



REPONSE MANAGERIALE MALI

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



Belgique

partenaire du développement

L'évaluation finale du programme SOS Faim – DGD 2017-2021 au Mali a été confiée au bureau COTA, dans le cadre d'un contrat couvrant également le Burkina Faso et le Sénégal, 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).

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.

Recommandation 1 : Faciliter l'accès aux crédits « commercialisation		
Opportunités : - Demande pressante de la part de nos partenaires OP	Risques : - Problèmes de commercialisation suite aux embargos imposés par CEDEAO	
Réponse : Dans le prochain programme, la facilitation de l'accès aux financements pour nos partenaires OP restera un axe important. Selon la zone d'intervention des partenaires OP, l'IMF avec laquelle la collaboration sera recherchée pourrait varier, en fonction de son réseau de distribution.		
Action <ul style="list-style-type: none"> Recenser les IMF/banques dans les zones d'intervention des OP partenaires souhaitant développer leurs activités de commercialisation groupée Recenser les besoins financiers de ces OP Organiser des réunions tripartites pour vérifier ce que chaque partenaire peut mettre dans la balance pour favoriser l'octroi des crédits commercialisation Mettre en place les lignes de crédit et/ou FG pour faciliter l'accès aux financement 	Calendrier Juillet 2022 Août-septembre 2022 Septembre-Octobre 22 Novembre-Décembre 22	Responsable Représentante Mali Chargés des projets/prog. au Mali Représentante Mali Représentante Mali et Responsable des partenariats au Mali

Recommandation 2 : Renforcer les stratégies de mobilisation des ressources propres au niveau des Unions d'OP		
Opportunités : - Les membres à la base ont donné leurs accords pour prévoir des prélèvements pour les Unions sur les quantités vendues	Risques : - Une remise en question par l'Etat du système de prélèvement imaginé par l'IP riz	
Réponse : Dans le cadre de son précédent programme, SOS Faim a surtout appuyé l'augmentation des revenus des membres individuels. Dans le cadre du programme 22-26, l'accent sera mis sur l'augmentation de l'autonomie financière des Unions. Un système de prélèvement a déjà été validé au sein de la filière riz. Ce système est en attente d'approbation par l'Etat malien. De tels système sont en cours de discussion au sein de USPCPD et Yèrènyèton.		
Action <ul style="list-style-type: none"> Recenser les possibilités d'augmentation des ressources internes Négocier avec les membres de base les retours financiers vers les Unions Appliquer le système validé Vérifier la bonne application des accords 	Calendrier Second semestre 2021 Second semestre 2021 et premier semestre 2022 2023 à 2026 2023-2026	Responsable Chargés de projet/programme et responsable des partenariats chez SOS Faim Partenaires Partenaires Chargés du S/E chez SOS Faim

Recommandation 3 : Planifier et diversifier les productions en tenant compte des besoins et des habitudes de consommation mais aussi des évolutions de prix

Opportunités :

- Les premiers tests de production de champignons et de PDT ont été concluants

Risques :

- L'agriculture contractuelle est peu pratiquée au Mali avec les exploitations agricoles familiales qui préfèrent parfois minimiser les risques plutôt que miser sur des contrats futurs plus aléatoires, tenant compte des changements climatiques.

Réponse :

Tenant compte des changements climatiques et de la recherche de sécurité par les partenaires OP, SOS Faim appuiera les partenaires dans la diversification des produits maraîchers, bénéficiant d'une irrigation maîtrisée et facilitera les négociations de contrats longue durée avec des acheteurs

Action

- Poursuivre l'accompagnement technique pour la diversification des productions agricoles
- Favoriser la mise en relation entre OP et transformateurs agro-alimentaires au Mali

Calendrier

2022-2023

2024-2026

Responsable

Chargés de partenariat

Représentante

Recommandation 4 : Poursuivre diffusion agroécologie via plaidoyer pour son intégration dans les politiques publiques

Opportunités :

- L'Etat semble favorable à l'agroécologie
- L'embargo que subit le Mali l'incite à rechercher une certaine indépendance vis-à-vis des intrants chimiques
- Certains partenaires (CNOP, AMSD, CAEB) sont particulièrement actifs et reconnu dans ce domaine

Risques :

- Malgré qu'il soit favorable l'Etat dispose de peu de moyens pour soutenir efficacement l'agro-écologie et mettre en place des politiques incitatives financièrement

Réponse :

Au cours du programme 2017-2021, SOS Faim appuyé la CNOP dans ses activités de plaidoyer via la création d'un observatoire des exploitations agricoles familiales et via la création d'un réseau de relais paysans qui diffusent les techniques agro-écologiques. Cette maîtrise de cette thématique par la CNOP a également abouti à la création d'un master en agro-écologie à l'Université de Ségou.

