



## REPONSE MANAGERIALE

Evaluation finale du Programme commun de  
Promotion de l'Agriculture familiale Durable et de  
l'économie sociale pour un monde plus juste

Programme SIA 2017 – 2021 en République Démocratique du  
Congo, par SOS Faim et financé par la DGD

Avril 2022



**Belgique**

partenaire du développement

Réponse managériale dans le cadre de l'évaluation finale du « Programme commun de Promotion de l'Agriculture familiale Durable et de l'économie sociale pour un monde plus juste 2017-2021 » en République Démocratique du Congo, réalisée pour SOS Faim par le binôme de consultants : Sylvain NTUMBA MUTUENZENZABU et Raphael KASONGO KABUSA MBUKANI, entre octobre et novembre 2021.

Cette réponse managériale a été discutée par les équipes SOS Faim (terrain et siège) ainsi qu'avec les équipes partenaires lors d'une mission de suivi du responsable des partenariats en mars 2022. Ces réunions ont été réalisées en même temps que les réunions de lancement du nouveau programme 2022-2026 afin d'y intégrer directement les actions de suivi.

Nous avons regroupé certaines recommandations par thématique ou par acteur afin de faciliter la lecture de la réponse managériale ou pour éliminer certaines redondances entre recommandations similaires pour différents partenaires.

Cette réponse a été validée en interne par SOS Faim.

<p><b>Recommandation 1 : Améliorer la synergie des partenaires de SOS Faim en République Démocratique du Congo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instituer des rencontres d'évaluation du programme réunissant tous les partenaires ;</li> <li>▪ Assurer l'animation et la circulation de l'information à travers la LVPC par exemple ;</li> <li>▪ Inciter des rencontres entre partenaires pour des sujets d'intérêts communs ;</li> <li>▪ Mettre en place le mécanisme d'animation et de visibilité de ses programmes multi-acteurs.</li> </ul>		
<p><b>Opportunités :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>- La synergie supprime la compétition/la redondance mais uni les efforts.</li> <li>- Plus d'écoute et de partage, augmentation du savoir, émergence d'idées et d'innovations.</li> <li>- Plus d'efficacité et rationalisation des coups.</li> <li>- Construire une méthodologie opérante et respectueuse des partenaires.</li> </ul>	<p><b>Risques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exige un travail organisationnel qui prend l'autre en compte dans son planning et agenda. Quand on s'y prend trop tard, on doit aller vite au détriment de la collaboration.</li> </ul>	
<p><b>Réponse :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nous sommes d'accord avec la recommandation d'améliorer les synergies et le faisons déjà. Exemple 1 : Nous avons organisé une rencontre en mars 2021 afin de partager les stratégies des partenaires et la stratégie de SOS Faim. Exemple 2 : Synergie entre partenaires à différentes échelles (APROFEL au niveau local, FOPAKO au niveau provincial et CONAPAC au niveau national) dans le plaidoyer pour foncier visant la récupération des terres agricoles à l'ex. AGRIFOR. Exemple 3 : Nous avons partagé nos expériences sur les pratiques agroécologiques via l'alliance Agri Congo.</li> </ul> <p>En tant qu'SOS Faim nous voulons faciliter et encourager les rencontres qui institueront les synergies. Nous allons donc intensifier nos efforts au travers de 2 actions à niveaux différents : Le premier niveau concerne la collaboration entre nos partenaires et avec SOS Faim. Le deuxième niveau concerne la collaboration entre nos partenaires et leurs membres (Ex : entre unions et faitières par exemple). Ainsi nous faisons circuler l'information de la base, vers le niveau régional et ensuite national.</p>		
<p><b>Action :</b></p> <p>1.1 Rencontre annuelle entre SOS Faim et l'ensemble de ses partenaires pour présenter les plans stratégiques. Avoir une compréhension de ce que chaque partenaire fait (vision, objectifs, activités), nous permettra d'identifier des opportunités de synergie.</p>	<p><b>Calendrier :</b></p> <p>2022 - 2026</p>	<p><b>Responsable :</b></p> <p>Bureau local SOS Faim</p>
<p>1.2 Cartographie des membres de la CONAPAC et de la FOPAKO afin de mieux se connaître et pour une meilleure circulation de l'information.</p>	<p>2023</p>	<p>Partenaire SOS Faim</p>

