

Evaluation de l'appui et de l'accompagnement des partenaires par SOS Faim

Rapport de synthèse ACE Europe 4 Octobre 2021



Evaluation de l'appui et de l'accompagnement des partenaires par SOS Faim

Geert Phlix (Consultante ACE Europe)

Anicet Mayira (Consultant en RD Congo)

Daniel Rodríguez (Consultant au Pérou)

Eshetu Demissie (Consultant en Ethiopie)

Lassina Konaté (Consultant au Burkina Faso)

Preface

Nous avons eu l'honneur et le plaisir de travailler avec les différentes équipes de SOS Faim et de constater leur engagement authentique pour soutenir les petits agriculteurs/agricultrices et leurs organisations. Un grand merci au personnel des bureaux locaux dans les pays visités pour leur engagement et leur contribution à cette évaluation et à toutes les organisations qui ont pris le temps de participer à cette évaluation, et qui nous ont permis de jeter un coup d'œil à leurs processus organisationnels. Enfin, merci à Marc et Laurent pour leur bonne supervision de l'évaluation et la patience dont ils ont fait preuve lorsque, pour cause des maladies, le processus de rapportage a eu des retards.

Geert Phlix (ACE Europe) Malines, Belgique. 2021



Résumé

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation de la qualité et l'efficacité de l'appui et l'accompagnement de ses partenaires en Afrique et Amérique du Sud par SOS Faim. SOS Faim collabore avec partenaires dans les pays suivants : Sénégal, Mali, Burkina Faso, RDC, Ethiopie, Bolivie, Equateur et Pérou. Différents modes d'appui sont mis à disposition des partenaires de SOS Faim, comme les appuis financiers (les modalités, conditions et calendrier de l'appui financier) et les appuis non-financiers comme la mise en relation des partenaires, les appuis-conseils et outils dans divers domaines méthodologiques et techniques et la capitalisation. Les partenaires sont des organisations paysannes, des ONG locales et des instituts de microfinance. SOS Faim dispose d'une équipe d'employés au siège à Bruxelles et de bureaux locaux (antennes locales) dans 6 des 8 pays.

Une approche basée sur des méthodes mixtes (quantitatives et qualitatives) a été appliquée : analyse des documents, une enquête électronique envoyé à tous les partenaires de SOS Faim (47 adresses, 27 réponses ou 57 %), des ateliers virtuels ou en présence, avec les équipes de SOS Faim et avec des partenaires dans les 4 pays visités, des entretiens semi-structurés (avec les équipes de SOS Faim, les équipes des partenaires, les membres des partenaires et acteurs externes). Cette approche a permis de trianguler les informations à tous les niveaux (SOS Faim, partenaires, bénéficiaires, acteurs externes). Quatre missions de terrain ont été réalisées, notamment au Burkina Faso, en RDC, en l'Ethiopie et au Pérou. L'évaluation a commencé en mois de février 2021, la phase de collecte de données a eu lieu entre avril et juin 2021, et la phase de rapportage en juillet-août 2021.

La pertinence

SOS Faim apporte un appui financier et non-financier pertinent à ses partenaires. Les facteurs qui y contribuent sont : (i) le soutien s'inscrit dans le cadre de partenariats de longue durée, fondés sur le respect et la confiance mutuels, (ii) le partage de visions et d'objectifs communs, (iii) le personnel local connaît bien les partenaires, (iv) l'analyse conjointe des besoins et le développement participatif des propositions de projets et des actions.

Un mélange approprié des approches et outils est utilisé pour accompagner des processus de renforcement des capacités, consistant en un appui direct et indirect, la facilitation de la mise en réseau et des échanges entre organisations. Le choix des thèmes et des outils de RC est axé à la fois sur l'offre et la demande. Pour les partenaires, l'accompagnement de proximité est jugé comme l'approche la plus pertinent et efficace. Un certain nombre d'interventions ne sont pas toujours suffisamment élaboré ou suivi (comme des visites d'échange, le réseautage international)

L'efficacité

SOS Faim a contribué aux processus de renforcement des capacités avec des résultats importants. Des résultats ont été identifiés auprès les partenaires en ce qui concerne le renforcement de la planification stratégique, de la gouvernance des partenaires et ses membres (statuts, organes de décision fonctionnels), le renforcement opérationnel et l'introduction de nouvelles stratégies, approches et outils et dans une certaine mesure l'autonomisation financière des partenaires. L'accent est surtout mis sur la mise en œuvre des différents axes d'intervention du programme DGD. Dans une moindre mesure une attention a été accordée au renforcement des processus et/ou politiques internes des partenaires de SOS Faim. Ce choix est légitime vue la difficulté d'influencer les dynamiques internes des partenaires, mais vient avec des risques.

L'application des compétences acquises et la mise en échelle de nouvelles stratégies et outils n'est pas toujours garanti à cause de manque des ressources (humaines et/ou financiers), la faible appropriation des nouvelles stratégies et outils par le staff des partenaires, la manque d'homogénéité et compréhension commune des (nouvelles) stratégies parmi tous les membres du personnel et/ou la rotation du personnel des partenaires. Les caractéristiques, les opportunités et les défis de l'organisation partenaire ne sont pas toujours suffisamment pris en compte. En raison de l'absence d'un bon diagnostic organisationnel et d'un plan d'action de renforcement des capacités, les processus et dynamiques internes plutôt invisibles ne sont pas explicités et ne sont que partiellement ou pas adressés.

La bonne qualité des relations de partenariats (longue durée, confiance, respect, bonne dialogue, pouvoir décisionnel partagé) crée un environnement propice pour l'appui et l'accompagnement de SOS Faim, ce qui pourrait permettre d'accorder également une plus grande attention au renforcement des processus organisationnels internes, améliorant ainsi l'efficacité et la durabilité des résultats obtenus.

SOS Faim ne dispose pas d'une politique élaborée pour guider et systématiser l'appui au renforcement des capacités, alors la pratique et la qualité des processus de renforcement des capacités varient entre les pays et entre les membres du personnel. L'absence de diagnostic formel et le suivi limité du renforcement des capacités augmentent le risque de ne pas obtenir une bonne compréhension des évolutions, des opportunités, des goulets d'étranglement et des leviers, conditions préalables aux interventions du renforcement des capacités au niveau de chaque partenaire, ce qui peut avoir un impact négatif sur l'efficacité et la durabilité des résultats. La disponibilité du staff n'est pas toujours suffisante pour assurer un accompagnement plus rapproché quand nécessaire.

L'efficience

SOS Faim assure une bonne gestion technique et financière de son programme. Les systèmes de gestion semblent légers et sont évalués positivement par les partenaires. En ce qui concerne le renforcement des capacités, il n'existe pas de système pour assurer un suivi adéquat de l'appui au processus de renforcement des capacités. L'absence d'une approche de renforcement des capacités plus systématisé pourrait avoir un impact négatif sur l'utilisation des ressources (ex. choix de l'approche et des outils, recours à des experts, mise en commun des besoins, la capitalisation, etc.) et rend difficile l'apprentissage de l'appui aux processus de renforcement des capacités.

La plus-value de la présence sur le terrain a été démontré. La représentation locale est propice au développement des relations de confiance, une condition nécessaire pour des processus de RC, et rend possible un accompagnement de proximité. La différence entre les grandes et les petites antennes locales réside principalement dans le nombre de domaines dans lesquels les partenaires peuvent être renforcés. La performance et la qualité de travail d'accompagnement des partenaires ne dépend pas seulement de la disponibilité des ressources humaines mais également des initiatives et expertise du staff, ce qui varie entre les pays. SOS Faim ne dispose pas d'une politique élaborée pour guider et systématiser l'appui aux RC, alors la pratique et la qualité des processus de RC varient entre les pays et entre les membres du personnel.

Le coût de la gestion et de l'accompagnement des partenaires par rapport au coût total du programme est raisonnable, mais en même temps les ressources (humaines et financiers) semblent insuffisant pour accompagner plus intensivement les partenaires plus faibles, et pour accompagner et mettre en échelle l'application de nouvelles approches et outils, également pour les pays avec un bureau plus élargi.



La durabilité

Les résultats de la durabilité des appuis aux processus de renforcement des capacités sont variés parmi les partenaires tant au niveau social (application des compétences acquis, mis en échelle), et institutionnel (gestion de ressources humaines et gestion de connaissance) qu'au niveau financier. Ces défis sont connus par SOS Faim et ses partenaires et ils sont adressés, mais pas par tous les partenaires et pas dans tous les pays de manière aussi systématique. Peu d'attention explicite est donnée aux processus organisationnels internes et à la culture organisationnelle qui influencent l'appropriation de nouvelles stratégies et approches par le personnel. Peu d'attention est donnée au renforcement des cotisation des membres (cas Organisation des Producteurs). La stratégie de sortie n'est pas accompagnée par des indicateurs pour suivre l'évolution de la durabilité organisationnelle

Recommandations

- (1) *Développement d'une note politique sur le renforcement des capacités* : Une approche plus systématisée de RC pourrait conduire à une plus grande efficacité et efficacité. Cette note clarifiera la définition de capacité, ce qu'est le renforcement des capacités et le but du renforcement des capacités, quel rôle peut jouer un acteur externe, quelles sont les stratégies possibles et efficaces, quelles sont les conditions préalables, comment entamer le dialogue sur le renforcement des capacités, comment suivre la contribution au processus de renforcement des capacités et mesurer les évolutions de la capacité, etc. Cette note décrira également les tâches des différents membres du personnel par rapport à l'accompagnement des partenaires (diagnostic, l'élaboration et le suivi du plan d'action du RC, accompagnement, action conjointe, ...). Un investissement dans la formation du personnel de SOS Faim en matière de renforcement des capacités contribuera à une utilisation plus efficace et efficiente du temps et des ressources, et au nivellement de la qualité de l'accompagnement parmi les différents bureaux.
- (2) *Systématiser le suivi des processus de RC* : Il s'avère nécessaire d'utiliser (ou élaborer) des approches ou outils de diagnostics organisationnels. Mais, il faut noter que le dialogue et la réflexion sont plus importants qu'un instrument formel avec des points à cocher. Suite au processus de diagnostic, il est recommandé de développer également un plan d'action de renforcement des capacités pour chaque partenaire, un plan qui inclue des indicateurs de suivi. Ses indicateurs ne doivent pas collecter des données au niveau des activités, mais au niveau des changements réalisés et sa durabilité. Le travail avec les Marqueurs de Progrès s'y prête bien. Le processus de suivi doit également donner une attention aux facteurs et conditions qui ont une influence sur les processus de renforcement des capacités. De préférence, certains partenaires devront être impliqués dans le développement de ses approches et outils de diagnostic et de suivi.
- (3) *Systématiser et documenter quelques interventions de RC* : Il existe différentes expériences dans les différents pays de SOS Faim concernant les stratégies de RC (par exemple, la structuration des coopératives, le plaidoyer, la mise en réseau, etc.) qui sont peu ou pas connues ou partagées parmi le personnel (et les partenaires). Il est recommandé de systématiser et de documenter certaines stratégies. Il existe également une demande pour davantage d'échanges entre partenaires et entre pays. Le document de politique sur le renforcement des capacités (voir recommandation 1) peut expliciter pourquoi, de quelle manière et dans quelles conditions ces échanges peuvent avoir lieu.

Sur les thèmes clés du programme SOS Faim des notes stratégiques et des outils ont été élaborés par les équipes de SOS Faim (ex. développement territorial, agroécologie, genre). Ses notes sont très intéressantes mais plutôt général et ne donnent pas des directives suffisantes pour guider sa mise en œuvre. Il est recommandé de développer davantage ces notes stratégiques, et de prêter attention aux capacités organisationnelles et compétences individuels qui doivent être présents ou développés au sein des organisations pour rendre ces stratégies effectives.

- (4) *Stratégie de sortie* : L'attention au renforcement de la durabilité institutionnel et financier devra être inclus dans les conventions de collaboration et une stratégie de sortie devra être explicitée, dès le début du partenariat. Une telle stratégie de sortie est développée sur mesure pour chaque partenaire et peut inclure différentes stratégies visant la durabilité sociale, institutionnelle et financière. Cette stratégie de sortie devra expliciter (i) ce que l'on entend par durabilité et quel niveau de durabilité est réaliste, (ii) comment l'évolution vers la durabilité sera suivie et (iii) comment il peut y avoir encore une coopération à l'avenir (en dehors de la relation financière du projet). Un plus grand degré d'appropriation et une plus grande attention aux processus internes et aux caractéristiques organisationnelles qui permettent l'application de nouvelles connaissances et de nouveaux outils augmentera la durabilité des résultats de RC (voir aussi recommandation 2). Un investissement dans la gestion des connaissances peut être utile pour faire face aux changements de personnel.
- (5) *Réfléchir par rapport à l'utilisation efficace des ressources humaines* : Les évaluateurs invitent SOS Faim à examiner comment les ressources humaines disponibles peuvent être utilisées différemment pour répondre au besoin d'accompagnement de proximité des partenaires, sans augmenter les coûts de gestion. (1) Étant donné le nombre limité de pays d'intervention et, dans certains pays, le nombre relativement faible de partenaires, et étant donné la présence des bureaux locaux, le travail avec des responsables pays à la siège ne semble pas efficient. On pourrait considérer une répartition différente des tâches au siège. Par exemple, un ou deux membres du personnel pourraient assumer les responsabilités du suivi technique et administratif du programme pour tous les pays. (2) L'équipe de SOS Faim pourrait être organisée de plus en plus par thèmes, plutôt que par région géographique. Cela nécessite une recherche ciblée d'expertise complémentaire et/ou la création d'opportunités pour le personnel de se développer davantage sur le plan thématique. Ces responsabilités thématiques ne doivent pas toutes être assumées par les personnes du siège mais également assumées par les représentants locaux et chargés d'appui aux partenaires. (3) Une évolution pourrait être initiée pour faire basculer l'organisation, où les bureaux nationaux se voient attribuer un rôle plus important.

Les antennes doivent disposer de ressources et compétences suffisantes. Une bonne compréhension des ressources humaines et du temps disponibles, combinée avec une vision et une approche explicite du renforcement des capacités, fournira des informations sur la mesure dans laquelle le personnel peut investir dans l'accompagnement des partenaires (appui directe) et la mesure dans laquelle il doit faire appel aux externes (appui indirecte). Une coopération institutionnelle pourrait être considérée avec des partenaires (anciens) forts pour renforcer d'autres partenaires, le travail de capitalisation et la gestion des connaissances.



