenaires », très peu d'activités de plaidoyer à proprement dire apparaissent dans les documents contractuels, ce que démentent les entretiens tant avec les partenaires qu'avec SOS Faim.	Restituer de façon explicite et exhaustive la logique d'intervention de l'appui de SOS Faim au partenaire. Un cadre logique spécifique à l'action mise en œuvre par chaque partenaire devra présenter l'exhaustivité des activités et résultats attendus, les ressources dédiées en correspondance avec les documents de prévision budgétaire (y compris avec des lignes budgétaires non-budgétées en cas de complémentarité de financement par un autre bailleur), et les indicateurs de performance permettant un suivi-évaluation objectif.	Partenaires, SOS Faim	Long terme	Haute
3	Si l'accompagnement de SOS Faim au partenaire « au fil de l'eau » permet de délivrer une assistance technique continue et facilite la mise en œuvre des activités, le système et les outils de suivi-évaluation sont insatisfaisants : absence d'une présentation exhaustive et explicite de la logique d'intervention,	En lien avec une logique d'intervention explicite et exhaustive, fournir au partenaire des outils de suivi pour la durée du programme (baseline, IOV,…) à même de pouvoir répondre aux spécifications de la convention de partenariat relatif au contenu attendu des rapports d'avancement, et au-delà de	SOS Faim	Moyen terme	Haute

	rapports narratifs ne respectant pas les exigences de la convention, rapports de dépenses ne permettant pas d'identifier la consommation budgétaire par activités/résultats, Indicateurs de résultats le plus souvent limités aux objectifs spécifiques, Marqueurs de progrès ne permettant pas de couvrir l'ensemble de l'intervention, absence de chronogramme initial des activités. Les partenaires manquent d'outils de collecte des indicateurs (pas de BDD, pas de méthode), et les capacités de suivi-évaluation restent essentiellement concentrés au sein de SOS Faim et restent à consolider chez les partenaires dans une perspective de renforcement de l'autonomie.	fournir un outil de dialogue entre SOS Faim et le partenaire sur la mesure de la performance.			
4	Les activités de plaidoyer des partenaires et des plateformes multiacteurs sont marginalement prises en charge par SOS Faim, qui cible généralement son appui budgétaire sur le suivi des exploitations familiales d'une part, sur le personnel et le fonctionnement d'autre part. Si les activités de plaidoyer des partenaires sont essentiellement prises en charge par d'autres bailleurs de façon complémentaire, SOS Faim se prive de la capacité de cibler ou contribuer à des activités de plaidoyer.	Si les activités de plaidoyer sont confirmées dans la logique d'intervention de l'appui de SOS Faim au partenaire, il est souhaitable de créer des lignes budgétaires dédiées, même faiblement dotées, de façon à ce que le partenaire puisse mobiliser des ressources en cas d'urgence et d'imprévus de plaidoyer.	Partenaires, SOS Faim	Moyen terme	Moyenne
5	Peu d'outils ont été prévus et/ou développés afin de favoriser la sensibilisation et la mobilisation des agriculteurs familiaux, des citoyens en général et des décideurs. Les logiques d'intervention comme les budgets des actions portées par les partenaires incluent très peu voire pas du tout d'action de communication. Cependant la communication générale (non spécifique à l'appui de SOS Faim) des partenaires est parfois assurée par d'autres financement de projets.	S'emparer des outils de communication, grâce à un travail préalable d'élaboration de messages et chiffres clés au service du plaidoyer, de la sensibilisation et de la mobilisation des agriculteurs familiaux comme des citoyens en général. En particulier : veiller à l'accessibilité des rapports et études sur les sites internet des partenaires, réaliser des outils de divulgation (notes de synthèse, fiches thématiques), réaliser et diffuser des spots radio.	Partenaires	Moyen terme	Moyenne