**Recommandation 2 : Etoffer et renforcer les équipes techniques qui sont jusque-là très réduites au personnel essentiel.**

Cette recommandation a été faite à APROFEL, CENADEP, CONAPAC, FOPAKO

**Opportunités :**

- Une plus grande équipe a plus de temps pour travailler en profondeur et offrir un meilleur service à ses membres.
- Un renforcement de capacités techniques des équipes augmente l'efficacité des actions des partenaires.

**Risques :**

- Une plus grande équipe exige de meilleures compétences managériales, de plus grands budgets et plus de professionnalisation. Si ces éléments ne suivent pas, les bienfaits d'un plus grand budget ne seront pas exploités pleinement.

**Réponse :**

- En tant qu'SOS Faim, notre travail c'est de renforcer les partenaires de manière globale. Ensuite, chaque partenaire doit réaliser ses ambitions de manière réaliste en fonction de ses moyens, capacités et compétences. Si les ambitions du partenaire sont de toucher un plus grand nombre de membres ou d'étendre les activités économiques (transformation, plus grands volumes de vente, stockage, amélioration de la qualité...), c'est à eux de faire de la mobilisation de fonds (interne et externe) une priorité (activité dans laquelle SOS Faim apporte du renforcement). Nous pensons donc que le choix de la taille des équipes relève de la stratégie/approche définie par le partenaire.

**Action :**

1.1 Néanmoins, nous insistons sur l'importance du service offert aux membres. C'est, en effet, la satisfaction des membres qui définira le succès de la faitière.

**Calendrier :**

2022

**Responsable :**

Bureau local SOS Faim

1.2 Nous nous attarderons également sur l'importance de la priorisation des activités de gestion. Il est primordial que les objectifs du partenaire soient alignés avec leurs moyens.

2022

Bureau local SOS Faim

1.3 Ce point sera développé dans une prochaine recommandation : SOS Faim aide déjà ces partenaires dans la mobilisation de moyens mais continuera à le faire afin que le partenaire puisse élargir.

2022 -2023

Bureau local SOS Faim

**Recommandation 3 : Diversifier les sources de financement des partenaires**

Cette recommandation a été faite à CENADEP, CONAPAC, APROFEL, FOPAKO.

**Opportunités :**

- L'existence d'appels à projets et leur obtention dans les domaines d'activités de nos partenaires permettrait de soutenir et diversifier leurs sources de financement.
- Le Guichet-Conseil du CENADEP dispose d'une cellule d'appui à la rédaction des projets pour capter les financements.

**Risques :**

- Plusieurs organisations disposent de peu de possibilités pour obtenir une autonomie financière...  
Ex : organisations de type syndical ou plaidoyer  
Deux types d'organisations qui souvent engendrent un changement à long terme. Les efforts ne sont pas toujours visibles