Liste des abréviations

BG	Buusaa Gonofaa
CA	Conseil d'Administration
CAAP	Central Agroandina del Perú
CAP-RAE	Consortio agroecologico del Perú – CAP a través de la Red de Agricultura Ecológica
CCCP	Central café y Cacao del Perú
CENADEP	Centre National d'Appui au Développement et à l'Education Populaire
CIDERURAL	Cooperativa de Ahorro y Crédito para la Integración y Desarrollo Rural
CONVEAGRO	Convención Nacional del Agro Peruano
CONAPAC	Confédération nationale des Producteurs Agricoles du Congo
DGD	Direction Générale de la Coopération belge au Développement
ENABEL	Agence Belge de Développement
ERSHA	Enhanced Rural Self Help Association
FOGAL	Fondo de Garantías Latinoamericano
FOPAKO	Force des Paysannes du Kongo Central
IMF	Institution de Microfinance
MDP	Marqueurs de Progrés
OP	Organisation Paysanne
ONG	Organisation non-gouvernementale
OSRA	Oromo Self Reliance Association
RAF	Représentant Administratif et Financier
RC	Renforcement des Capacités
RDC	République Démocratique du Congo
REDES	Instituto Regional para la Educación y el Desarrollo
ROPPA	Réseau des organisations paysannes et de producteurs de l'Afrique de l'Ouest
SMG	Société de Microfinance Guilgal
SIA	SOS Faim, Ile de paix et Autre terre
TDR	Termes des Références
USCCPA/BM	Union des sociétés coopératives pour la commercialisation des produits agricoles de la Boucle du Mouhoun

Table des matières

1	Introduction	11
1.1	Sujet et objectifs de l'évaluation	11
1.2	Méthodologie et déroulement de la mission	13
1.3	Limitations	15
1.4	Structure du rapport	16
2	Résultats et analyses	17
2.1	Pertinence	17
2.2	Efficacité	23
2.3	Efficience	31
2.4	Durabilité	37
3	Conclusions et recommandations	40
4	Annexes	45
4.1	Annexe 1 : TDR	45
4.2	Annexe 2 : Cadre d'évaluation	45
4.3	Annexe 3 : Personnes consultés	56
4.4	Annexe 4 : Documents consultés	66
4.5	Annexe 5 : Rapport d'enquête en ligne	67
4.6	Annexe 6 : Rapports d'évaluation des pays	68

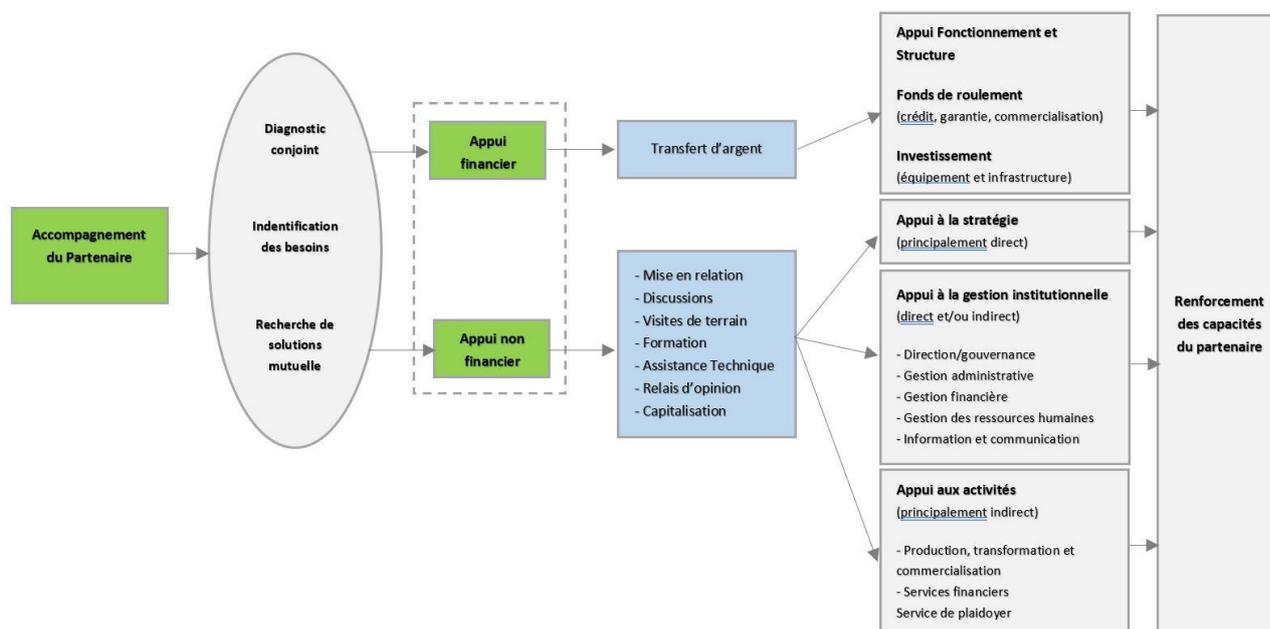


1 Introduction

1.1 SUJET ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

- ¹ Ce rapport présente les résultats de l'évaluation de la qualité et l'efficacité de l'appui et l'accompagnement de ses partenaires en Afrique et Amérique du Sud par SOS Faim. SOS Faim collabore avec partenaires dans les pays suivants : Sénégal, Mali, Burkina Faso, RDC, Ethiopie, Bolivie, Equateur et Pérou. Les partenaires sont des organisations paysannes, des ONG locales et des instituts de microfinance. Lors de l'analyse de la capacité en évaluation de SOS Faim, réalisé dans le cadre de la certification du système d'évaluation, il a été remarqué que les évaluations précédentes n'ont pas vraiment analysés la plus-value de l'appui et de l'accompagnement de SOS Faim, un constat qui a conduit à cette évaluation.
- ² Le sujet de cette évaluation concerne les différents modes d'appui mis à disposition des partenaires de SOS Faim, comme l'appuis financier (les modalités, conditions et calendrier de l'appui financier) et les appuis non-financiers comme la mise en relation des partenaires, les appuis-conseils et outils dans divers domaines méthodologiques et techniques et la capitalisation, comme visualisé dans le schéma sur page 9.
- ³ SOS Faim dispose d'une équipe d'employés au siège à Bruxelles et de bureaux locaux (antennes locales) dans 6 des 8 pays. Depuis plus de 20 ans, SOS Faim est présent au Pérou (bureau ouvert en 1992) et en Bolivie (bureau ouvert en 1995). Les bureaux au Mali et au Burkina Faso existent respectivement 11 et 7 ans et sont partagés avec SOS Faim Luxembourg. Plus récemment, des bureaux ont été ouverts au Sénégal en en RDC (2017). En Ethiopie, un consultant est employé comme assistant technique (sans fonction de représentation) à 50% pour SOS Faim Belgique et SOS Faim Luxembourg afin d'accompagner les partenaires. La plupart des bureaux sont relativement petits, avec un représentant local et un ou deux employés, dont un chargé d'appui aux partenaires et/ou un assistant administratif/financier. Les bureaux du Mali et du Burkina Faso sont les plus larges en raison du nombre de projets (d'autres bailleurs de fonds) qu'ils gèrent. Dans les petits bureaux, le représentant local est également responsable de l'appui aux partenaires (Bolivie, Sénégal). En Pérou et en RDC, un chargé d'appui des partenaires a été récemment recruté. Le personnel du siège et des pays est responsable de la gestion du programme et de l'appui aux partenaires. Les bureaux locaux assurent un accompagnement de proximité, un suivi opérationnel et quelques représentants assument également une responsabilité pour la mobilisation de ressources financiers locaux/régionaux.

Schéma de l'accompagnement chez SOS FAIM



4 L'évaluation a deux objectifs : la redevabilité et l'apprentissage.

- *Redevabilité* : Les résultats de l'évaluation seront utilisés pour rendre compte à la DGD, en particulier par rapport à la valeur ajoutée de l'accompagnement des partenaires par SOS Faim et pour démontrer comment SOS Faim contribue au renforcement des capacités de ses partenaires.
- *Apprentissage* : SOS Faim veut se faire une idée de la valeur ajoutée de sa contribution au renforcement des capacités des partenaires et de la manière dont elle peut être ajustée, si nécessaire. L'évaluation a pour but de formuler des recommandations qui peuvent soutenir la formulation et l'exécution du prochain programme de la DGD. En outre, l'évaluation doit également permettre de savoir quelles sont les attentes des partenaires vis-à-vis de SOS Faim, ce qui peut être amélioré en termes de soutien et quels sont les thèmes prioritaires à aborder pour le futur.

5 La pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité de l'appui de SOS Faim a été évalués, et une attention spécifique a été accordée à la plus-value de la présence sur le terrain via les antennes (bureaux locales) de SOS Faim. Les TDR ont formulé les questions suivantes (ajouté en annexe 1) :

- *Pertinence* : vérifier si l'appui (financier, non financier) répond effectivement aux besoins et aux priorités des partenaires.
- *Efficacité* : vérifier si nous arrivons oui ou non à renforcer les capacités de nos partenaires comme nous prétendons en avoir l'ambition. Sur cette question, est-ce que notre stratégie de création et/ou de croissance de nos bureaux locaux de représentation a apporté un plus ?
- *Efficience* : vérifier si nous y arrivons avec le meilleur rapport bénéfices / coûts. Faisant, notamment, l'hypothèse que l'ouverture de bureaux locaux de représentation a permis d'augmenter la qualité des appuis non financiers, en mettant ceci en rapport avec les coûts
- *Durabilité* : l'appui de SOS Faim produit-il des résultats durables chez les partenaires actuellement soutenus et chez d'anciens partenaires ? Renforcement de capacités ? Infrastructures productives ? Qualité de la gouvernance ?



- 6 *Sur les appuis financiers* : Les appuis financiers sont-ils pertinents par rapport aux besoins et aux priorités des partenaires ? Permettent-ils une gestion plus efficiente/durable au niveau des programmes et activités des partenaires, de leur gouvernance ? Le choix de la subvention est-il adapté et efficient ou au contraire induit-il une pression à l'exécution ? Quelle est l'efficience dans la planification et l'exécution des transferts par les responsables de partenariat ? La souplesse budgétaire renforce-t-elle l'efficacité / efficience des appuis ?
- 7 *Sur les appuis non financiers* : Comment les responsables de partenariat (siège et antennes) apprécient-ils leurs appuis non financiers en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité pour les partenaires ? Sur quels types d'appuis et quelles thématiques les partenaires voient-ils le plus de valeur ajoutée de SOS Faim (domaines d'expertise) ? Ces appuis sont-ils pertinents et complémentaires à l'appui financier ? Ces appuis non financiers produisent-ils des effets durables chez les partenaires ? Depuis quelques années, SOS Faim a renforcé considérablement ses bureaux de représentation (Burkina, Mali, Sénégal, RDC, Pérou et Bolivie) et son assistance technique (Ethiopie) : ce processus permet-il de renforcer l'efficacité et la qualité des appuis non financiers ? d'alléger le travail administratif au siège ? Quelles sont les expertises spécifiques disponibles au sein des bureaux de représentation ?
- 8 *Pour l'avenir* : Quelles sont les attentes des partenaires, leurs souhaits d'amélioration ? Quelles seraient les thématiques prioritaires pour les appuis non financiers de SOS Faim ?

1.2 MÉTHODOLOGIE ET DÉROULEMENT DE LA MISSION

- 9 Pour répondre aux questions d'évaluation dans les TDR, ACE Europe a développé un cadre d'évaluation qui regroupe toutes ses questions et sous-questions, qui a été discuté avec SOS Faim et approuvé par le comité de pilotage à SOS Faim qui a supervisé cette évaluation. Ce cadre aide à obtenir une cohérence dans le travail des différents consultants et entre les visites de terrain. Le cadre d'évaluation se compose de quatre questions d'évaluation, pour chaque question d'évaluation des critères de jugement sont formulés. Pour chacun des critères de jugement, des indicateurs ou sous-questions ont été identifiés. La liste de sous-questions n'est pas exhaustive et n'a pas empêché les consultants à être attentif pour des résultats ou explications non-attendues (voir annexe 2). Un résumé du cadre d'évaluation est présenté dans le tableau suivant.

Questions d'évaluation	Critères de jugement
1. Dans quelle mesure l'accompagnement (l'appui financier et non-financier) offert par SOS Faim est-elle pertinente ?	<ul style="list-style-type: none">- L'appui financier répond aux besoins et priorités des partenaires- L'appui non-financier répond aux besoins et priorités des partenaires- Choix des appuis financiers et non financiers est approprié pour atteindre les objectifs- Les attentes et souhaits d'amélioration des partenaires

<p>2. Dans quelle mesure l'accompagnement (l'appui financier et non-financier) offert par SOS Faim est-elle efficace ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'accompagnement des partenaires est axé sur des résultats - Il y a des indications de renforcement de capacités des partenaires - La relation de partenariat crée un environnement propice au soutien au renforcement des capacités du partenaire - Les attentes et souhaits d'amélioration des partenaires
<p>3. Dans quelle mesure l'accompagnement (l'appui financier et non-financier) offert par SOS Faim est-elle efficiente ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les appuis financiers permettent une bonne gestion du programme et activités des partenaires - Bonne gestion de la relation partenariale - SOS Faim dispose des moyens et des capacités nécessaires pour soutenir des processus de renforcement de capacités des partenaires - Les attentes et souhaits d'amélioration des partenaires
<p>4. Dans quelle mesure l'accompagnement (l'appui financier et non-financier) offert par SOS Faim est-elle durable ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les résultats du renforcement des capacités sont durables - Les attentes et souhaits d'amélioration des partenaires

Tableau 1 Résumé du cadre d'évaluation

- ¹⁰ Une approche basée sur des méthodes mixtes (quantitatives et qualitatives) a été appliquée: analyse des documents, une enquête électronique envoyée à tous les partenaires de SOS Faim (47 adresses, 27 réponses ou 57 %), des ateliers virtuelles ou en présence, avec les équipes de SOS Faim (3 ateliers pendant la phase de collecte de données et un atelier de sensemaking pour discuter les résultats de l'évaluation) et avec des partenaires (dans les 4 pays visités: un atelier de démarrage avec les responsables de tous les partenaires, un atelier au niveau de chaque partenaire visité avec leur équipe de personnel et une réunion de restitution à la fin de la visite de terrain), des entretiens semi-structurés (avec les équipes de SOS Faim, les équipes des partenaires, les membres des partenaires et acteurs externes). Cette approche a permis de trianguler les informations à tous les niveaux (SOS Faim, partenaires, bénéficiaires, acteurs externes).
- ¹¹ Quatre missions de terrain ont été réalisées, notamment au Burkina Faso, en RDC, en l'Ethiopie et au Pérou. Le choix des pays à visiter a été proposé dans les TDR et a été validé pendant la phase de démarrage, justifié par les critères suivants : (i) variété des continents, (ii) variété en ce qui concerne la maturité des bureaux locaux, y-compris un pays où il n'y a pas encore d'antenne (Ethiopie), (iii) ne pas impliquer l'Equateur comme ce pays se trouve dans une phase de sortie. Dans tous les pays visités, tous les partenaires de SOS Faim ont été impliqués dans l'évaluation et ont été visités (sauf au Pérou) (voir tableau 2). Les pays non-visités ont été impliqués dans l'enquête en ligne. A la fin de la phase de collecte de données, quelques partenaires dans les pays non-visités ont été interviewés par zoom enfin de valider et trianguler les constatations et conclusions de l'évaluation.



	OP	IMF	ONG	Partenaires non-visités
Burkina Faso	USCCPA CVB	APFI	APIL	ROPPA ¹
Pérou	CAAP	CIDERURAL	CAP-RAE (réseau) ARARIWA (ONG)	AGROSALUD de Ucayali FOGAL CONVEAGRO REDES CCCP
Ethiopie	/	WASASA SFPI	ERSHA OSRA	
RDC	CONAPAC FOPAKO APROFEL	SM Guilgal		
Total	6	4	5	

Tableau 2 Aperçu des partenaires visités dans les 4 pays visités.

