



# REPONSE MANAGERIALE

EVALUATION FINALE DU PROGRAMME SIA EN AFRIQUE DE L'OUEST  
2021 : CONCLUSIONS SPECIFIQUES AU BURKINA FASO



**Belgique**

partenaire du développement

L'évaluation finale du programme SOS Faim – DGD 2017-2021 au Burkina Faso a été confiée au bureau COTA, dans le cadre d'un contrat couvrant également le Sénégal et le Mali, afin de pouvoir jeter un regard transversal sur ces 3 pays d'Afrique de l'Ouest où SOS Faim est active.

La mission a été réalisée par Stéphane VAN CUTSEM, consultant principal, en collaboration avec 3 consultants locaux (1 pour chaque pays). Pour le Burkina, le consultant national est Doulaye DIANCOUMBA, spécialisé notamment dans l'agro-alimentaire. La collecte de données s'est déroulée en 2 phases, en décembre 2021 et janvier 2022, principalement auprès des partenaires APFI, APIL, CVB et USCCPA.

L'évaluation a formulé un grand nombre de recommandations, la plupart à l'attention de partenaires. La présente réponse managériale se concentre sur les recommandations adressées à SOS Faim.

<p><b>Recommandation 1 : Poursuite des partenariats</b></p> <p>Poursuivre l'accompagnement des partenaires en vue de consolider les acquis avec un focus particulier sur les aspects de bonne gouvernance des OP/Unions (plans stratégiques, visions) mais aussi des unités économiques/unités de transformation.</p>		
<p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le fait de poursuivre le partenariat entre organisations qui se connaissent déjà bien est un facteur d'efficience.</li> </ul>	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintien des partenaires en situation de dépendance vis-à-vis des appuis (financiers et techniques) de SOS Faim</li> </ul>	
<p><b>Réponse :</b></p> <p>Dans le cadre du programme DGD 2022-2026, SOS Faim a l'intention de poursuivre ses appuis en faveur des organisations économiques paysannes partenaires du programme 2017-2021, en veillant à promouvoir l'autonomisation des unités économiques.</p>		
<p><b>Action</b></p> <p>Définition des enveloppes budgétaires par partenaire et négociation des partenariats 2022-2026.</p>	<p><b>Calendrier</b></p> <p>Premier semestre 2022</p>	<p><b>Responsables</b></p> <p>Responsable des partenariats (siège), Représentante et Chargée d'appui aux partenaires (Bureau national)</p>
<p><b>Recommandation 2 : Promouvoir les synergies entre partenaires</b></p> <p>Encourager une approche programme de mutualisation des compétences entre partenaires (les synergies entre partenaires qui ont des savoirs faire différentiels mais complémentaires sur les thématiques du programme sont un levier pertinent pour des gains de temps et d'efficacité), au sein du Burkina Faso mais aussi de manière plus large avec les partenaires de SOS Faim au Mali et au Sénégal</p>		
<p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaque partenaire peut bénéficier des compétences spécifiques des autres partenaires</li> </ul>	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût élevé des déplacements (sauf à réaliser des synergies « en distanciel », dont le potentiel est plus limité)</li> <li>- Chronophage</li> <li>- La promotion des synergies entre partenaires de SOS Faim ne devrait pas se faire au détriment de synergies avec d'autres organisations sans lien avec SOS Faim, dont certaines parfois proches géographiquement pourraient disposer de compétences au moins équivalentes</li> </ul>	
<p><b>Réponse :</b></p> <p>Dans le cadre du programme 2017-2021, de nombreuses synergies entre partenaires burkinabés ont été promues dans le cadre du consortium SIA et dans le cadre du CSC. Ces processus seront poursuivis en 2022-2026. Au niveau SIA, il est prévu de recruter une ressource humaine commune aux 3 ONG et qui sera chargée notamment de l'animation des synergies : celles-ci pourront être étendues à des partenaires des pays voisins ainsi qu'à des organisations non-partenaires (ex : SPONG). A l'échelle régionale, vu les coûts élevés de déplacement en particulier dans le contexte actuel d'insécurité, l'expérience nous incite toutefois à la prudence ; à moins de recourir à des échanges en distanciel.</p>		
<p><b>Action</b></p> <p>Recrutement d'une RH commune SIA pour l'animation des synergies entre partenaires</p>	<p><b>Calendrier</b></p> <p>1<sup>er</sup> semestre 2022</p>	<p><b>Responsable</b></p> <p>Bureau Autre Terre de Ouagadougou</p>
<p><b>Recommandation 3 : Renforcement de capacités en matière de commercialisation</b></p> <p>Mettre un accent sur le renforcement des capacités des partenaires en matière de commercialisation, à travers une assistance technique perlée.</p>		