<ul style="list-style-type: none"> <li>- La CONAPAC et la FOPAKO sont renforcées sur la stratégie de mobilisation des ressources endogènes et exogènes.</li> <li>- L'opérationnalisation de la plateforme agro industrielle de Lukula (PAIL) sera un atout pour APROFEL et ses membres afin d'augmenter les ressources et renforcer leur autonomie financière.</li> <li>- La diversification des sources de financement des partenaires va permettre de réduire le risque de dépendance (envers les bailleurs) et ainsi renforcer la durabilité de ses interventions.</li> </ul>	<p>par les membres et n'ont pas d'impact direct à court terme sur leurs vies.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certaines dispositions légales et réglementaires en RDC pour les ASBL constitue un handicap pour des activités visant des intérêts économiques</li> <li>- Dans une certaine mesure, le Guichet-Conseil du CENADEP pourrait être enclin à se détourner de sa vocation principale, celle d'un centre de formation pour se muer à un bureau d'études.</li> </ul>	
<p><b>Réponse :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nous sommes d'accord avec cette recommandation et accompagnons déjà les partenaires dans la diversification des sources de financement. Renforcer la durabilité financière peut impliquer à la fois le renforcement de la capacité à mobiliser des fonds externes (recherche de partenaires techniques et financiers) et le renforcement de l'autonomie financière (via les activités économiques d'une part et les cotisations d'autre part). Afin de récolter la cotisation des membres, il faut obtenir leur confiance. Il s'agit d'un cercle vertueux, car une organisation qui récolte des cotisations est plus redevable aux membres.</li> <li>- Cependant, il ne faut pas se leurrer, certaines organisations ne pourraient survivre sans financements externes parce qu'elles n'ont pas d'activités économiques et les cotisations sont insuffisante pour la couverture des coûts de fonctionnement.</li> </ul>		
<p><b>Action :</b></p> <p>1.3 Continuer à renforcer les partenaires dans leur capacité à mobiliser des <b>fonds externes</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aide à la mise en place d'une stratégie de mobilisation de fonds</li> <li>- Mise en contact avec des partenaires techniques et financiers</li> <li>- Support dans la rédaction des dossiers « appels de fonds »</li> </ul>	<p><b>Calendrier :</b></p> <p>2022- 2026</p>	<p><b>Responsable :</b></p> <p>Bureau local SOS Faim</p>
<p>1.4 Continuer à renforcer les partenaires dans leur capacité à récolter des <b>cotisations</b> suffisantes auprès des membres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement des stratégies et systèmes visant à optimiser la contribution des membres (contrat d'accompagnement avec les membres des faitières).</li> <li>- Communication transparente : accompagner les partenaires à mettre par écrit tous les services rendus à ses membres</li> </ul>	<p>2022- 2026</p>	<p>Bureau local SOS Faim et siège</p>
<p>1.5 Continuer à renforcer les partenaires dans leurs activités économiques génératrices de revenus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement des services de qualité auprès des membres.</li> </ul>	<p>2022- 2026</p>	<p>Bureau local SOS Faim et siège</p>
<p>1.6 Pour certaines organisations pilotes, SOS Faim envisage de suivre la progression d'un MdP de durabilité financière et définira à l'avance des niveaux de résultats intermédiaires à atteindre ainsi que ce que son atteinte ou pas implique</p>	<p>2022- 2026</p>	<p>Bureau local SOS Faim et siège</p>

**Recommandation 4 : Améliorer la gestion et pédagogique du programme.**

Cette recommandation a été faite à CENADEP, CONAPAC, APROFEL

**Opportunités :**

- Une approche plus systématisée de RC pourrait conduire à une plus grande efficacité et efficacité.
- Améliorer notre accompagnement à nos partenaires en matière de RC, par davantage de systématisation de nos pratiques.
- La proximité des partenaires demeure un atout majeur à l'équipe du bureau national SOS Faim pour le RC.

**Risques :**

- En suivant une approche systématisée nous devons éviter de tomber dans l'uniformisation, sans prêter attention aux besoins spécifiques des partenaires et sans exploiter leurs compétences spécifiques.
- Une plus forte dépendance des partenaires aux approches systématisées des PTF pourrait limiter leur degré de créativité.

**Réponse :**

- SOS Faim accepte la recommandation de mieux formaliser ce que nous entendons par le Renforcement des Capacités (RC). Pour cela, il est prévu de créer un groupe de travail qui concerne le RC en faveur des partenaires de SOS Faim  
Ce groupe sera mixte, c'est-à-dire, composés de collègues du siège et des bureaux nationaux.  
Chaque groupe définira (et notera) ce qu'il entend par RC (quoi ?), son but (pourquoi ?), son approche (comment ?) dont les conditions préalables, suivi, etc.  
C'est une amélioration qui éclaircira et alignera les employés de SOS Faim autour de la thématique importante du RC sans pour autant rendre notre approche trop systématique, homogène ou impersonnelle.

**Action :**

- 1.1 Mise en place/composition du groupes de travail :
- Groupe de Travail 2 : Concerne le RC en faveur des partenaires de SOS Faim

**Calendrier :**

Début 2022

**Responsable :**

SOS Faim (chargés d'appuis en Belgique et collègues des bureaux locaux)

- 1.2 Ce groupe formalise ce qu'il entend par le RC (quoi, but, comment...) et élabore une feuille de route. Ce travail mènera à l'améliorations d'outils existants, voire à l'élaboration de nouveaux outils.