L'expérience accumulée par la CNOP et le timing sont donc favorables à un appui de nos partenaires actifs en plaidoyer pour une meilleure prise en compte de l'agro-écologie dans les politiques publiques

Action

- Poursuivre le soutien à l'Observatoire des exploitations agricoles familiales et la confection des argumentaires de plaidoyer
- Poursuivre les tests en agro-écologie
- Financer les activités de recherche appliquée de la commission des Utilisateurs des résultats de la recherche, en lien avec l'agroécologie

Calendrier

2022-2026

2022-2025

2022-2025

Responsable

Représentante et chargée de plaidoyer

Chargés de projets/programme,

Responsable des partenariats, chargé du S/E

Recommandation commune SOS FAIM AFO 1 : 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.		
Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation des ressources financières - Diversification de sources de financements 	Risques : <ul style="list-style-type: none"> - Demande du temps et des compétences spécifiques 	
Réponse : 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.		
Action : 1.1 Envisager le recrutement d'une personne qui facilitera la mise en relation avec d'autres partenaires	Calendrier : 2022	Responsable : Bureau local SOS Faim

Recommandation commune SOS FAIM AFO 2 : 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)		
Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> - Plus d'écoute et de partage, augmentation du savoir, émergence d'idées et d'innovations - Plus d'efficacité et rationalisation des coûts 	Risques : <ul style="list-style-type: none"> - Les structures engagées dans la procédure de mutualisation de RH doivent vraiment respecter les procédures de répartition de cette RH pour ne pas provoquer de frustrations suite à des temps de travail qui pourraient devenir inéquitables 	
Réponse : SOS Faim facilite et encourage la mutualisation de compétences et les synergies entre partenaires. Cela peut se faire à 2 niveaux : Niveau 1 : entre partenaires du même pays et SSF. Nous allons continuer à pousser vers plus de partage entre nos partenaires ainsi qu'avec d'autres organisations du même pays. Niveau 2 : entre partenaires des pays de l'AFO afin de développer l'aspect international. Un partage de connaissances entre pays pourrait avoir lieu dans un cas précis mais nous préconisons des solutions plus locales et moins onéreuses. Exemple CNOP/PNPR/AOPP : la CNOP a engagé une RH spécialisée dans le traitement des informations collectées via le logiciel SPSS. Cette personne est venue en appui à la PNPR et à l'AOPP en organisant notamment des formations SPSS et en conseillant ces 2 partenaires dans le traitement de leurs données.		
1.3 Veille sur des opportunités de partage de compétences au niveau régional	2022 - 2026	Bureau local SOS Faim

Recommandation commune SOS FAIM AFO 3 : 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).

Opportunités :

- 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 professionnaliser notre approche

Risques :

- 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.

Réponse :

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.

Action :

1.1 Réflexions GCCE (futur, stratégie...)

Calendrier :

2022

Responsable :

Siège et bureaux locaux SOS Faim

1.2 Deux ateliers thématiques au BF

2022 - 2026

Bureau local SOS Faim

Recommandation commune SOS FAIM AFO 4 : 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.).

Opportunités :

- Travailler ensemble vers un but similaire, en tenant compte des agendas, forces et faiblesses de chacun, nous permettra d'atteindre nos objectifs plus rapidement et de manière plus efficace.
- La synergie supprime la compétition/la redondance mais uni les efforts

Risques :

- Exige un travail organisationnel qui prend l'autre en compte dans son planning et agenda.

Réponse :

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.

Action : 1.1 Veille aux opportunités conjointes auxquelles nous pourrions nous joindre, en particulier dans le cadre du ROPPA, avec lequel nous collaborons régulièrement	Calendrier : 2022- 2026	Responsable : Bureaux locaux SOS Faim
1.2 Propositions d'initiatives conjointes entre pays AFO dans des appels à projets régionaux (si l'opportunité se présente)	2022- 2026	Siège et bureaux locaux SOS Faim

Recommandation commune SOS FAIM AFO 5 : 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).

Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> - Expertise thématique importante qui dépasse les frontières 	Risques : <ul style="list-style-type: none"> - Approche qui nous éloignera de notre approche partenariale - Approche qui ne permet plus de prendre en compte toutes les spécificités de chaque pays et donc qui devient trop généraliste, moins bien ciblée - Compliqué de définir les responsabilités des différents échelons (nationaux et régionaux), avec donc un risque de démobilisation
--	--

Réponse :

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.