<p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le succès des opérations commerciales est un facteur crucial de développement des activités économiques des OP et d'amélioration des revenus des membres</li> </ul>	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Désappropriation par le partenaire de la nécessaire recherche d'appuis techniques si SOS Faim est trop opérationnel</li> </ul>	
<p><b>Réponse :</b>  Dans le cadre du programme 2022-2026, SOS Faim a l'intention de recruter un chargé d'appui à la commercialisation (en interne plutôt que consultant), qui devrait jouer ce rôle.</p>		
<p><b>Action :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement d'un chargé d'appui à la commercialisation</li> </ul>	<p><b>Calendrier</b>  Mai-septembre 2022</p>	<p><b>Responsable</b>  Représentant SOS Faim à Ouagadougou</p>
<p><b>Recommandation 4 : Mobilisation de ressources financières</b>  Appuyer les partenaires à définir des stratégies de mobilisation de ressources financières (internes et externes), à travers une assistance technique.</p>		
<p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversification et amplification des moyens financiers</li> </ul>	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	
<p><b>Réponse :</b>  La recherche de financements (en subvention comme en prêt) pour les activités économiques des OP fera partie des attributions du Chargé d'appui à la commercialisation.</p>		
<p><b>Action</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement d'un chargé d'appui à la commercialisation</li> </ul>	<p><b>Calendrier</b>  Mai-septembre 2022</p>	<p><b>Responsable</b>  Représentant SOS Faim à Ouagadougou</p>
<p><b>Recommandation 5 : Capitalisation en matière de DTR et commercialisation</b>  Capitaliser davantage les acquis des partenaires, en particulier sur (1) les questions de développement territorial (en cohérence avec le cadre DGD 2022-2026) ; (2) les expériences spécifiques en matière de commercialisation des produits agricoles</p>		
<p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- apprentissage par les pairs</li> </ul>	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	
<p><b>Réponse :</b>  En 2022-2026, SOS Faim – Ouaga souhaite s'investir particulièrement sur le thème de la commercialisation. L'organisation d'un atelier régional sur le thème est envisagée.  En fonction de leur succès, les activités de développement territorial, qui sont relativement nouvelles au Burkina, feront l'objet de capitalisation, en établissant les liens avec les expériences de la Bolivie et du Sénégal.</p>		
<p><b>Action</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser un atelier régional sur un thème en lien avec la commercialisation</li> </ul>	<p><b>Calendrier</b>  2023</p>	<p><b>Responsable</b>  Bureau SOS Faim Ouaga</p>
<p><b>Recommandation 6 : Organisation du suivi-évaluation</b>  Concernant le dispositif de suivi-évaluation et en particulier l'outil « Marqueurs de progrès/MdP », pour une meilleure appropriation de celui-ci par les partenaires, les dispositions suivantes devraient être prises : (1) organiser plusieurs ateliers participatifs permettant de travailler collectivement et régulièrement sur l'appréciation de l'atteinte de ces indicateurs (voire aussi l'actualisation/redéfinition de ces indicateurs) ; (2) mettre en place des outils concrets (comme par exemple un journal de suivi des marqueurs de progrès) et qui pourraient être remplis à fréquence régulière par les différentes parties prenantes et enfin (3) intégrer au sein des rapports d'activités des partenaires un chapitre spécifique sur l'évolution des marqueurs de progrès. Ceci</p>		