2022 – 2023

SOS Faim : groupe 2

**Recommandation 5 : Redynamiser et poursuivre la réforme initiée pour le journal la LVPC**

Cette recommandation a été faite à CENADEP

**Opportunités :**

- Il existe une grande demande d'information technique et d'actualité dans le pays dans le secteur agricole et de développement rural
- Un outil de communication grand public sur cette thématique permet de faire passer le plaidoyer des Organisations paysannes.
- Une digitalisation du journal (la diversification des supports de communication (papier, vidéo, audio) et des supports de diffusion (radio, internet, réseaux sociaux, Whatsapp ,...)) permet une beaucoup plus large diffusion sur l'ensemble du pays.
- La plus grande visibilité du journal permet de mobiliser des fonds complémentaires auprès des tous les acteurs qui souhaite communiquer dans ses secteurs.

**Risques :**

- L'absence de vision entrepreneuriale au sein du CENADEP ne permet pas les initiatives nécessaires au développement du journal.
- Le CENADEP n'a pas les compétences et la volonté de s'adapter aux NTIC.

<b>Réponse :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SOS Faim prend acte de la recommandation. Compte tenu des opportunités de développer un outil de communication performant dans le secteur agricole, SOS Faim va initier un dialogue avec le CENADEP sur leur volonté et capacité de redynamiser le journal au début du programme 2022-2026. SOS Faim va également identifier d'autre acteur qui pourrait travailler en complémentarité avec le journal de porter la digitalisation.</li> </ul>		
<b>Action :</b> 1.1 Identifier d'autre acteur innovateur dans la communication digitale, redéfinir les acteurs cibles et appuyer l'adaptation des messages aux supports et aux audiences visées	<b>Calendrier :</b> 2022- 2026	<b>Responsable :</b> Bureau local SOS Faim
1.2 Accompagner la restructuration/réorganisation de l'équipe technique du journal (renforcement du service de rédaction et publication en ligne) afin de l'adapter aux contextes.	2022	Bureau local SOS Faim

**Recommandation 6 : Assurer l'archivage, la mémoire des actions du programme en vue de la capitalisation**  
Cette recommandation a été faite à SOS Faim.

<b>Opportunités :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mieux capitaliser et partager nos connaissances avec les autres (interne, partenaires, pairs) nous permettra d'être plus efficient et efficace lors de l'implémentation</li> <li>- Suivre une certaine systématisation nous alignera sur nos attentes et professionnalisera notre approche</li> </ul>	<b>Risques :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédiger des documents de capitalisation représente un effort intellectuel supplémentaire pour les bureaux nationaux et le siège. Nous devons veiller à un équilibre positif entre ce que cela apporte et ce que cela prend comme énergie.</li> <li>- 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.</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Réponse :**  

- SOS Faim accepte la recommandation. En RDC, le bureau national capitalise déjà certaines expériences, stratégies ou approches (Ex : 'Vidéo Agrifor). Il nous semble pertinent de rendre ces capitalisations plus systématiques et plus valorisables en interne.

<b>Action :</b> 1.1 Le groupe de travail 2 qui concerne le RC en faveur des partenaires de SOS Faim fera des propositions d'expériences significatives à capitaliser	<b>Calendrier :</b> 2022 - 2023	<b>Responsable :</b> Groupe de Travail 2 et GCCE
1.2 Le GT 2 proposera une structure du document de capitalisation afin d'installer une certaine systématisation	2022 - 2023	Groupe de Travail 2 et GCCE
1.3 Une ressource humaine appuie les partenaires dans leur stratégie de capitalisation.	2022 - 2026	Bureau national SOS Faim

**Recommandation 7 : Assurer l'archivage et la mémoire des actions du programme aux niveau des partenaires actifs dans le plaidoyer**

Cette recommandation a été faite aux organisations de plaidoyer CONAPAC, APROFEL, FOPAKO

**Opportunités :**

- Mieux capitaliser et partager nos connaissances avec les autres (interne, partenaires, pairs) nous permettra d'être plus efficient et efficace.
- Le site web de la CONAPAC et de la FOPAKO en construction permettra le partage d'informations et des connaissances sur les thématiques de plaidoyer abordées.