- ¹² L'évaluation est réalisée en trois phases : (1) une phase de démarrage, avec un rapport de démarrage (à obtenir chez SOS Faim) ; (2) une phase de collecte de données, avec des rapports d'évaluation par pays (ajouté à ce rapport de synthèse en annexes séparées) et un rapport d'enquête en ligne (voir annexe 5) ; (3) une phase d'analyse, de synthèse et de rapportage. L'évaluation a commencé en février 2021. La phase de collecte de données a eu lieu entre avril et juin 2021, la phase de rapportage en juillet-août 2021. La phase de rapportage a eu des retards divers, tant en Belgique qu'en RDC et au Burkina Faso, en raison des maladies des consultants.
- ¹³ Les missions de terrain se sont déroulées comme prévu. Au Pérou, tous les entretiens et ateliers ont été organisés virtuellement en raison de restrictions sanitaires (Corona). Au Burkina Faso et en RDC, certains entretiens avec des représentants des partenaires n'ont pas pu avoir lieu en raison de l'absence des personnes concernées.

1.3 LIMITATIONS

- ¹⁴ En raison des restrictions de voyage à cause du Covid-19 (principalement au Pérou) ou des distances (par exemple au Congo), certains partenaires n'ont que participé à l'évaluation par le biais de sessions virtuelles. Bien que de nombreuses informations puissent être recueillies par le biais de sessions virtuelles, les possibilités de triangulation sont plus limitées.

¹ Une visita à ROPPA a été planifiée, puis la date a été modifiée plusieurs fois et finalement il n'était pas possible de rencontrer le ROPPA

- ¹⁵ Cette mission concerne une évaluation et n'est pas une mission d'identification. Au cours de l'évaluation, il a été demandé aux partenaires quelles suggestions d'amélioration ils voient. Une identification approfondie des thèmes possibles pour le renforcement des capacités, cependant, se situe en dehors de la portée d'une évaluation. Les évaluateurs ont toutefois donné une première indication des thèmes pertinents possibles, sur base des interviews avec les partenaires.
- ¹⁶ La capacité des organisations est influencée par une multitude de facteurs internes et externes. Il est donc impossible d'attribuer les changements à la contribution de SOS Faim. Nous parlons de la contribution plutôt que d'attribution. Sur la base des informations collectées et triangulées, les évaluateurs ont pu faire une estimation de la contribution de SOS Fam au renforcement des capacités de ses partenaires.
- ¹⁷ Les TDR demandent de vérifier si SOS Faim réalise le meilleur rapport bénéfices/coûts, et d'analyser surtout si l'ouverture de bureaux locaux de représentation a permis d'augmenter la qualité des appuis non financiers, en rapport avec les coûts induits. Il est impossible d'analyser le lien entre les coûts et les résultats au niveau des objectifs (trop de paramètres à prendre en compte et manque de référence), alors plutôt une analyse du lien entre les coûts et les résultats directes est envisagée. Aussi à ce niveau, il est difficile de tirer des conclusions par rapport au niveau d'efficacité par manque de chiffre de référence (benchmark). L'analyse est plutôt qualitative.

1.4 STRUCTURE DU RAPPORT

- ¹⁸ Le chapitre suivant (chapitre deux) présente les résultats des analyses par rapport aux quatre questions d'évaluation : pertinence, efficacité, efficacité et durabilité. Chaque section se termine par une brève conclusion. Le troisième chapitre présente les conclusions et les recommandations.
- ¹⁹ Dans les annexes, le TDR, le cadre d'évaluation et un aperçu des personnes et des documents consultés ont été ajoutés. L'annexe 5 présente les graphiques avec les résultats de l'enquête en ligne. Les rapports d'évaluation de pays sont ajoutés au présent rapport dans des annexes séparées.



2 Résultats et analyses

2.1 PERTINENCE

2.1.1 L'APPUI FINANCIER

- ²⁰ La pertinence de l'appui financier de SOS Faim est prouvée et confirmée par tous les partenaires. L'appui financier consiste en des transferts de fonds du siège au partenaire pour la mise en œuvre d'activités du partenaire, proposées et validées de commun accord dans le cadre d'une convention. Ces appuis font l'objet d'une proposition initiale du partenaire. La pertinence de l'appui financier repose aussi sur une identification et une proposition de programme préalable par le partenaire, suivi d'une analyse conjointe des besoins qui sont formulés dans le cadre du programme à travers un processus de diagnostic, d'identification des besoins et de formulation.
- ²¹ SOS Faim se présente comme un partenaire stratégique. SOS Faim s'engage dans des partenariats à long terme et est vue par les partenaires comme un partenaire fiable et engagé. SOS Faim soutient le développement de ses partenaires sur le plan stratégique et technique, rendu possible par un engagement financier à long terme. SOS Faim ne contribue pas seulement aux coûts opérationnels et de fonctionnement (comme la majorité des bailleurs de fonds), mais elle vise aussi à renforcer le niveau institutionnel à travers sa contribution aux salaires et certains investissements (au-delà des projets spécifiques), et un engagement financier de longue durée. SOS Faim finance aussi des études de marché, des études de faisabilité, des formations et des visites d'échange, et contribue aux fonds de garantie et des fonds de roulement (crédit, commercialisation).
- ²² La flexibilité de l'appui financier est fortement appréciée par les partenaires parce qu'elle permet de réagir rapidement aux opportunités, à l'évolution des contextes et des besoins, ce qui consolide sa pertinence. La concertation qui sous-tend ces ajustements budgétaires s'avère nécessaire et important pour confirmer les choix. Enfin, la facilité de transfert des fonds est aussi très appréciée par tous les partenaires. Au dire des partenaires rencontrés, les transferts de fonds de SOS Faim sont plus rapides que ceux des autres partenaires. Cette célérité permet de réaliser les activités dans les meilleurs délais.
- ²³ Enfin, les appuis financiers sont pertinents et complémentaires à l'appui non-financier en raison de la flexibilité dans la gestion des fonds, des possibilités de réadaptation/réajustement des activités ainsi que l'inscription des activités de recherche de fonds pour d'autres projets.

Sa contribution financière au niveau de chaque partenaire, s'insère dans une logique de cofinancement et est aligné sur l'appui que le partenaire reçoit d'autres donateurs. Les partenaires sont aussi appuyés à mobiliser des ressources auprès d'autres bailleurs de fond. La dépendance financière des partenaires varie d'un partenaire à l'autre et va de 26 % à 95 % de contribution de SOS Faim au budget du partenaire. Les IMF sont moins dépendant de SOS Faim que les OP.

2.1.2 L'APPUI NON-FINANCIER

- ²⁴ D'abord parce que le partenariat est initialement établi à partir d'une proximité de vision sur les défis globaux et du contexte spécifique du partenaire local comme climat, environnement, résilience, performances productives et commerciales, les partenaires et SOS Faim ont des visions communes et partagent des objectifs communs. Tous les partenaires estiment qu'ils sont à la base de l'identification des

besoins de renforcement des capacités. Ces besoins résultent des diagnostics et des analyses conjointes avec SOS Faim et sont intégrés dans les projets. Dans tous les projets, un résultat spécifique dans le cadre logique porte sur le renforcement des capacités (Résultat 4 (pour l’Ethiopie) ou Résultat 5 pour les autres pays). Il s’agit largement de l’appui technique aux activités (production, transformation, commercialisation, services financiers et services de plaidoyer), plus que l’appui à la gestion institutionnelle. Les appuis sont alignés sur les interventions d’autres partenaires pour plus de complémentarité et de synergies. Les partenaires notent que le champ des appuis est parfois limité car tous les besoins ne peuvent pas être pris en compte au regard des contraintes budgétaires.

- ²⁵ Des groupes de travail ont été mis en place au siège afin de développer davantage les connaissances, les stratégies et les outils sur quatre thèmes : développement territorial, agroécologie, finance rurale et genre. Ces groupes de travail servent à déterminer la stratégie de SOS Faim et à créer le cadre dans lequel les employés peuvent travailler, y compris les outils pour travailler sur ces thèmes avec les partenaires. Ces thèmes sont basés sur la pratique et historique de SOS Faim et sont étroitement liés aux priorités des partenaires. Les partenaires ne participent pas à ces groupes de travail. Des appuis fournis dans ces domaines sont jugés par les partenaires comme pertinents (voir graphique en annexe 5). Ils concernent le développement des stratégies dans ces thèmes, le renforcement des connaissances et compétences des employés et membres des partenaires.
- ²⁶ D’autres thèmes de renforcement des capacités concernent plutôt des processus de développement organisationnel ou l’appui institutionnelle, comme le développement des politiques organisationnels, le renforcement des processus de gestion, la gestion axée sur les résultats, compétences de rapportage, compétence de comptabilité, l’autonomisation financière. Ces thèmes sont aussi généralement considérés comme pertinents, seuls 2 à 5 répondants sur 27 ont indiqué que ces thèmes étaient moins pertinents pour leur organisation (voir graphique en annexe 5).
- ²⁷ Dans l’enquête, de nombreuses suggestions de thèmes pertinents pour les futurs programmes ont été faites, notamment l’inclusion des jeunes et le développement territorial, le lien entre agro-industrie et agroécologie, nouveaux produits agro-alimentaires, avec le système agro-alimentaire et agro-foresterie, souveraineté alimentaire, système d’approvisionnement en semences, l’agriculture intelligente face au climat, gestion des ressources naturelles, analyse des finances publiques (plaidoyer), répondre à des appels à projet, renforcement des capacités organisationnelles et gestion des membres. Nous observons que la majorité de ces suggestions concernent des questions stratégiques et techniques et qu’il y a peu demande de renforcement organisationnel/institutionnel.

2.1.3 LA CHOIX DES APPROCHES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

- ²⁸ De manière générale, six types de routes peuvent être tracées pour décrire le type d’intervention de renforcement des capacités (RC), comme visualisé dans la figure 1 ci-dessous. Cette ellipse indique jusqu’où va le contrôle de l’ONG belge. Les acteurs du cercle du milieu (rouge) sont toutes des organisations intermédiaires qui peuvent jouer un rôle dans différentes routes du RC. Elles se trouvent dans la zone d’influence de SOS Faim. Les bénéficiaires finaux (dans le cercle le plus grand) se situent dans la zone d’intérêt. SOS Faim, siège et antennes locales se situent dans la zone de contrôle. Cette variété de types d’intervention est visible dans la pratique de SOS Faim.

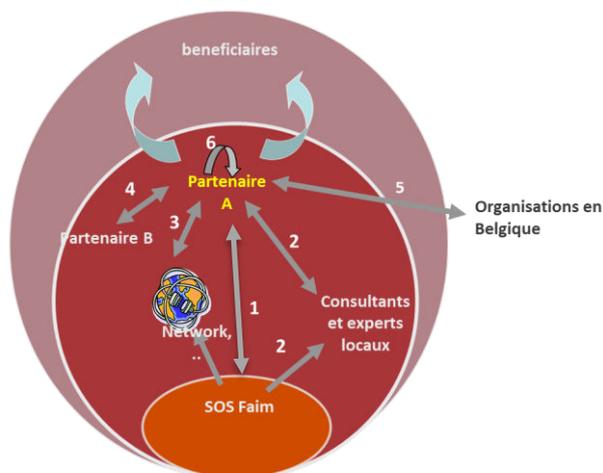


Figure 1: visualisation des six routes de renforcement des capacités

Route	Observations
Route 1 RC mis en pratique par SOS Faim	L'accompagnement de proximité par les antennes locales de SOS Faim et la siège (l'appui direct) – fort dans tous les pays : appui-conseil, recherche de solutions mutuelle, assistance technique, mise à disposition des outils, co-construction des projets, accompagnement aux réflexions stratégiques et l'élaboration des plans stratégiques, formation, capitalisation, etc.
Route 2 RC mis en pratique par un fournisseur local de RC	Dans tous les pays une expertise nationale est souvent engagée pour des missions précises, comme l'assistance technique et formation dans des domaines de la production, transformation, commercialisation, services financiers et des activités de plaidoyer (ex. relais d'opinion) et dans une moindre mesure pour des thèmes gestion institutionnelle. Les antennes locales de SOS Faim donnent un appui au développement des TDR pour ses missions et à la recherche de bons experts.
Route 3 RC moyennant participation à des réseaux thématique ou sectoriels, alliances, plateformes, conférences	SOS Faim vise à renforcer les liens entre les processus locaux et les dynamiques nationales et internationales, par le biais de l'appui à la création des plateformes et/ou la facilitation de l'accès des partenaires à ces réseaux et plateformes (mise en relation) ; surtout en vue de la finalité de plaidoyer.
Route 4 RC moyennant l'interaction entre pairs avec les organisations partenaires de SOS Faim (et par extension de SIA) ou d'autres organisations du Sud	SOS Faim organise des visites d'échange entre partenaires et entre pays. Des échanges ont eu lieu également avec partenaires impliqués dans le programme SIA (dans les pays ou des partenaires de SIA sont présents). Dans tous les pays des rencontres avec tous les partenaires SOS Faim se tiennent régulièrement.
Route 5 RC moyennant l'interaction entre organisations similaires du Nord	Quelques partenaires ont participé dans des activités internationales en Belgique, comme par exemple le programme Européen en microfinance, dans des activités d'éducation et/ou de plaidoyer en Belgique ou la UE. Des stages des étudiants sont réalisées au sein des organisations partenaires.

<p>Route 6</p> <p>Le partenaire organise ses propres processus de RC (sans l'assistance d'experts externes)²</p>	<p>Quelques exemples des partenaires qui investissent dans leurs propres processus de RC, comme par exemple la CONAPAC en RDC qui investit dans la capitalisation des connaissances et dans le renforcement de ses fédérations membres.</p>
---	---

Tableau 3 Description des différents types d'intervention de RC dans la pratique de SOS Faim

- ²⁹ Les routes 1 et 2 sont les plus utilisés. Dans tous les pays, il y a un bon équilibre entre l'appui direct et indirect. L'intensité des appuis directs ne semble pas être influencée par la taille de l'antenne locale (voir plus sous efficacité). L'appui direct et indirect est explicitement intégré dans les tâches des 'chargés des partenaires' (et le consultant en Ethiopia) ou, dans le cas qu'il n'y a pas de chargé des partenaires, dans les tâches du représentant local. Le nombre des partenaires de SOS Faim dans les pays visités n'est pas si élevé (4 à 5 partenaires, en exception Pérou avec 9 partenaires), ce qui rend possible des visites régulières et un accompagnement de proximité des partenaires par les antennes locales. Cet accompagnement est très bien apprécié par tous les partenaires. Il y a une confiance totale se matérialisant par la non-affectation d'expatriés dans les antennes locales, contrairement à d'autres ONG internationales. Il a été noté lors des visites de terrain que certaines thématiques nécessitent une expertise plus pointue ou qu'il y a des attentes de plus en plus nombreuses en termes d'appui rapproché. (voir plus sous efficacité)
- ³⁰ La contribution au réseautage semble plus forte en Pérou (ex. la création d'une plateforme interinstitutionnelle pour faciliter un échange informel entre les 8 partenaires de SOS Faim) mais est également visible dans les autres pays, souvent intégré dans les stratégies de plaidoyer. Quelques partenaires demandent de plus investir dans la structuration des filières (exemple RDC).
- ³¹ Dans tous les pays, il existe une bonne dynamique nationale, ce qui est beaucoup apprécié par les partenaires. Des rencontres avec tous les partenaires de SOS Faim se tiennent régulièrement (au moins une fois par an) et des visites entre pairs sont organisées. Il est noté par les consultants qu'un cadre pour ses échanges n'est pas élaboré ce qui donne lieu à une approche plutôt ad hoc et informelle. Cela ne semble pas avoir d'impact négatif sur la qualité du suivi de ces échanges, probablement parce que les thèmes correspondent étroitement aux intérêts des partenaires, que les partenaires sont confrontés à des problèmes similaires et travaillent dans des contextes similaires, que les partenaires eux-mêmes sont fortement impliqués dans l'identification, la préparation et la mise en œuvre des échanges (dans une moindre mesure dans les échanges qui ont eu lieu dans le cadre de la collaboration entre partenaires SIA).³
- ³² La route 5 est moins présente et semble d'être moins utilisée en fonction du renforcement des capacités des partenaires dans le sud. Ces interventions servent principalement l'agenda du Nord (éducation, plaidoyer). Il semble y avoir peu de coordination avec les activités de plaidoyer dans le sud.
- ³³ Comme dans de nombreux autres programmes, l'accent n'est pas explicitement mis sur les processus de renforcement des capacités endogènes des partenaires. La plupart des bailleurs de fonds n'autorisent pas l'utilisation du financement des projets pour les processus internes de développement organisationnel. Ceci n'est pas non plus visible dans la pratique de SOS Faim.