devant permettre d'établir plus de liens entre ces marqueurs et les indicateurs de résultat propres à chaque partenaire (sur base de leur cadre logique).		
<b>Opportunités :</b> - Le suivi-évaluation est un élément crucial du pilotage des actions	<b>Risques :</b> - multiplication des outils, chevauchement avec les outils de suivi-évaluation propres à chaque partenaire	
<b>Réponse :</b> Il faut d'abord rappeler que l'outil MDP a été initialement conçu dans un but de redevabilité vis-à-vis du bailleur DGD, qui demande un rapportage sur les évolutions consolidées de l'ensemble des partenaires d'un même pays. Une bonne articulation de l'outil MDP avec les systèmes de suivi-évaluation propres à chaque partenaire est indispensable : d'une part, les tableaux MDP devraient reprendre les indicateurs-clés de ces systèmes propres ; d'autre part, ils peuvent contenir des indicateurs pour lesquels le partenaire n'a pas en place de système de suivi formel (c'est le cas notamment pour certains indicateurs quantitatifs ou institutionnels). Pour que cette articulation fonctionne bien, il est important que SOS Faim s'intéresse aux outils propres des partenaires et s'investisse dans l'amélioration de ceux-ci là où c'est nécessaire. Les rapports des partenaires devraient s'appuyer sur des tableaux d'indicateurs incluant les indicateurs MDP, éventuellement complétés par d'autres indicateurs de leurs systèmes propres non repris dans les MDP.		
<b>Action</b> - Renforcer la connaissance par SOS Faim des outils de suivi propres des partenaires - Clarifier auprès de nos partenaires nos attentes en matière de rapportage	<b>Calendrier</b> Sur la durée du programme 2021	<b>Responsable</b> Chargée d'appui aux partenaires (Bureau national), Responsable des partenariats (Siège)
<b>Recommandation 7 : Synergies avec les acteurs humanitaires</b> Des synergies sont à renforcer avec les acteurs humanitaires intervenant dans les zones d'insécurité (en particulier pour CVB)		
<b>Opportunités :</b> - Pertinence, dans le contexte dégradé actuel, de l'établissement de relations avec les acteurs humanitaires	<b>Risques :</b> - Dispersion, difficulté pour SOS Faim d'ajouter ce domaine à ceux dans lesquelles elle est déjà active, manque de connaissance du « métier »	
<b>Réponse :</b> L'établissement de synergies avec les acteurs humanitaires est déjà une réalité pour nos partenaires (en particulier APIL et CVB). SOS Faim les encourage dans cette direction. La question est de savoir si SOS Faim souhaite / devrait s'impliquer de manière plus opérationnelle dans la recherche de fonds, le montage de projet avec des acteurs humanitaires, etc. SOS Faim se montre prudente actuellement ; bien que nous soyons déjà engagés dans une démarche de ce genre avec l'ONG canadienne Mission Inclusion.		
<b>Action</b> N/A	<b>Calendrier</b>	<b>Responsable</b>
<b>Recommandation commune SOS FAIM AFO 1 :</b> Encourager/renforcer le travail de veille informationnelle sur les opportunités de financement : facilitation dans la mise en relation entre les partenaires et d'autres sources de financement.		
<b>Opportunités :</b> - Augmentation des ressources financières Diversification de sources de financements	<b>Risques :</b> - Demande du temps et des compétences spécifiques	

<b>Réponse :</b>		
SOS Faim envisage d'engager une RH commune aux 3 pays d'Afrique de l'Ouest qui offrira un support à la rédaction des dossiers financiers et facilitera la mise en relation avec d'autres partenaires.		
<b>Action :</b> 1.1 Envisager le recrutement d'une personne qui facilitera la mise en relation avec d'autres partenaires	<b>Calendrier :</b> 2022	<b>Responsable :</b> Bureau local SOS Faim
<b>Recommandation commune SOS FAIM AFO 2 :</b> Renforcer le volet « gestion des connaissances » selon une approche AFO : (1) capitalisation d'expériences sur des thématiques communes (développement territorial, commercialisation groupée, transformation, etc.) ; (2) organiser des ateliers thématiques qui regrouperaient les différents partenaires AFO (à l'image de ce qui a été fait au Mali sur l'employabilité des jeunes).		
<b>Opportunités :</b> - Mieux capitaliser et partager nos connaissances avec les autres (interne, partenaires, pairs) nous permettra d'être plus efficient et efficace lors de l'implémentation - Suivre une certaine stratégie nous alignera sur nos attentes et professionnalisera notre approche	<b>Risques :</b> - Rédiger des documents de capitalisation représente un effort intellectuel supplémentaire pour les bureaux locaux et le siège. Nous devons veiller à un équilibre positif entre ce que cela apporte et ce que cela prend comme énergie. - Une expérience dans un pays/chez un partenaire ne se reproduit pas exactement de la même manière dans un autre pays/chez un autre partenaire, ce qui limite l'utilité des notes détaillées de capitalisation et justifie une certaine généralité.	
<b>Réponse :</b> Nous sommes d'accord avec le besoin de renforcer le volet gestion des connaissances. 1) En ce qui concerne la capitalisation d'expériences, une réflexion en interne chez SOS Faim concernant « le service » est en cours. 2) En ce qui concerne des ateliers thématiques, certains sont déjà prévu au Burkina Faso (le premier au sujet des marchés institutionnel et le second au sujet de l'agriculture contractuelle qui fait le lien entre les OP et l'industrie alimentaire local). Ces ateliers seront capitalisés et partagé entre pays.		
<b>Action :</b> 1.1 Réflexions GCCE (futur, stratégie...)	<b>Calendrier :</b> 2022	<b>Responsable :</b> Siège et bureaux locaux SOS Faim
1.2 Deux ateliers thématiques au BF	2022 - 2026	Bureau local SOS Faim
<b>Recommandation commune SOS FAIM AFO 3 :</b> Encourager des initiatives conjointes entre partenaires de pays différents (voir pistes de commercialisation régionale, réseautage sur des thématiques spécifiques comme l'agroécologie par exemple, actions de plaidoyer à l'échelle régionale, etc.).		
<b>Opportunités :</b> - Travailler ensemble vers un but similaire, en tenant compte des agendas, forces et	<b>Risques :</b> - Exige un travail organisationnel qui prend l'autre en compte dans son planning et agenda.	