**Risques :**

- Nous devons veiller à un équilibre positif entre ce que cela apporte et ce que cela prend comme effort intellectuel supplémentaire

**Réponse :**

- Alors que SOS Faim en RDC rassemble déjà les dossiers en plaidoyer de ses partenaires, il nous semble pertinent de continuer et intensifier nos efforts dans ce sens à l'aide d'un outil commun (dans le cloud afin de permettre un partage instantané) alimenté et consulté au niveau de l'entièreté du pays.

**Action :**

1.1 Cartographie de la CONAPAC et FOPAKO

**Calendrier :**

2022 - 2026

**Responsable :**

CONAPAC avec le soutien de SOS Faim

1.2 Suivi de l'actualisation du tableau de bord du plaidoyer de la CONAPAC reprenant l'ensemble des dossiers de plaidoyer à un niveau national et provinciales (dont FOPAKO).

2022 - 2026

Bureau local SOS Faim

1.3 Formations « Cloud » aux organisations de plaidoyer

2022

Bureau local SOS Faim

1.4 Appui de l'Alliance AgriCongo à la CONAPAC pour la capitalisation de ses actions, dans le cadre du programme EMPRISE.

2022 - 2026

Alliance Agri Congo

**Recommandation 8 :**

- Accorder une attention particulière aux agriculteurs familiaux en renversant la tendance actuelle qui consiste à servir plus les autres catégories ;
- Poursuivre l'effort de rester dans l'orthodoxie de la microfinance avec l'accompagnement de la banque centrale ;
- Être en contact avec les faïtières des organisations paysannes pour une meilleure appropriation de ses produits ;
- Communiquer et assurer la visibilité de son approche de financement du secteur agricoles ;

Ces recommandations ont été faite à SM Guilgal (microfinance)

**Opportunités :**

- Réduire le risque de défaillance (non-remboursement) et indirectement attirer d'autres bailleurs dans le secteur
- Aider les personnes qui en ont réellement besoin / qui n'ont pas accès au marché du financement classique

**Risques :**

- Il existe un risque dans la chercher de la limite entre a) aider le plus possible de pauvres et b) rester financièrement viable

**Réponse :**

- Nous le faisons déjà et allons intensifier d'avantage nos efforts en la matière. En effet, SOS Faim soutient déjà SMG dans la création de produits financiers accessibles et adaptés aux besoins de familles d'agriculteurs.
  - o SOS Faim dispose d'un fonds de garantie qui réduit considérablement la prise de risque de SMG ;

- Les produits financiers accordent une période de grâce de la durée de la saison agricole ;
- Diminution du taux d'intérêt pour les plus vulnérables telles que les jeunes, les femmes...

<b>Action :</b> Recherches actions pour d'avantage améliorer les politiques de crédit et les rendre plus accessibles aux producteurs	<b>Calendrier :</b> 2022- 2026	<b>Responsable :</b> SMG avec l'appui du bureau local SOS Faim
1.1 Continuer la mise en contact de SMG avec les organisations paysannes	2022- 2026	Bureau local SOS Faim
1.2 Intensifier la communication concernant l'approche de financement de SMG	2022- 2026	SMG

**Recommandation 9 :**

- A l'instar du financement, SOS Faim devra clarifier ses approches d'appuis aux agriculteurs familiaux ;
- Maintenir et renforcer les appuis non financiers

Cette recommandation a été faite à SOS Faim

**Opportunités :**

- /

**Risques :**

- /

**Réponse :**

- Nous n'acceptons pas la recommandation car ne travaillons pas directement avec les familles mais avec les organisations qui appuient les familles. Nos partenaires sont au courant de nos approches d'appuis.
- De même, nos appuis non financiers sont nombreux et se font de différentes manières (Cfr. « Guide de l'accompagnement » / « Guide du partenariat »).