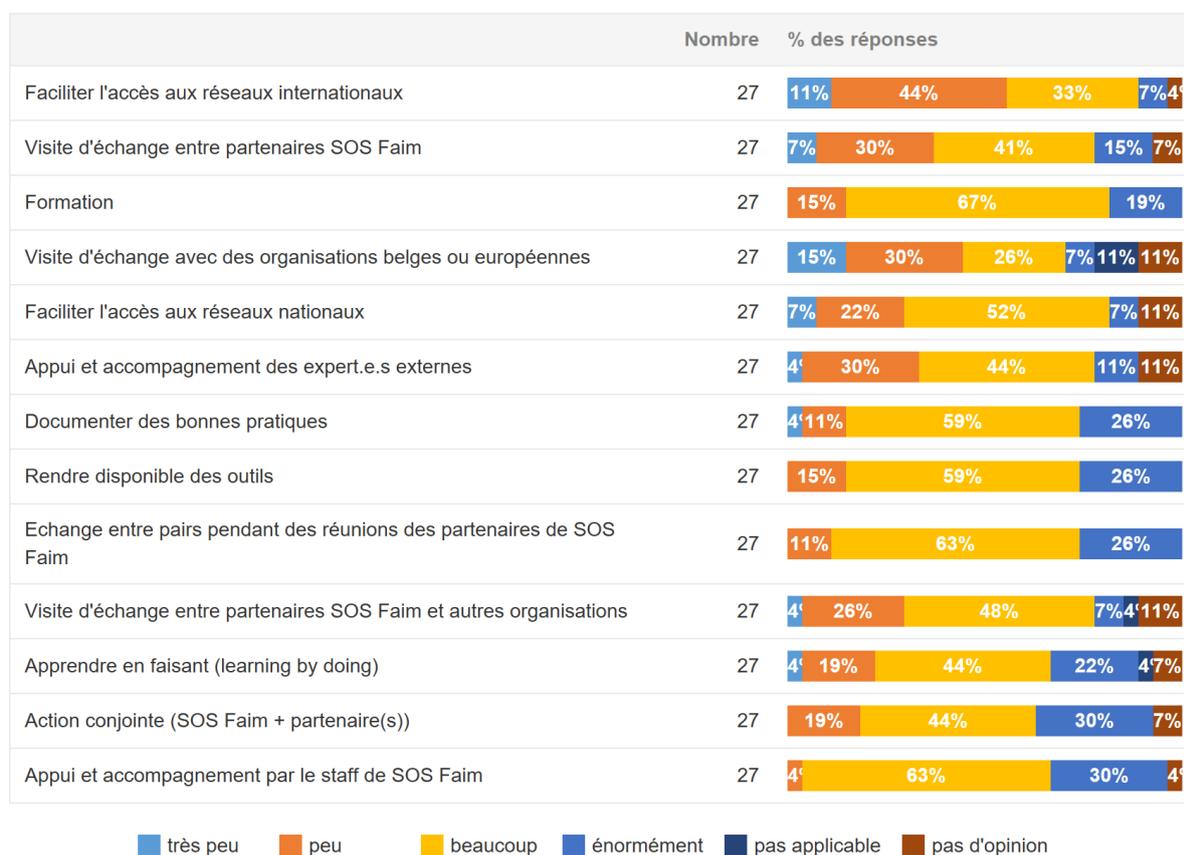
² Il peut concerner un appui financier aux initiatives propres de l'organisation partenaire, telles que -par exemple- ses propres initiatives pour développer la gestion et la capitalisation des connaissances, la formation du personnel et des dirigeants, etc. sur la base d'un plan d'amélioration institutionnelle endogène.

³ Jaspers, N. et al (2019) Evaluation intermédiaire SIA. Burkina Faso et Pérou. programme 2017-2021.



- 34 La diversité des stratégies de renforcement des capacités est appréciée positivement par les partenaires. Tant l'enquête que les visites sur le terrain montrent que les partenaires sont très satisfaits de la pertinence de l'appui de SOS Faim, et en particulier des interventions suivantes : l'accompagnement du staff SOS Faim, l'échange entre partenaires pendant les réunions, les formations, la mise à disposition des outils et la documentation des bonnes pratiques (voir aussi graphique en annexe 5).
- 35 Un certain nombre d'interventions ont peu contribué au renforcement des capacités selon un tiers à la moitié des répondants de l'enquête, notamment la facilitation de l'accès aux réseaux internationaux, les visites d'échanges (avec des organisations belges ou européennes, entre partenaires SOS Faim, avec autres organisations) et aussi l'appui et l'accompagnement des experts externes (voir graphique 1). Les explications possibles, identifiées à travers les visites de terrain sont : (i) le manque de suivi, (ii) l'alignement insuffisant sur les besoins et processus internes (voir plus loin), mais aussi (iii) les changements de personnel en interne. Les visites sur le terrain ont montré que dans plusieurs organisations, il y a une rotation du personnel et un manque de transfert de connaissances (voir aussi durabilité).

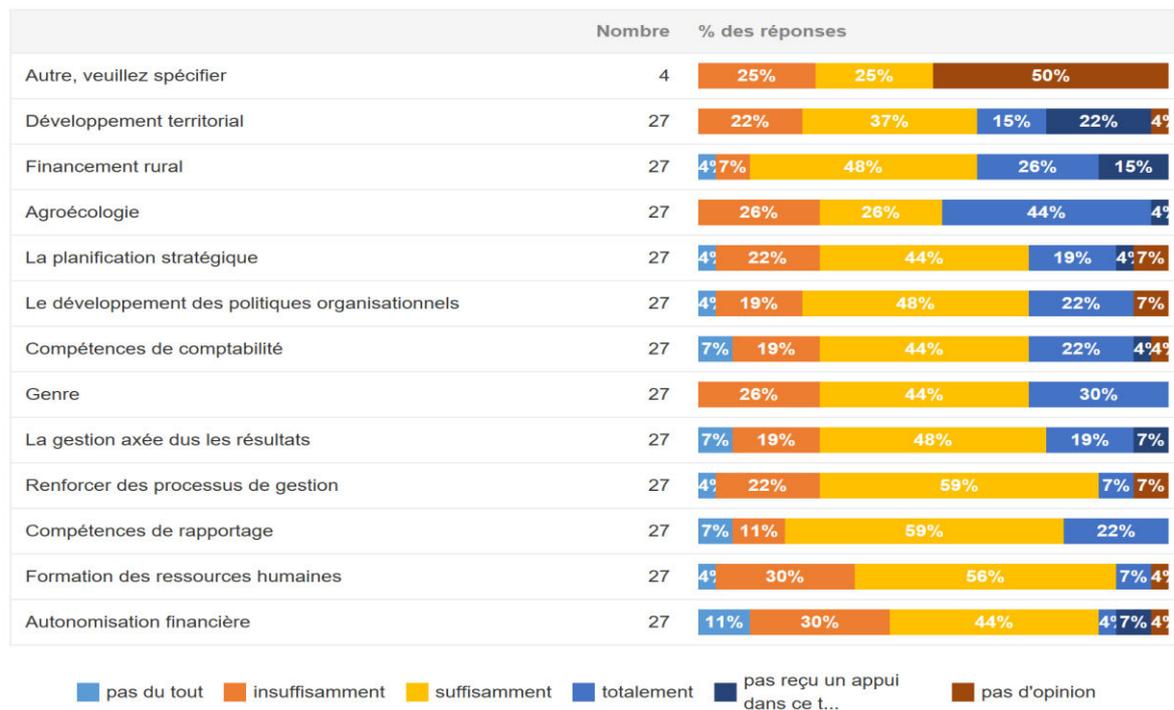
Graphique 1 Dans quelle mesure les approches suivantes de SOS Faim ont contribué au renforcement de la capacité ?



N 27

- 36 La mesure dans laquelle les interventions de renforcement des capacités ont pris en compte les opportunités et les défis des organisations a également été interrogée dans l'enquête (voir graphique 2).

Graphique 2 Dans quelle mesure l'appui et l'accompagnement de SOS Faim et ses personnes collaboratrices (employé basé en Belgique et dans les pays, experts, consultant.e.s, etc.) a pris en compte les opportunités et les défis auxquels vous faites face, en ce qui concerne les thématiques suivantes ?



N 27

37 Pour tous les thèmes sujet de renforcement des capacités, 26% des répondants de l'enquête ont indiqué que l'intervention n'a pas ou pas du tout pris en compte les opportunités et les défis auxquels l'organisation est confrontée. Pour le renforcement de l'autonomie financière, ce chiffre atteint 41% et pour la formation du personnel, 34%. Cela peut s'expliquer par le fait que malgré l'approche participative, le diagnostic et l'identification des besoins conjoints, trop peu d'attention explicite est accordée aux caractéristiques, opportunités et défis organisationnelles. Les visites de terrain ont également pu constater que peu de diagnostics organisationnels formels sont exécutés. À l'exception d'un certain nombre d'interventions, principalement des activités visant l'appui aux activités qui sont incluses dans le résultat 4/5, aucun plan d'action n'est établi pour les interventions de renforcement des capacités, basé sur une bonne analyse des capacités et en tenant compte des conditions préalables.

Conclusion – SOS Faim apporte un appui financier et non financier pertinent à ses partenaires. Les facteurs qui y contribuent sont : (i) le soutien s'inscrit dans le cadre de partenariats de longue durée, fondés sur le respect et la confiance mutuels, (ii) le partage de visions et d'objectifs communs, (iii) le personnel local connaît bien les partenaires, (iv) l'analyse conjointe des besoins et le développement participatif des propositions de projets et des actions. Un mélange pertinent de stratégies est utilisé, en mettant l'accent sur l'appui direct et indirect. L'appui direct, en particulier, a contribué au renforcement des capacités. Un certain nombre d'interventions ne sont pas toujours suffisamment structuré/élaboré et suivi (ex. visites d'échange, réseautage international). Les caractéristiques, les opportunités et les défis de l'organisation partenaire ne sont pas toujours suffisamment pris en compte.



2.2 EFFICACITÉ

³⁸ Plusieurs outils ont été utilisés pour analyser les résultats de la contribution au renforcement des capacités : une ligne de temps a été établie, identifiant les évolutions et les changements les plus importants dans la vie de l'organisation, suivie d'une discussion sur les facteurs qui y ont contribué (y compris, mais sans s'y limiter, l'appui de SOS Faim). Ces changements ont ensuite été validés par des entretiens avec différents membres du personnel et, dans la mesure du possible, avec des acteurs externes. Pour évaluer la qualité du partenariat, un exercice de visualisation et un exercice basé sur l'échelle de participation ont été utilisés. Les résultats sont décrits en détail dans les rapports pays.

2.2.1 CONTRIBUTION DE SOS FAIM AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

³⁹ Pour présenter un résumé des résultats de la contribution de SOS Faim au renforcement des capacités des partenaires, ACE Europe utilise le cadre de 5 compétences de base, développé par Baser et Morgan (ECDPM, 2009).⁴ Ce cadre prend en compte cinq dimensions de capacité complémentaires qui devraient assurer qu'une organisation reste suffisamment pertinente et efficace dans des contextes complexes qui changent tout le temps et qui sont sous l'influence de beaucoup de facteurs et d'acteurs externes à l'intervention. Des exemples des résultats des processus de renforcement des capacités sont décrits dans les quatre rapports pays et diffèrent évidemment entre les organisations partenaires (en annexe).⁵

Compétences de base	Exemples des capacités renforcées des partenaires visités
La capacité de s'engager et d'agir <i>(Force de volonté, motivation, attitude, confiance en soi, leadership, ...)</i>	<ul style="list-style-type: none">– Meilleure gestion institutionnelle et gouvernance des ONG et des coopératives (tous les pays)– La planification stratégique (tous les pays)– Equipes motivés (RDC, Pérou)– Développement des politiques de non-discrimination, d'équité et de transparence (Burkina Faso)– Meilleure attention au rôle des femmes dans le leadership (Ethiopie)– Intégration du volet bien-être dans les stratégies et les opérations (Burkina Faso)
La capacité d'exécuter des programmes <i>(Les fonctions essentielles pour réaliser le mandat et les objectifs de l'organisation / du réseau, comme les ressources humaines et financiers, structures opérationnelles, etc.)</i>	<ul style="list-style-type: none">– Connaissances et compétences augmentés pour la mise en œuvre de (nouvelles) activités dans les domaines de la production, transformation, commercialisation, services financiers et services de plaidoyer (tous les pays)– Mise à disposition des fonds de garantie, fonds de roulement et renforcement des services crédit (RDC, Ethiopie, Burkina Faso)– Financement des activités et des ressources humaines pour l'exécution des activités et l'accompagnement des membres (tous les pays)– Connaissances et compétences augmentés pour accompagner et renforcer des coopératives (Ethiopie)– Diversification des services aux membres (Burkina Faso)

⁴ Baser H., Morgan P. (2008), Capacity, Change and Performance: Study Report.

⁵ Cet aperçu n'est probablement pas complet mais présente les résultats qui ont été identifiés par les partenaires lors d'un exercice de ligne de temps et qui sont donc reconnus par les partenaires comme des résultats importants auxquels SOS Faim a contribué.

	<ul style="list-style-type: none"> – Capacité de gestion des projets renforcés, amélioration de la gestion des projets d'envergure (Burkina Faso) – Bonne tenue des comptes (RDC) – Création de poste de responsable financier, de suivi-évaluation et d'agroécologie (Burkina Faso) – Investissement en infrastructure – augmentation des capacités de stockage (Burkina Faso)
<p>La capacité de nouer des relations et d'attirer des ressources</p> <p><i>(Gestion des relations, mobilisation de ressources, travail en réseau, construction de légitimité, protection de la liberté de mouvement ,...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – Création d'une plateforme interinstitutionnelle (Pérou) – Promouvoir et faciliter la participation aux réseaux et coalitions, et aux organes de l'état (Pérou, Ethiopie) – Insertion des coopératives aux marchés des achats institutionnels (Burkina Faso) – Renforcement des chaînes de valeurs – promouvoir des liens entre différents acteurs des chaînes de valeur (Ethiopie) – Collaboration entre partenaires renforcée (tous les pays) – Répondre aux appels à projet (RDC, Burkina Faso) et réseau des partenaires techniques et financiers élargi (Burkina Faso) – Développement d'une politique de communication (Burkina Faso)
<p>La capacité de s'adapter et de renouveler</p> <p><i>(Apprendre, travailler de manière stratégique, capacité d'adaptation, assumer des nouveaux rôles, ...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – Planification stratégique appuyé par des réflexions stratégiques, inclusion de nouvelles activités et services (tous les pays) – Mise en place de la démarche qualité (Burkina Faso) – Statuts, organisation et structuration des coopératives adaptée aux nouvelles exigences légales (Pérou, Burkina Faso)
<p>La capacité de maintenir en équilibre la cohérence et la diversité</p> <p><i>(Encourager l'innovation et la stabilité, administrer la fragmentation, administrer la complexité, garder en équilibre la variété de capacités)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – Promouvoir l'action collective de différentes organisations en tenant compte de la diversité en ce qui concerne les missions, priorités et culture organisationnelle (Pérou)

Tableau 4 Aperçu des exemples des dimensions de capacités renforcés par la contribution de SOS Faim.