5 Annexe I : Liste des personnes interviewées

Nom Prénom	Qualité	Institution	Pays
Marc Maes	responsable Gestion des connaissances et capitalisation d'expérience	SOS Faim	Belgique
Oumou Sawadogo	chargée d'appui au plaidoyer en Afrique de l'Ouest	SOS Faim	Burkina-Faso
François Graas	ex-responsable plaidoyer	SOS Faim	Belgique
Christophe Brismé	responsable partenariat Mali	SOS Faim	Belgique
François Vandercam	responsable rapportage financier / resp. partenariat Burkina-Faso	SOS Faim	Belgique
Dominique Morel	responsable partenariat Sénégal	SOS Faim	Belgique
durant la mission au Sénégal			
Nadjirou Fall	président / secrétaire général	CNCR (Conseil national de concertation et de coopération) / ROPPA (Réseau des organisations paysannes et des producteurs d'Afrique de l'Ouest)	Sénégal
El Hadji Thierno Cissé	coordinateur	CNCR	Sénégal
Doudou Diop	président	FENAB (Fédération nationale de l'agriculture bioogique)	Sénégal
Pape Hassan Diop	représentant pays	SOS Faim	Sénégal
Khady Camara	technicienne Filière laitière	SOS Faim	Sénégal
Khassim Diouf	coordinateur	MSD (Mouvement sénégalais pour le développement)	Sénégal
Selim Moustafa Sylla	président	MSD	Sénégal
Ibrahima Mendy	directeur	Ministère Agriculture/DAPSA (Direction de l'analyse, de la prévision et de statistique agricole)	Sénégal
Cheikh Oumar Bâ	directeur	IPAR (Initiative, prospective agricole et rurale)	Sénégal
durant la mission au Mali			
Safiatou Coulibaly	représentante pays	SOS Faim	Mali
Nouhoum Bocoum	chargé de suivi-évaluation	SOS Faim	Mali
Agaly Agsorho	chargé de partenariat (ex-chargé de SE)	SOS Faim	Mali
Bintou Diawara	responsable administrative et financière	CAD (Coalition des alternatives africaines Dettes et Développement)	Mali
M'baré Konta	comptable	CAD	Mali
Djiénébou Traoré	président	Coopérative communale Djidi (bénéficiaire de l'action)	Mali

Charlotte Sama Z	représentante locale	Sexagon / AOPP / CNOP (bénéficiaire de l'action)	Mali
Soumana Bouaré	représentante local	Association Ngara Segou / AOPP (bénéficiaire de l'action)	Mali
Nouhoun Camara	président	Coopérative Jikiye (bénéficiaire de l'action)	Mali
Mahamadou A Diarra	président comité de suivi de Baguineda	CAD (bénéficiaire de l'action)	Mali
Issa Kamissoko	président	CAD	Mali
Souleymane Dembélé	directeur exécutif	CAD	Mali
Sabane Ibrahim	coordinateur projet	CAD	Mali
Modibo Touré	assistant du Représentant	FAO (Organisation mondiale de l'agriculture)	Mali
Salim Cissé	secrétaire permanent	Secrétariat permanent de la Loi d'orientation agricole	Mali
Koureissy Abdoulaye	coordinateur	PNPR (Plateforme nationale des producteurs de riz)	Mali
M. Boly	président	PNPR / IFRIZ	Mali
Keita Korotoumou	responsable administrative et financière	PNPR	Mali
Ibrahima Coulibaly	président	CNOP / ROPPA	Mali
Lamine Coulibaly	chargé des programmes	CNOP	Mali
Aminata Dembélé	assistante chargée de l'OEF ; point focal genre	CNOP	Mali
Djénéba Tembely	responsable administrative et financière	CNOP	Mali
Kanta Soumana	coordinateur	CNOP	Mali
Ousmane Diallo	secrétaire, chargé des affaires foncières et conflits	CNOP	Mali
durant la mission au Burkina-Faso			
Mahamadou Ouedraogo	chargé de programme OEF	ROPPA	Burkina-Faso
Ousseini Ouedraogo	secrétaire exécutif	ROPPA	Burkina-Faso
Ida Benagabou	chargée de programme élevage	ROPPA	Burkina-Faso
Imelda Agondanou	chargée de programme genre et jeunes	ROPPA	Burkina-Faso
Alimata Sawadogo	représentante pays	SOS Faim	Burkina-Faso
Issouf Sanou	coordinateur	FENOP	Burkina-Faso
Konaté Seydou	expert foncier	FENOP	Burkina-Faso
Blaise Bama	coordinateur	CPF (Confédération paysanne du Faso)	Burkina-Faso
Ouadaogo Issaka	responsable plaidoyer	Oxfam	Burkina-Faso
M. Djibril	maire	Commune de Boudry	Burkina-Faso
Bamiba K'Ousman	responsable SFR	Commune de Boudry	Burkina-Faso
Kaboré Rasmata	présidente	Centre d'étuvage de riz de Mogtado	Burkina-Faso