<p>faiblesses de chacun, nous permettra d'atteindre nos objectifs plus rapidement et de manière plus efficace.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La synergie supprime la compétition/la redondance mais uni les efforts</li> </ul>		
<p><b>Réponse :</b>  Il existe déjà certaines initiatives conjointes tel que l'alliance agro écologique, la journée du lait ou les activités communes à travers le réseau ROPPA qui sont intéressantes car menées en équipes. Nous y prendrons part si des opportunités se présentent.  En outre, nous pensons que des appels à projets régionaux (cfr. Recommandation 4) peuvent aboutir à des initiatives conjointes.</p>		
<p><b>Action :</b>  1.1 Veille aux opportunités conjointes auxquelles nous pourrions nous joindre, en particulier dans le cadre du ROPPA, avec lequel nous collaborons régulièrement</p>	<p><b>Calendrier :</b>  2022- 2026</p>	<p><b>Responsable :</b>  Bureaux locaux SOS Faim</p>
<p>1.2 Propositions d'initiatives conjointes entre pays AFO dans des appels à projets régionaux (si l'opportunité se présente)</p>	<p>2022- 2026</p>	<p>Siège et bureaux locaux SOS Faim</p>
<p><b>Recommandation commune SOS FAIM AFO 4 :</b> A plus long terme, repenser l'approche programme en termes de mobilisation de ressources humaines : disponibiliser une personne en charge de la coordination régionale des différentes actions proposées ci-dessus. En outre, elle serait responsabilisée pour identifier, sélectionner et encadrer les différentes expertises à mobiliser dans le cadre de cette approche programme (dont appui aux partenaires en termes de commercialisation et dans la définition de stratégies de mobilisation de ressources – voir supra).  Recommandation 9 : A plus long terme, envisager une ligne budgétaire spécifique AFO : qui permettrait d'appuyer financièrement les différentes actions proposées ci-dessus (mutualisation de compétences, capitalisation, initiatives conjointes, mobilisation expertise).</p>		
<p><b>Opportunités :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expertise thématique importante qui dépasse les frontières</li> </ul>	<p><b>Risques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche qui nous éloignera de notre approche partenariale</li> <li>- Approche qui ne permet plus de prendre en compte toutes les spécificités de chaque pays et donc qui devient trop généraliste, moins bien ciblée</li> <li>- Compliqué de définir les responsabilités des différents échelons (nationaux et régionaux), avec donc un risque de démobilitation</li> </ul>	
<p><b>Réponse :</b>  C'est une réflexion que nous pourrions envisager dans le futur mais qui n'est pas à l'ordre du jour pour le moment.  De plus, notre expérience RAL (bureaux Amérique Latine) qui allait dans ce sens n'était pas convaincante pour plusieurs raisons. Il s'avère difficile de travailler à un niveau plus vaste que les pays.  Cependant, nous partageons déjà une ressources humaines responsable du plaidoyer en AFO et peut être bientôt une deuxième pour la mise en relation/partenariats.  L'atelier Mali jeune est un autre exemple d'activité qui dépasse les frontières.</p>		