⁴⁰ En utilisant le schéma de l'accompagnement de SOS Faim (voir page 9), ses résultats de l'appui et l'accompagnement peuvent être résumés comme suivant. Ses constats ont été confirmés également par les entretiens avec plusieurs organisations dans les pays non visités et par l'enquête (voir graphique en annexe 5).



- **Appui à la stratégie** : Dans tous les pays et chez tous les partenaires, SOS Faim s'est engagé dans des réflexions stratégiques et a contribué à la planification stratégique. De nouvelles stratégies sont incluses dans les actions des partenaires, par exemple un accent plus fort sur l'agroécologie, le choix de lancer de nouveaux produits de finance rural, le développement d'une stratégie de genre, etc. SOS Faim a également renforcé la collaboration entre ses partenaires ce qui a contribué à un offre plus stratégique et cohérent (comme un meilleur alignement des services aux groupes cibles similaires) et un plaidoyer plus efficace.
- **Appui à la gestion institutionnel** : Plusieurs partenaires (principalement des OP et des coopératives) ont été soutenus pour mettre en ordre leurs statuts et leurs organes de décision. Les organisations en crise sont étroitement soutenues pour trouver les solutions appropriées. L'accent est également mis sur la mise en réseau en fonction du plaidoyer et sur la promotion des liens au sein de certaines chaînes de valeur. Enfin, SOS Faim contribue également aux investissements en infrastructures et en équipements, et renforce la capacité de mobilisation des fonds de ses partenaires en rédigeant des projets communs, en informant les partenaires des appels à projet et en facilitant les contacts avec d'autres donateurs. Si nécessaire, la capacité de gestion des projets est renforcée (administrative et/ou financier).
- **Appui aux activités** : La contribution au renforcement opérationnel (appui aux activités) est intégré dans tous les programmes pays, et en général explicitement incluse dans le plan d'action (entre autres sous le résultat 4 ou 5). Il s'agit de l'introduction de nouvelles approches, de nouveaux services, d'outils et d'activités, dont les plus marquants sont l'attention portée à l'agroécologie et l'introduction de nouveaux instruments de finance rural. À cette fin, les connaissances et les compétences du personnel des partenaires sont renforcées et le financement nécessaire est fourni pour la mise en œuvre. Dans tous les pays, la capacité de suivi et évaluation est renforcé à travers l'accompagnement de proximité de SOS Faim et 'learning by doing'.

⁴¹ Ces compétences renforcées ont contribué à renforcer la légitimité des partenaires (auprès de leurs membres et auprès d'autres bailleurs de fonds) et à améliorer leurs performances, notamment l'efficacité, l'innovation, l'extension des zones d'intervention et de la portée, une collaboration plus forte et un plaidoyer plus efficace. L'analyse de ces effets dépasse le cadre de cette mission⁶ et est documentée dans les différentes évaluations des projets (en cours).

⁴² Dans tous les pays et pour la majorité des partenaires, il y a beaucoup des exemples des capacités renforcées en ce qui concerne '*la capacité de s'engager et d'agir*' et '*la capacité d'exécution*', et dans une moindre mesure, '*la capacité de nouer des relations*'. Des exemples en ce qui concerne '*la capacité de s'adapter et de renouveler*' et '*la capacité de maintenir en équilibre la cohérence et la diversité*' sont généralement limités, comme le montrent également de nombreuses évaluations d'autres programmes de renforcement des capacités. En effet, généralement c'est difficile pour un acteur externe d'influencer ce type de changements parce qu'on touche ici à l'affaire interne d'une organisation (processus internes, attitudes, leadership, valeurs et normes), des aspects qui sont beaucoup plus difficile de renforcer par un acteur externe. Dans le programme SOS Faim également, l'accent du renforcement des capacités est mis sur la mise en œuvre du programme et le renforcement des capacités opérationnelles et de gestion en

⁶ Cette évaluation se concentre sur la capacité de l'organisation, et ne s'intéresse donc pas aux services ou aux performances en tant que tels ; divers facteurs internes et externes influencent les résultats (output et outcome) qu'une organisation peut produire. Il n'y a pas toujours de relation directe ou linéaire entre le renforcement des capacités et l'amélioration des performances.

fonction de l'atteint des résultats du programme DGD. Ce choix est légitime vue la difficulté d'influencer les dynamiques internes.

- 43 Le défi consiste à accorder une attention suffisante aux caractéristiques organisationnelles qui sont plutôt implicites et invisibles mais qui ont un impact sur la performance et la durabilité d'une organisation. Les partenaires visités ont indiqué que les besoins sont nombreux et que les conditions ou moyens manquent parfois pour mettre en pratique de nouvelles activités de manière durable (voir aussi durabilité). L'enquête montre que l'offre de SOS Faim ne tient pas toujours suffisamment compte des caractéristiques (opportunité et défis) de l'organisation (voir graphique 1 page 18). Parmi les suggestions spécifiques de renforcement de ses capacités recollectés via l'enquête, les partenaires demandent dans le futur aussi une attention plus forte à la formation en leadership, au renforcement du système de partage d'informations, à la capacité de mobiliser des ressources et plus d'investissement dans le renforcement organisationnel.
- 44 Pour les évaluateurs il n'est pas devenu clair dans quelle mesure les interventions de SOS Faim accorde une attention suffisante à ces processus internes - parfois invisibles (par exemple, les questions de leadership, la dynamique de groupe, les processus de pouvoir internes, l'implication des membres, les processus organisationnels, etc.). Le fait que SOS Faim suive de près ses partenaires, qu'elle soit étroitement impliquée avec beaucoup d'entre eux et qu'il existe une forte relation de confiance, crée les conditions dans lesquelles une attention pourrait être portée sur ces processus internes. Il est bien probable que SOS Faim soit au courant des diverses dynamiques de pouvoir et qu'elle ait une (grande) influence sur une organisation, ce qui n'est pas toujours explicitée ni documenté.

2.2.2 ANALYSE DE LA QUALITÉ DE L'APPUI ET L'ACCOMPAGNEMENT DE SOS FAIM

- 45 Le tableau suivant présente les forces et faiblesses de l'appui et l'accompagnement de SOS Faim comme identifié par le staff de SOS Faim et ses partenaires. Le tableau est suivi par l'analyse d'ACE Europe.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Approche partenariale, basée sur des valeurs comme la confiance, le respect, la transparence - Flexibilité dans la programmation et dans le financement - RC inclus dans la convention, avec division des rôles et responsabilités claires - Durabilité du partenariat - Disponibilité des fonds - Disponibilité des compétences en interne sur différentes thématiques abordées - Expertise des agents aux antennes locales - Présence locale - Bonne communication - Flexibilité et réactivité, appui adapté aux besoins des partenaires - Volonté de créer des ponts entre les partenaires et autres acteurs - Environnement propice : qualité de relation de partenariat et pouvoir de décision équilibré 	<ul style="list-style-type: none"> - RC plus implicite qu'explicite - Manque d'un diagnostic formel - Manque du suivi systématique - Disponibilité des agents SOS Faim - Complémentarité des expertises internes et son exploitation et manque de complémentarités - Peu d'apports technique et stratégiques aux partenaires de plaidoyer

Tableau 5 Forces et faiblesses de l'appui et l'accompagnement de SOS Faim.



⁴⁶ Deux facteurs contribuent à l'efficacité et à la pertinence de l'appui et l'accompagnement de SOS Faim. Il s'agit (1) de la qualité du partenariat, et (2) de la capacité en renforcement des capacités.

La qualité du partenariat

⁴⁷ La qualité du partenariat a un impact sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité de l'appui au renforcement des capacités. Sur la base de la littérature et nos évaluations, il est devenu clair que le renforcement des capacités est mieux réalisé dans le contexte de partenariat de longue durée, avec une attention suffisante pour l'appropriation, l'alignement avec les interventions d'autres acteurs et d'autres donateurs, et avec la présence d'une stratégie de sortie claire. Il est bien clair que ses conditions sont réalisées dans les partenariats de SOS Faim (sauf stratégie de sortie – voir durabilité). En plus, les partenaires ont confirmé que SOS Faim est souvent leur bailleur de fond le plus important et souvent le seul partenaire qui investisse dans des processus de renforcement des capacités.

⁴⁸ En outre, il est également important de donner attention aux relations de pouvoir dans le cadre des partenariats. Une définition du pouvoir est « la capacité d'influencer les résultats des processus décisionnels ». Nous avons utilisé une échelle de participation⁷ pour discuter avec les partenaires visités leur pouvoir décisionnel dans la relation avec SOS Faim. Les partenaires visités confirment qu'ils disposent d'une grande autonomie dans la prise de décisions et qu'il existe un degré élevé de prise de décision conjointe (dépendant le sujet). Cela contribue à un haut degré d'appropriation du programme et du soutien au renforcement des capacités. Il semble y avoir moins de pouvoir de décision en ce qui concerne le choix des thèmes d'échange entre partenaires, qui est donc plus fortement piloté par SOS Faim.⁸ En outre, SOS Faim a la décision finale concernant le choix des indicateurs, les adaptations du programme et le contenu du contrat.

⁴⁹ L'enquête donne une image plus nuancée sur le pouvoir de décision des partenaires. Contrairement à l'exercice avec les partenaires visités, qui ont d'abord établi eux-mêmes une liste de sujets de décision et puis évalué le niveau de pouvoir décisionnels par rapport à ses sujets, dans l'enquête, un certain nombre de points de décision ont été présentés spécifiquement en relation avec le choix des thèmes et des stratégies de renforcement des capacités. Les résultats confirment les conclusions des visites de terrain, les partenaires ont un degré élevé de pouvoir de décision. Mais aussi 26% à 44% des répondants ont indiqué pour certains sujets qu'ils sont généralement plutôt informés ou consultés (ex. le choix des thèmes pour les échanges entre partenaires, le choix des thèmes de formation, voir graphique 3). Ceci est confirmé dans les ateliers avec le staff de SOS Faim où, pour chaque pays, il a été indiqué que les interventions de RC sont à la fois axées sur la demande et sur l'offre. Cela pourrait affaiblir le degré d'appropriation et donc la mesure dans laquelle le partenaire donne suite à ces interventions dans sa propre organisation.

⁷ Niveaux de participation : l'exclusion (le partenaire n'est pas informé), l'information (le partenaire est informé par rapports aux décisions), la consultation (le partenaire est consulté avant une décision est prise), le partenariat (le partenaire codécide), la décision (le partenaire prend la décision finale. Basé sur : Greijn, H. and Elbers, W. (2020) Power Awareness Tool. A tool for analysing power in partnerships for development. The Netherlands: Partos - Spindle

⁸ Aussi décrit dans l'évaluation intermédiaire du programme SIA

Graphique 3 : Dans quelle mesure votre organisation est impliquée dans la prise de décision - en général - par rapport aux thèmes suivants



N 27

50 La relation est fondée sur la confiance, le respect et la transparence, confirmé par tous les partenaires interviewés. Dans l'enquête, la qualité du dialogue avec SOS Faim est également évaluée positivement comme présenté dans le graphique suivant. La bonne qualité du dialogue crée un environnement propice pour l'appui et l'accompagnement par SOS Faim.

Graphique 4 : Comment appréciez-vous la qualité du dialogue avec SOS Faim ?



N 27



La capacité de SOS Faim en ce qui concerne l'appui et l'accompagnement

- ⁵¹ SOS Faim ne dispose pas d'une vision ou d'une stratégie élaborée pour guider l'appui au renforcement des capacités de ses partenaires, mais elle a une pratique et une expérience accumulées. Cette pratique a été résumée par SOS Faim lors du programme DGD actuel dans le schéma présenté à la page 9. L'absence d'un tel document de politique signifie qu'il n'existe pas encore de cadre commun de concepts et de vision parmi le personnel (par exemple en ce qui concerne la définition de capacité, ce qu'est le renforcement des capacités et le but du RC,⁹ quel rôle peut jouer un acteur externe, quelles sont les stratégies possibles et effectives, quelles sont les conditions préalables, comment entamer le dialogue sur le RC, comment suivre la contribution au processus de RC et mesurer les évolutions de la capacité, etc.). Par conséquent, la qualité de l'appui et l'accompagnement aux processus de renforcement des capacités varie entre les pays et entre les employés.
- ⁵² *Peu de systématisation* - La pratique dans les différents pays dépend donc fortement des connaissances, de l'expérience et de l'expertise de chaque membre du personnel, qui varie entre les différentes antennes locales. Il existe une variété d'approches et d'outils dans l'appui aux partenaires et peu de systématisation à ce jour, à l'exception d'un certain nombre d'outils développés par le siège et partagés dans des ateliers avec les partenaires (par exemple, l'agroécologie, le genre). Le manque de complémentarités des expertises internes et son exploitation a été identifié comme une des faiblesses par le staff de SOS Faim.
- ⁵³ *Manque de diagnostic formel et suivi approprié* - SOS Faim a choisi explicitement d'investir dans le renforcement des capacités de ses partenaires. Le programme DGD comprend un résultat spécifique à cette fin, qui est suivi par trois indicateurs, qui sont les mêmes pour tous les pays (voir tableau 6). Le cadre logique détermine fortement les choix et les approches de renforcement des capacités, notamment l'appui à la gouvernance, capacité de gestion, capacités opérationnelles et le réseautage. Des actions concrètes sont incluses dans les plans d'action de chaque partenaire, mais il n'existe pas de plan d'action spécifique pour le suivi des processus de renforcement des capacités (éventuellement au-delà des trois indicateurs identifiés). Les indicateurs sont insuffisants pour assurer le suivi des interventions de RC. Ils sont évidemment généraux (niveau programme), mais pas contextualisé ou élaboré d'une manière plus concrète pour chaque partenaire, ni basé sur un diagnostic organisationnel. Les indicateurs orientent principalement à la collecte des données d'input (nombre d'organisations ayant participé aux activités du RC, nombre d'initiatives prises par les réseaux). Il manque d'indicateurs permettant de suivre l'évolution des capacités de chaque partenaire. En plus, aucune distinction n'est faite entre le renforcement des partenaires et le renforcement de leurs membres, alors que les partenaires sont situés dans la sphère d'influence directe de SOS Faim, et les membres des partenaires plutôt dans la sphère d'influence indirecte. L'absence de diagnostic formel et le suivi limité du RC augmentent le risque de ne pas obtenir une bonne compréhension des évolutions, des opportunités, des goulets d'étranglement et des leviers, conditions préalables aux interventions du RC au niveau de chaque partenaire, ce qui peut avoir un impact négatif sur l'efficacité et la durabilité des résultats.

⁹ L'agenda du RC n'est pas explicité. Le TdC et le cadre logique indiquent que le RC est principalement instrumental et en fonction de la réalisation des autres résultats du programme, plutôt qu'en fonction de renforcement de l'organisation en tant que but en soi. Mais dans la pratique il y a des exemples de RC en tant que but en soi (ex. structuration des coopératives, gouvernance participative).

Résultat RC (Résultat 4 ou 5 dans les cadres logiques des programmes pays)	Indicateurs
Les capacités des acteurs organisés de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale sont renforcées.	<ul style="list-style-type: none"> – Nombre d'acteurs renforcés au niveau de leur gouvernance participative – Nombre d'acteurs renforcés au niveau de leurs capacités opérationnelles et de gestion – Nombre d'initiatives réalisées en réseau par les acteurs

Tableau 6 Formulation du résultat spécifique lié au renforcement des capacités et ses indicateurs

- 54 *Flexibilité et créativité* - Au manque de formalisation et de systématisation de l'approche de RC s'opposent la flexibilité et la créativité du personnel de SOS Faim, qui est également un facteur de qualité important des processus de RC. Les membres du personnel répondent d'une manière flexible aux questions des partenaires (qui peuvent aller au-delà de la convention) et sont très réactifs, ce qui est apprécié par les partenaires. Il existe également un investissement plus implicite dans les processus de renforcement des capacités (qui est peut-être parfois plus pertinente et importante que les actions prévues dans le cadre logique), ce qui dépend également de la capacité et la disponibilité du staff au niveau des antennes locales. Le défi consistera à trouver un équilibre entre formalité et créativité.
- 55 *Disponibilité et capacité du staff* - La disponibilité du staff et leurs capacités en matière de RC sont variés. Dans quelques antennes locales, un chargé d'appui aux partenaires n'a été recruté que récemment (ex. RDC, Pérou) et dans quelques antennes il n'y a pas de chargé d'appui aux partenaires (ex. Bolivie) et donc l'appui et l'accompagnement sont de la responsabilité du représentant local, parmi beaucoup d'autres tâches et responsabilités. (voir plus sous efficacité) Le staff de SOS Faim indiquent eux-mêmes qu'il y a une tendance à donner la priorité aux tâches requises par les bailleurs sur les tâches d'appui aux partenaires, et qu'il n'y a pas de ressources humaines suffisantes pour accompagner pleinement tous les partenaires dont certaines requièrent parfois un accompagnement de proximité.
- 56 En général, les partenaires sont satisfaits de la qualité de l'appui et l'accompagnement apporté par SOS Faim. Ils confirment que les membres du personnel ont une expertise et des connaissances thématiques suffisantes, qu'ils sont réactifs et flexibles, qu'ils ont les compétences nécessaires pour les guider (y-inclus la patience, l'ouverture d'esprit, le respect, le réalisme) et qu'ils investissent suffisamment de temps dans leur accompagnement (voir graphique en annexe 5). Cependant, les visites de terrain ont également montré que cette disponibilité n'est pas toujours suffisante (notamment en RDC et en Ethiopie) et qu'un accompagnement plus rapproché est nécessaire pour la mise en œuvre de plusieurs nouveaux thèmes et approches, par exemple en ce qui concerne l'agroécologie. Pour cette raison, SOS Faim a récemment renforcé quelques antennes avec l'engagement d'un chargé des partenaires (par exemple au Pérou et en RDC).



Conclusions - SOS Faim a contribué aux processus de renforcement des capacités avec des résultats importants. L'accent est surtout mis sur la mise en œuvre du programme (le renforcement des capacités opérationnelles et de gestion) en fonction de l'atteint des résultats du programme DGD. Ce choix est légitime vue la difficulté d'influencer les dynamiques internes des partenaires. La bonne qualité des relations de partenariats (longue durée, confiance, respect, bonne dialogue, pouvoir décisionnel partagé) crée un environnement propice pour l'appui et l'accompagnement de SOS Faim, ce qui permet d'accorder également une plus grande attention au renforcement des processus organisationnels internes, améliorant ainsi l'efficacité et la durabilité des résultats obtenus.

SOS Faim ne dispose pas d'une politique élaborée pour guider et systématiser l'appui aux RC, alors la pratique et la qualité des processus de RC varient entre les pays et entres les membres du personnel. L'absence de diagnostic formel et le suivi limité du RC augmentent le risque de ne pas obtenir une bonne compréhension des évolutions, des opportunités, des goulets d'étranglement et des leviers, conditions préalables aux interventions du RC au niveau de chaque partenaire, ce qui peut avoir un impact négatif sur l'efficacité et la durabilité des résultats. La disponibilité du staff n'est pas toujours suffisante pour assurer un accompagnement plus rapproché quand nécessaire.

2.3 EFFICIENCE

2.3.1 GESTION DU PROGRAMME (Y-INCLUS DE L'APPUI FINANCIER ET NON-FINANCIER) ET LA RELATION PARTENARIALE

- ⁵⁷ Un audit interne des systèmes de gestion ne faisait pas partie des tâches de cette évaluation. Nous n'avons pas interrogé d'une manière profonde les employés de SOS Faim sur la gestion des projets, la répartition des tâches et la charge de travail. Ainsi, une analyse de l'efficience organisationnelle n'a pas été effectuée. L'évaluation est basée sur l'appréciation de la gestion du programme par les partenaires. Les partenaires sont sans exception positifs sur la gestion du programme de SOS Faim. SOS Faim est considéré comme l'un des meilleurs donateurs et comme un véritable partenaire, notamment en raison de sa fiabilité, sa flexibilité et l'efficacité de ses systèmes de gestion.
- ⁵⁸ Les transferts financiers sont effectués conformément la planification et transférés de manière efficace, directement du siège. Le fait que le siège soit responsable des transferts financiers a l'avantage de séparer le rôle de gestionnaire financier du rôle de facilitateur/accompagnateur, ce dernier étant principalement effectué par l'antenne locale.
- ⁵⁹ Tous les partenaires confirment qu'il y a beaucoup de flexibilité dans l'utilisation des budgets. Aucune procédure lourde n'est nécessaire pour un changement de budget. En concertation avec les représentants locaux, les budgets peuvent facilement être modifiés et il est possible de financer des activités non planifiées. Cette flexibilité permet de répondre avec souplesse aux besoins et à l'évolution des contextes. Une telle flexibilité n'est possible que dans les situations où il existe une confiance suffisante entre les partenaires, ce qui est certainement le cas pour SOS Faim, et entre autres, un résultat de l'accompagnement de proximité de SOS Faim. Les employés de SOS Faim connaissent très bien les organisations partenaires et sont étroitement impliqués dans le fonctionnement des partenaires. Les

partenaires les plus faibles sont soutenus plus intensivement dans le renforcement de leur gestion de projet (technique et/ou financier). Si nécessaire, un appui spécifique est apporté à la professionnalisation des systèmes et compétences de gestion financière et de comptabilité.

- ⁶⁰ Pour la plupart des partenaires, SOS Faim est le bailleur de fond le plus important, tant par sa contribution au budget total de l'organisation (à l'exclusion des IMF), que par le fait que SOS Faim paie également les coûts récurrents et co-investit dans les infrastructures. Le budget est basé sur une bonne formulation et planification participative du projet qui correspond aux priorités des organisations. Les partenaires n'ont mentionné aucune pression de dépense au détriment d'autres projets ou activités de l'organisation. D'une manière générale, les partenaires sont en bonne voie dans l'exécution des projets, avec un taux de dépense de 75 à 85 % fin de 2020 (il reste un an).
- ⁶¹ En général, de bons systèmes de gestion de programme ont été développés, soutenus par des outils appropriés pour les partenaires (tels que les marqueurs de progrès et les lignes directrices pour le rapportage moral) et au niveau du programme (ex. tableau de bord des partenaires). Les partenaires reçoivent un appui dans la gestion du projet, sont visités une fois par trimestre par un membre du personnel de SOS Faim (antenne locale) et au moins une fois par an par le responsable du siège (beaucoup moins ou seulement virtuel depuis la crise corona). Les systèmes de gestion semblent légers et sont évalués positivement par les partenaires.
- ⁶² Les membres du personnel eux-mêmes (principalement le siège) indiquent que la charge de gestion administrative du programme DGD est élevée, parfois au détriment du temps qui peut être consacré au soutien des partenaires (par exemple, participation à des ateliers, gestion et capitalisation des connaissances, etc.). Une pression similaire est également ressentie dans les petits bureaux où il n'y a/avait pas de fonction spécifique de chargée d'appui aux partenaires (par exemple jusqu'à récemment au Pérou en en RDC). Néanmoins, les partenaires trouvent que le personnel de SOS Faim est très disponible, facilement accessible et très réactif.
- ⁶³ Il n'existe pas de système élaboré pour assurer un suivi adéquat de l'appui au renforcement des capacités. Un suivi systématique des résultats sous le résultat 4 ou 5 (renforcement des capacités) ne semble pas ou peu inclus dans les Marqueurs De Progrès (MDP), alors que le système de MDP s'y prête pour suivre des processus imprévisibles ou évolutifs. Le fait qu'un diagnostic formel ne soit pas effectué de la capacité organisationnelle qui sert de base pour un plan d'action de RC, et que beaucoup d'interventions d'appui et accompagnement soient implicite, complique le suivi des processus et résultats de RC (y-inclus une évaluation de l'utilisation des ressources vis-à-vis les résultats obtenus). L'absence d'une approche de RC plus systématisé peut avoir un impact négatif sur l'utilisation des ressources (ex. choix de l'approche et des outils, recours à des experts, mise en commun des besoins, la capitalisation, etc.) et rend difficile l'apprentissage de l'appui aux processus de renforcement des capacités.



2.3.2 MOYENS ET CAPACITÉS POUR SOUTENIR DES PROCESSUS DE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS DES PARTENAIRES

- ⁶⁴ Les bureaux locaux sont relativement petits, à l'exception du Burkina Faso et du Mali qui sont un peu plus grand, avec un responsable administratif et financier au Mali (en raison d'un plus grand nombre de projets financés par d'autres bailleurs de fonds) et avec un certain nombre de postes supplémentaires tels que le chargé de l'appui au plaidoyer (Burkina Faso avec services également en Sénégal et le Mali), le chargé de suivi et évaluation (Mali) et le chargé de digitalization (Mali). Dans les autres pays, le représentant local était - jusque l'arrivée récente des chargés d'appui aux partenaires - la seule personne chargée à la fois du travail de représentation, de la gestion du programme, de l'appui aux partenaires, de la mise en réseau et de la collecte de fonds.¹⁰
- ⁶⁵ Le temps disponible pour l'appui et l'accompagnement des partenaires est assez limité et similaire dans les différents pays, à l'exception du Mali et Burkina Faso dans une certaine mesure. Pour cette raison les bureaux font également appel à des experts et à des organisations externes (parfois aussi des partenaires) pour des interventions de RC (l'accompagnement indirecte). La mesure dans laquelle les bureaux du Mali et du Burkina Faso ont fait recours à l'expertise externe n'a pas pu être analysée (pas d'accès à des informations financières détaillées). L'estimation de la proportion de l'appui direct et indirect pour le RC par les représentants locaux au cours de l'un des ateliers d'évaluation n'a pas indiqué de différences majeures entre les bureaux locaux. Le fait que SOS Faim a engagé récemment des chargés d'appui aux partenaires pour les bureaux de Pérou et RDC montre sa volonté d'investir plus dans l'appui et l'accompagnement de proximité de ses partenaires.
- ⁶⁶ Comme décrit dans le chapitre précédent, il existe un certain nombre de domaines dans lesquels les partenaires dans tous les pays sont renforcés, à savoir la planification stratégique, la structuration et la gouvernance des organisations partenaires et bénéficiaires, le renforcement technique en fonction de la réalisation des différents résultats du programme DGD (production, transformation, commercialisation, finances, plaidoyer, etc.). La différence entre les petits et les plus grands bureaux semble être principalement une plus grande attention et investissement dans le renforcement de certaines compétences. D'après les visites de terrain, il apparaît que les partenaires du Burkina Faso ont également été renforcés dans des domaines plus "soft" tels que le développement d'une politique de non-discrimination, une politique de bien-être, une politique de communication, la mobilisation des fonds, le genre, etc. Des domaines qui ne sont pas mentionnés par les partenaires dans les autres pays. Nous pouvons également supposer qu'au Mali, une plus grande attention sera accordée au renforcement des compétences de plaidoyer et de la digitalisation.
- ⁶⁷ La performance et la qualité de travail d'accompagnement des partenaires ne dépend pas seulement de la disponibilité des ressources humaines (supplémentaires). La longue durée de collaboration avec des partenaires (et la continuité du représentant local), la construction des relations de confiance, l'expertise et l'expérience des représentants locaux, leur affinité avec certains thèmes sont également déterminants pour la qualité et l'efficacité de l'appui et l'accompagnement, ce qui varie entre les bureaux. Nous constatons, par exemple, que le bureau du Pérou a beaucoup investi dans la mise en réseau, et l'appui au plaidoyer dans le cadre du développement territorial (sans avoir de personnel supplémentaire en interne pour ces thèmes)

¹⁰ Parce que pour le Pérou et le RDC des chargés d'appui aux partenaires n'ont qu'été recrutés récemment dans les bureaux, leur valeur ajoutée n'a pas encore pu être évaluée. En Ethiopie, SOS Faim fait appel sur un consultant pour l'accompagnement des partenaires (pas de fonction de représentation), qui est pour 25% du temps disponible pour le programme de SOS Faim Belgique.

et qu'en Éthiopie le consultant local a adopté une approche plus structurée que dans d'autres pays pour le travail d'accompagnement des coopératives locales.

- ⁶⁸ Les interviewés (partenaires et staff, siège et bureaux locaux) confirment que les ressources (humaines et financiers) sont insuffisantes pour accompagner plus intensivement les partenaires plus faibles, et pour accompagner et mettre en échelle l'application de nouvelles approches et outils (par exemple en ce qui concerne l'agroécologie, le genre, la finance rurale), également pour les pays avec un bureau plus élargi.
- ⁶⁹ Il n'est pas possible de faire une analyse correcte des ressources financières utilisées pour l'appui et l'accompagnement des partenaires. Les évaluateurs n'ont accès qu'au coût général du personnel des bureaux locaux et du siège, mais cela concerne l'ensemble des tâches assumées par le personnel, y compris un coût important pour la gestion des projets et la représentation. Il n'y a pas d'enregistrement des tâches et des interventions spécifiques du personnel en ce qui concerne l'appui au renforcement des capacités. En outre, les coûts liés aux activités du RC (tels que des formations, des études, la mise en réseau, l'assistance technique, etc.) sont inclus ainsi dans les budgets des projets des partenaires que dans les budgets de fonctionnement des bureaux locaux et du siège.
- ⁷⁰ Sur la base des chiffres globaux, nous pouvons constater que les ressources en personnel sont utilisées d'une manière efficiente, c.a.d. le pourcentage du coût du personnel des bureaux visités et du coût du personnel à la siège responsable pour les pays visités s'élève de 11% à 14% du budget opérationnel total du programme (voir tableau ci-dessous), ce qui est très acceptable, à l'exception de la RDC (déterminée par le volume relativement plus bas du programme RDC).



Pays	Personnel DGD au bureau local ¹¹	Nombre de partenaires DGD	% du coût bureau local + coût personnel siège/coût total du programme pays ¹²
Burkina Faso ¹³	<ul style="list-style-type: none">– Représentante– Chargé de l'appui aux partenaires– Chargé de l'appui au plaidoyer (régional)– RAF– Secrétaire	5	14%
Ethiopie	<ul style="list-style-type: none">– Assistant technique (consultant)	6	11%
Pérou	<ul style="list-style-type: none">– Représentant– Chargé des projets (à partir de 2021)– RAF	8	12%
RDC	<ul style="list-style-type: none">– Représentante– Chargé de l'appui aux partenaires (à partir de 2021)– RAF	5	33%

Tableau 7 Composition des bureaux locales dans les pays visités, nombre de partenaires financés par le programme DGD et le ratio coûts opérationnels des bureaux locales et budget opérationnels du programme DGD.

- 71 Le personnel de Bruxelles assume davantage de tâches administratives (gestion du programme) et les bureaux locaux sont chargés de l'accompagnement des partenaires, mais cette division n'est pas absolue. Dans les bureaux, les RAF effectuent les contrôles financiers initiaux et les chargés d'appui des partenaires assurent le suivi technique (tâches de gestion du programme). Le personnel du siège rend également visite aux partenaires, participe à des réflexions stratégiques et, en collaboration avec le personnel du bureau, développe de nouvelles stratégies et outils pour accompagner les partenaires (tâche d'accompagnement des partenaires). La collaboration entre le siège et les bureaux nationaux semble bien fonctionner, mais il n'est pas clair dans quelle mesure cette coopération entraîne un allègement (aussi administratif) pour le personnel (Nord ou Sud).
- 72 Un défi sera de trouver une solution pour répondre aux besoins en RC des partenaires, sans augmenter les frais de gestion du programme (y-compris l'appui et l'accompagnement des partenaires par le staff de SOS Faim). Une approche plus systématisée de RC pourrait conduire à une plus grande efficacité. A cette fin, il est nécessaire d'élaborer une vision et une stratégie sur le RC, sur la base desquelles (i) la description des tâches par rapport à l'accompagnement devient plus claire (diagnostic, l'élaboration et le suivi du plan d'action du RC, accompagnement, action conjointe, ...), (ii) il devient plus clair quand choisir pour un appui

¹¹ Chauffeurs (si présent) pas inclus

¹² Basé sur les chiffres de SOS Faim. Le coût du bureau local inclut coût de fonctionnement + coût du personnel. Les coûts de fonctionnement du bureau peuvent concerner toutes les activités qui sont organisées et payées par le bureau et/ ou des budgets qui sont transférés aux partenaires pour des activités pas prévues (fonds souples).

¹³ Le bureau local est partagé avec SOS Luxembourg ; il y a aussi d'autres chargés de projet pour suivre les projets financés par d'autres bailleurs de fond

direct ou indirect¹⁴ et (iii) la manière dont les processus de RC peuvent être suivis, etc. Un investissement dans la formation du personnel en matière de RC contribuera à une utilisation plus efficace et efficiente du temps et des ressources et au nivellement de la qualité de l'accompagnement parmi les différents bureaux.

On peut également examiner comment les ressources humaines peuvent être encore mieux utilisées. La désignation des responsables pays à la siège (un par pays, avec des investissements en temps variables) ne semble pas un modèle efficace, compte tenu du nombre limité de pays d'intervention et de la présence de bureaux locaux dans presque tous les pays. En outre, il est indiqué qu'il n'y a pas suffisamment de compétences complémentaires au sein de SOS Faim. Une organisation différente de l'équipe semble appropriée (voir recommandations).

Conclusions – SOS Faim assure une bonne gestion technique et financière de son programme. Les systèmes de gestion semblent légers et sont évalués positivement par les partenaires. En ce qui concerne le RC, il n'existe pas de système pour assurer un suivi adéquat de l'appui au RC. L'absence d'une approche de RC plus systématisé pourrait avoir un impact négatif sur l'utilisation des ressources (ex. choix de l'approche et des outils, recours à des experts, mise en commun des besoins, la capitalisation, etc.) et rend difficile l'apprentissage de l'appui aux processus de RC.

La plus-value de la présence sur le terrain a été démontrée. La représentation locale est propice au développement des relations de confiance, une condition nécessaire pour des processus de RC, et rend possible un accompagnement de proximité. La différence entre les grandes et les petites antennes locales réside principalement dans le nombre de domaines dans lesquels les partenaires peuvent être renforcés. La performance et la qualité de travail d'accompagnement des partenaires ne dépend pas seulement de la disponibilité des ressources humaines mais également des initiatives et expertise du staff.

Le coût de la gestion et de l'accompagnement des partenaires par rapport au coût total du programme est raisonnable, mais en même temps les ressources (humaines et financières) semblent insuffisantes pour accompagner plus intensivement les partenaires plus faibles, et pour accompagner et mettre en échelle l'application de nouvelles approches et outils, également pour les pays avec un bureau plus élargi. On pourra réfléchir s'il y a d'autres manières possibles pour s'organiser d'une manière plus efficiente.

¹⁴ La facilitation des processus de RC par un acteur externe ou interne, ou par une organisation des pairs ou par un membre du staff de l'organisation : chacun de ses approches a des avantages et désavantages comme décrit dans : Phlix, G. et al (2012) Facilitating Organisational Learning : Insights from Practice. PSO : The Netherlands.



2.4 DURABILITÉ

- ⁷³ Le renforcement de la durabilité des partenaires et de leurs services fait l'objet d'une attention particulière de la part de SOS Faim de diverses manières. Tout d'abord, l'accent est mis sur le renforcement des capacités des organisations partenaires dans le but de contribuer à des organisations performantes et autonomes, capables de fournir des services pertinents à leurs membres de manière efficace et efficiente. Pour tous les partenaires, cela se traduit par un appui à la réflexion stratégique et au développement de plans stratégiques, par le renforcement de la gouvernance interne des partenaires et par le renforcement de la gestion financière et technique des projets. En outre, SOS Faim encourage la coopération institutionnelle entre ses partenaires et avec d'autres organisations et/ou acteurs gouvernementaux et renforce la capacité de plusieurs partenaires à rédiger des propositions de projets qui peuvent être présentées à d'autres bailleurs de fond au niveau local, régional et/ou international. Plusieurs partenaires sont appuyés également sur le renforcement de la commercialisation de leurs propres services et/ou sur la création de petites entreprises rentables afin de devenir autosuffisants. Tout cela se déroule dans le cadre d'une relation à long terme, où la stratégie de sortie n'est pas toujours explicite mais où, comme nous venons de le décrire, une attention est généralement accordée implicitement.
- ⁷⁴ Les résultats de cette démarche présentent une image mixte et varient d'un partenaire à l'autre, aussi entre les partenaires les plus forts et les plus faibles, et la durabilité des organisations de second niveau est plus difficile à assurer. Quelques facteurs qui ont une influence sur le niveau de durabilité sont élaborés ci-dessous.
- ⁷⁵ En termes de durabilité, il est important d'abord (i) que le personnel qui ont bénéficié des interventions de renforcement des capacités (la formation, l'accompagnement, la réflexion stratégique) soit capable d'intégrer les nouvelles techniques et stratégies dans la pratique et (ii) que l'organisation soit en mesure de retenir ce personnel (**durabilité social et institutionnel**) :
- Comme décrit dans la section sur l'efficacité, le renforcement des compétences du personnel n'est pas suffisant en soi, mais il doit y avoir un cadre dans lequel le personnel peut l'appliquer dans la pratique. Quelques conditions pour y arriver sont l'existence d'une stratégie partagée, des instructions claires, d'une compréhension partagée et la nécessité d'avoir accès à des ressources suffisantes pour déployer ou mettre en échelle ces stratégies. Des défis sont visibles chez plusieurs partenaires visités lors de cette évaluation (ex. la mise en échelle de la finance rurale en Ethiopie et en RDC) et également décrit dans d'autres rapports d'évaluation (ex. le rapport d'évaluation du Sénégal). Le rapport d'évaluation de Ciudadania, Bolivie, souligne également la nécessité de renforcer l'homogénéité et la compréhension commune des (nouvelles) stratégies parmi tous les membres du personnel.
 - En outre, l'organisation doit être en mesure de conserver son personnel. Pour les organisations qui dépendent fortement des projets, cela n'est pas toujours garanti. Une bonne gestion des connaissances est donc nécessaire, notamment en rendant les stratégies explicites, en documentant les bonnes pratiques, en capitalisant les expériences et les bonnes pratiques, en documentant le track record. La perte de la mémoire institutionnelle a été particulièrement visible lors des visites chez les partenaires en RDC et au Pérou (également mentionnés dans le rapport d'évaluation de CCCP-Pérou). La nécessité de la gestion des connaissances a été également soulignée par certains répondants dans l'enquête et lors des ateliers d'évaluation.
- ⁷⁶ Ces défis sont connus par SOS Faim et ses partenaires et, dans une certaine mesure, ils sont déjà adressés, mais pas par tous les partenaires et pas dans tous les pays de manière aussi systématique.

- 77 Les évaluations (tant la présente que des autres évaluations externes) documentent que SOS Faim accorde peu d'attention explicite aux processus organisationnels internes et à la culture organisationnelle qui influencent (positivement ou négativement) l'appropriation de nouvelles stratégies et approches par le personnel. Par exemple *“se tiene la impresión que en el equipo técnico del proyecto no existe homogeneidad y solidez conceptual respecto a los diferentes enfoques”* (Evaluación Ciudadanía, p.48). Comme décrit au chapitre 2.2. Efficacité, SOS Faim accorde moins d'attention à des dimensions plutôt "soft" ou "invisibles" de la capacité, telles que par exemple la *'capabilité de maintenir en équilibre la cohérence et la diversité'*. Cette dernière capacité met le doigt sur la nécessité d'avoir un équilibre entre l'ambition de l'organisation et les capacités et motivation du personnel, un équilibre entre l'ambition de l'organisation et les ressources. En raison de l'absence d'un bon diagnostic organisationnel et d'un plan d'action, ces caractéristiques plutôt invisibles ne sont pas explicitées et ne sont que partiellement ou pas adressés.
- 78 Les mêmes observations peuvent être faites pour l'introduction de (nouvelles) stratégies et politiques concernant le genre, le développement des territoires, le plaidoyer, l'agroécologie. Une grande attention est accordée au renforcement des connaissances et compétences techniques ainsi qu'à l'élaboration des stratégies, mais beaucoup moins à la culture organisationnelle, des facteurs internes de levier ou les goulots d'étranglement. Comme décrit dans le rapport d'évaluation CCCP, la politique de genre reste superficielle. En plus, il y a beaucoup d'expérience dans l'application des stratégies liés à ces thèmes au sein de SOS Faim et ses partenaires qui n'est pas documentée ou peu accessible aux collègues et aux autres partenaires.
- 79 **La durabilité financière** reçoit également une attention particulière de la part de SOS Faim, aussi bien en ce qui concerne la mobilisation des fonds (compétence en gestion de projet, développement des propositions de projet, élaboration d'un track record, accès aux plateformes ou ses fonds sont promus, mise en relation pour des investissements, etc.) que le développement des stratégies d'autonomisation. Parmi les stratégies d'autonomisation un appui est fourni dans la structuration des organisations partenaires (statuts juridiques et légales, organes de gouvernance en place, etc.) et le renforcement des initiatives économiques rentables, avec des résultats mixtes.
- 80 Un défi, en particulier pour les organisations de second niveau, est leur forte dépendance des bailleurs externes, et la difficulté de mobiliser des contributions suffisantes parmi les membres, ce qui rend l'organisation plus redevable en amont, plus qu'aux propres membres. Cela est apparu lors de la visite aux partenaires au Congo mais est également décrit dans d'autres rapports d'évaluation (par exemple l'évaluation CCCP, 2019). Dans l'enquête, plusieurs personnes ont indiqué qu'elles souhaiteraient davantage de soutien pour renforcer l'autonomie financière de l'organisation.
- 81 Le plaidoyer est une stratégie importante dans le programme DGD actuel. Il y a des exemples des partenaires qui investissent dans le plaidoyer au profit du financement des organisations des producteurs, comme par exemple les interventions de plaidoyer de Conveagro en faveur de la loi de taxation sur les produits agricoles. Il n'est pas clair dans quelle mesure un plaidoyer proactif est effectué par les partenaires dans les différents pays pour mobiliser des ressources suffisantes pour financer (les activités) des organisations de second niveau (ce thème ne faisait pas partie de cette évaluation).
- 82 Pour conclure, SOS Faim accorde certainement beaucoup d'attention au renforcement de la durabilité de ses interventions. Ce soutien est généralement fragmenté et ne fait pas explicitement partie d'une stratégie de sortie, qui est accompagné par des indicateurs pour rendre possible le suivi de l'évolution de la durabilité organisationnel. Le manque d'une stratégie de sortie bien élaborée peut avoir des conséquences négatives



au moment de la finalisation du partenariat, comme le montre l'évaluation intermédiaire SIA 2019 (exemple Equateur « pas une consolidation des processus entamé »).

Conclusions – Les résultats de la durabilité des appuis aux RC sont variés parmi les partenaires tant au niveau social (application des compétences acquis, mis en échelle), et institutionnel (gestion de ressources humaines et gestion de connaissance) qu'au niveau financier. Ces défis sont connus par SOS Faim et ses partenaires et, ils sont adressés, mais pas par tous les partenaires et pas dans tous les pays de manière aussi systématique. Peu d'attention explicite est donnée aux processus organisationnels internes et à la culture organisationnelle qui influencent l'appropriation de nouvelles stratégies et approches par le personnel. Peu d'attention est donnée au renforcement des cotisation des membres (cas OP). La stratégie de sortie n'est pas accompagnée par des indicateurs pour suivre l'évolution de la durabilité organisationnelle.

3 Conclusions et recommandations

3.1 CONCLUSIONS

- ⁸³ Cette évaluation a montré que SOS Faim apporte un appui financier et non financier pertinent et efficace à ses partenaires. Des résultats ont été identifiés auprès des partenaires en ce qui concerne le renforcement de la planification stratégique, de la gouvernance des partenaires et ses membres (statuts, organes de décision fonctionnels), le renforcement opérationnel et l'introduction de nouvelles stratégies, approches et outils et dans une certaine mesure l'autonomisation financière des partenaires. L'accent est surtout mis sur la mise en œuvre des différents axes d'intervention du programme DGD. Dans une moindre mesure une attention a été accordée au renforcement des processus et/ou politiques internes des partenaires de SOS Faim.
- ⁸⁴ L'application des compétences acquises et la mise en échelle de nouvelles stratégies et outils n'est pas toujours garanti à cause de manque des ressources (humaines et/ou financiers), la faible appropriation des nouvelles stratégies et outils par le staff des partenaires, la manque d'homogénéité et compréhension commune des (nouvelles) stratégies parmi tous les membres du personnel et/ou la rotation du personnel des partenaires. Les caractéristiques, les opportunités et les défis de l'organisation partenaire ne sont pas toujours suffisamment pris en compte. En raison de l'absence d'un bon diagnostic organisationnel et d'un plan d'action de RC, les processus et dynamiques internes plutôt invisibles ne sont pas explicitées et ne sont que partiellement ou pas adressés.
- ⁸⁵ Un mélange approprié des approches et outils est utilisé pour accompagner des processus de renforcement des capacités, consistant en un appui direct et indirect, la facilitation de la mise en réseau et des échanges entre organisations. L'appui et l'accompagnement sont basés sur une analyse conjointe des besoins. Le choix des thèmes et des outils de RC est axé à la fois sur l'offre et la demande. Pour les partenaires, l'accompagnement de proximité est jugé comme l'approche la plus pertinente et efficace. Un certain nombre d'interventions ne sont pas toujours suffisamment élaboré ou suivi (comme des visites d'échange, le réseautage international).
- ⁸⁶ La bonne qualité des relations de partenariats (longue durée, confiance, respect, bonne dialogue, le pouvoir décisionnel partagé) crée un environnement propice pour l'appui et l'accompagnement de SOS Faim aux processus de RC. A cette fin, la plus-value de la présence sur le terrain a été démontré. La différence entre les grandes et les petites antennes locales réside principalement dans le nombre de domaines dans lesquels les partenaires peuvent être renforcés. La performance et la qualité de travail d'accompagnement des partenaires ne dépend pas seulement de la disponibilité des ressources humaines (le nombre) de SOS Faim sur le terrain mais également des initiatives et expertise du staff, ce qui varie entre les pays. SOS Faim ne dispose pas d'une politique élaborée pour guider et systématiser l'appui aux RC, alors la pratique et la qualité des processus de RC varient entre les pays et entres les membres du personnel.
- ⁸⁷ L'absence de diagnostic formel et le suivi limité du RC augmentent le risque de ne pas obtenir une bonne compréhension des évolutions, des opportunités, des goulets d'étranglement et des leviers, conditions



préalables liés aux processus de RC au niveau de chaque partenaire, ce qui peut avoir un impact négatif sur l'efficacité et la durabilité des résultats.

- ⁸⁸ La disponibilité du staff n'est pas toujours suffisante pour assurer un accompagnement plus rapproché des partenaires les plus faibles et pour accompagner et mettre en échelle l'application de nouvelles approches et outils, également dans les pays avec un bureau local plus élargi.

3.2 RECOMMANDATIONS

(6) Développement d'une note politique sur le renforcement des capacités

- ⁸⁹ Une approche plus systématisée de RC pourrait conduire à une plus grande efficacité et efficacité. L'absence d'un document de politique sur le RC signifie qu'il n'existe pas encore de cadre commun de concepts et de vision parmi le personnel (par exemple en ce qui concerne la définition de capacité, ce qu'est le renforcement des capacités et le but du RC, quel rôle peut jouer un acteur externe, quelles sont les stratégies possibles et effectives, quelles sont les conditions préalables, comment entamer le dialogue sur le RC, comment suivre la contribution au processus de RC et mesurer les évolutions de la capacité, etc.). Cette note clarifiera également les tâches des différents membres du personnel par rapport à l'accompagnement des partenaires (diagnostic, l'élaboration et le suivi du plan d'action du RC, accompagnement, action conjointe, ...).
- ⁹⁰ Un investissement dans la formation du personnel de SOS Faim en matière de RC contribuera à une utilisation plus efficace et efficiente du temps et des ressources, et au nivellement de la qualité de l'accompagnement parmi les différents bureaux.

(7) Systématiser le suivi des processus de RC

- ⁹¹ Malgré le fait que l'appui et l'accompagnement des processus de RC soit basé sur des propositions faites par les partenaires et discutées dans un dialogue, il n'y a pas assez d'attention explicite pour les caractéristiques organisationnelles qui ont un impact sur l'efficacité et la durabilité de ces processus de RC. Il faut également balancer entre l'ambition de l'organisation, les capacités et la motivation du personnel et les ressources financières. Il s'avère nécessaire d'utiliser (ou élaborer) des approches ou outils de diagnostics organisationnels à cette fin. Il faut noter que le dialogue et la réflexion sont plus importants qu'un instrument formel avec des points à cocher.
- ⁹² Suite au processus de diagnostic, il est recommandé de développer également un plan d'action RC explicite pour chaque partenaire, un plan qui inclue des indicateurs de suivi. Ses indicateurs ne doivent pas collecter des données au niveau des activités de RC, mais au niveau des changements réalisés et sa durabilité. Le travail avec le MDP s'y prête bien. Le processus de suivi doit également donner une attention aux facteurs et conditions qui ont une influence sur les processus de RC. Des approches ou outils légers sont à préférer. De préférence, certains partenaires devront être impliqués dans le développement de ses approches et outils de diagnostic et de suivi.

(8) Systématiser et documenter quelques interventions de RC

- ⁹³ Un certain nombre de stratégies de RC semblent répondre dans une moindre mesure aux besoins des partenaires et/ou contribuent peu aux processus de RC. Cela concerne, par exemple, les visites d'échange entre partenaires. Il existe de bons et de moins bons exemples d'efficacité des visites d'échanges entre partenaires. L'efficacité de ces visites d'échanges est largement déterminée par la mesure dans laquelle ces échanges sont pertinents pour les organisations concernées et dans quelle mesure les leçons apprises peuvent être adoptées par l'organisation (voir recommandation 2). En outre, il est important d'introduire une certaine systématique dans la préparation, la mise en œuvre et le suivi de ces visites.
- ⁹⁴ Il existe également une demande pour davantage d'échanges entre partenaires et entre pays. Le document de politique sur le RC (voir recommandation 1) peut expliciter pourquoi, de quelle manière et dans quelles conditions ces échanges peuvent avoir lieu.
- ⁹⁵ Il existe différentes expériences dans les différents pays de SOS Faim concernant les stratégies de RC (par exemple, la structuration des coopératives, le plaidoyer, la mise en réseau, etc.) qui sont peu ou pas connues ou partagées parmi le personnel (et les partenaires). Il est recommandé de systématiser et de documenter certaines stratégies.
- ⁹⁶ Sur les thèmes clés du programme SOS Faim des notes stratégiques et des outils ont été élaborés par les équipes de SOS Faim (ex. développement territorial, agroécologie, genre). Ses notes sont très intéressantes mais plutôt général et ne donnent pas des directives suffisantes pour guider sa mise en œuvre. Elles n'explicitent pas suffisamment quelles capacités organisationnelles et quels compétences individuels doivent être présents ou développés au sein des organisations pour rendre ces stratégies effectives.

(9) Stratégie de sortie

- ⁹⁷ SOS Faim accorde certainement beaucoup d'attention au renforcement de la durabilité de ses interventions. Ce soutien est généralement fragmenté et ne fait pas explicitement partie d'une stratégie de sortie, qui est accompagné par des indicateurs pour rendre possible le suivi de l'évolution de la durabilité. L'attention au renforcement de la durabilité institutionnel et financier devra être inclus dans les conventions de collaboration et une stratégie de sortie devra être explicitée, dès le début du partenariat. Une telle stratégie de sortie est développée sur mesure pour chaque partenaire et peut inclure différentes stratégies visant la durabilité sociale, institutionnelle et financière. Cette stratégie de sortie devra expliciter (i) ce que l'on entend par durabilité et quel niveau de durabilité est réaliste, (ii) comment l'évolution vers la durabilité sera suivie et (iii) comment il peut y avoir encore une coopération à l'avenir (en dehors de la relation financière du projet).
- ⁹⁸ Durabilité social et institutionnel : Un plus grand degré d'appropriation et une plus grande attention aux processus internes et aux caractéristiques organisationnelles qui permettent l'application de nouvelles connaissances et de nouveaux outils augmentera la durabilité des résultats de RC (voir aussi recommandation 2). Un investissement dans la gestion des connaissances peut être utile pour faire face aux changements de personnel.



⁹⁹ Durabilité financière : Plusieurs partenaires demandent un soutien supplémentaire pour renforcer la durabilité financière. Cela peut impliquer à la fois le renforcement de la capacité à mobiliser des fonds externes et le renforcement de l'autonomie financière. En ce qui concerne ce dernier point, la viabilité financière des organisations de second niveau mérite une attention particulière. Un défi est la difficulté de mobiliser des cotisations suffisantes parmi les membres, ce qui rend l'organisation plus redevable en amont, plus qu'aux propres membres. Outre l'appui à la structuration des organisations paysannes, le renforcement de la gestion, et le renforcement des services de qualité auprès des membres (comme réalisé déjà dans le programme actuel), il convient également de prêter attention au renforcement des stratégies et systèmes visant à optimiser la contribution des membres.

(10) Réfléchir par rapport à l'utilisation efficace des ressources humaines

¹⁰⁰ Cette évaluation montre la plus value des représentants locaux pour accompagner des processus de renforcement des capacités chez les partenaires, ce qui a été démontré également dans d'autres évaluations.¹⁵ Les évaluateurs invitent SOS Faim à examiner comment les ressources humaines disponibles peuvent être utilisées différemment pour répondre au besoin d'accompagnement de proximité des partenaires, sans augmenter les coûts de gestion. Trois considérations peuvent soutenir cette réflexion:

¹⁰¹ (1) Étant donné le nombre limité de pays d'intervention et, dans certains pays, le nombre relativement faible de partenaires, et étant donné la présence des bureaux locaux, le travail avec des responsables pays à la siège ne semble pas efficient. On pourrait considérer une répartition différente des tâches au siège. Par exemple, un ou deux membres du personnel pourraient assumer les responsabilités du suivi technique et administratif du programme (et pour répondre à l'obligation de rapportage DGD). Ils peuvent être mandatés comme responsables suivi et évaluation, pour tous les pays.

¹⁰² (2) L'équipe de SOS Faim pourrait être organisée de plus en plus par thèmes, plutôt que par région géographique. Cela nécessite une recherche ciblée d'expertise complémentaire et/ou la création d'opportunités pour le personnel de se développer davantage sur le plan thématique. Ces gestionnaires thématiques coordonnent le développement des stratégies et outils et participent dans les réseaux thématiques. Ces responsabilités thématiques ne doivent pas toutes être assumées par les personnes du siège mais également assumées par les représentants locaux et chargés d'appui aux partenaires.

(3) Une évolution pourrait être initiée pour faire basculer l'organisation, où les bureaux nationaux se voient attribuer un rôle plus important. Actuellement, le développement des stratégies et des outils est fortement dirigé depuis le siège. Les partenaires de SOS Faim n'y participent pas directement (leurs expériences et visions sont seulement indirectement partagées à travers la participation de représentants locaux de SOS Faim dans les groupes de travail thématiques). Vue l'attention croissante portée aux processus de décolonisation et afin de donner une place plus importante à la perspective du Sud dans le développement des stratégies et outils, ces groupes de travail devraient plutôt être dirigés par le Sud. Une participation des (anciens) partenaires intéressés pourrait être recherché également.

¹⁵ Huyse, H. Phlix, G. et al (2010) Evaluation des partenariats des ONG orientés vers le renforcement des capacités. Bruxelles : SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement. Service de l'Évaluation spéciale de la Coopération au développement.

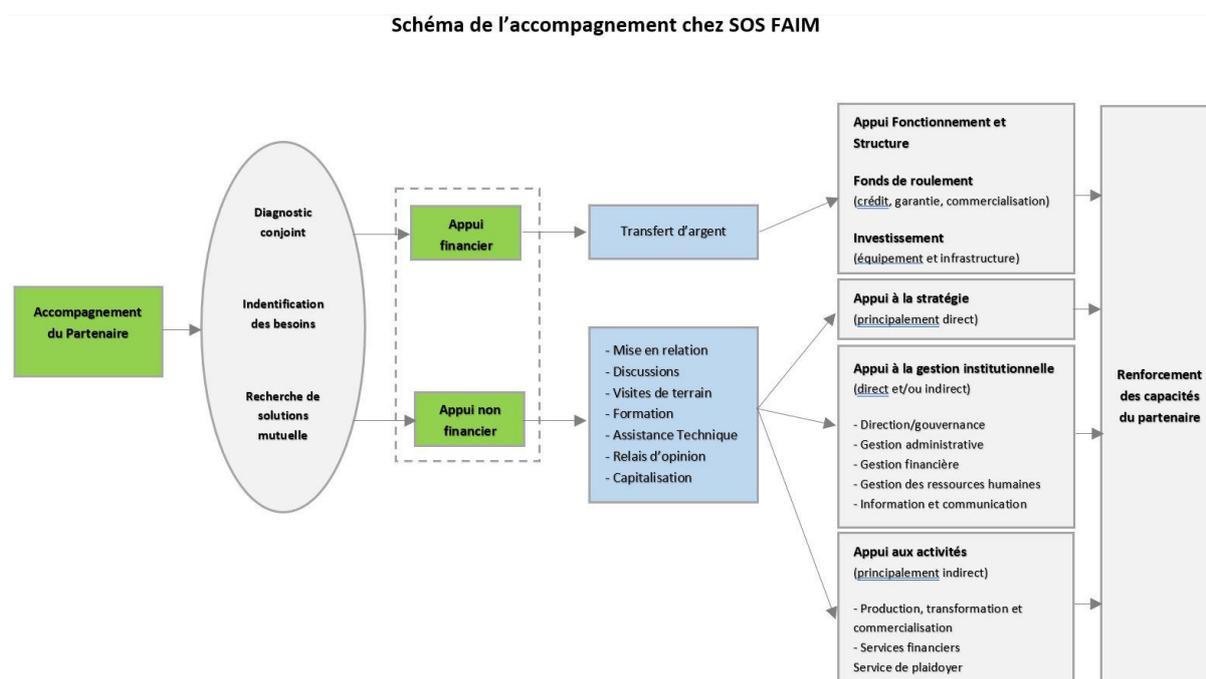
Un déploiement optimal du personnel doit être accompagné par une description claire des différentes tâches du staff, ce qui nécessite une vision et stratégie explicitée sur le renforcement des capacités (voir Recommandation 1) et le recrutement et/ou la formation de personnel dans l'accompagnement des processus de RC. La valeur ajoutée de l'accompagnement de proximité a été démontrée dans cette évaluation. Les antennes doivent donc disposer de ressources et compétences suffisantes à cette fin. Une bonne compréhension des ressources humaines et du temps disponibles, combinée avec une vision et une approche explicite du RC, fournira des informations sur la mesure dans laquelle le personnel peut investir dans l'accompagnement des partenaires (appui directe) et la mesure dans laquelle il doit faire appel aux externes (appui indirecte). Une coopération institutionnelle pourrait également être considérée avec des partenaires (anciens) forts pour renforcer d'autres partenaires, le travail de capitalisation et la gestion des connaissances.

4 Annexes

4.1 ANNEXE 1 : TDR

1. CONTEXTE.

Dans son discours, SOS Faim met régulièrement en avant son action d'**accompagnement des partenaires du sud**, selon le schéma suivant, comportant des appuis financiers et non financiers.



Ces partenariats sont en cours dans les pays suivants : Sénégal, Mali, Burkina Faso, RDC, Ethiopie, Bolivie, Equateur et Pérou. A noter que 2021 sera marqué par l'arrêt des partenariats en Equateur et que de nouveau partenariats seront lancés en Ouganda à partir de 2022.

Mentionnons qu'à côté de son accompagnement d'organisations partenaires, SOS Faim exécute et gère également des projets de développement.

En 2019, dans le cadre de la certification de notre système d'évaluation, travail mandaté par le Service d'Evaluation Spéciale, le rapport nous faisait remarquer à juste titre que les évaluations données en référence pour l'obtention de la certification étaient orientées vers le travail des partenaires concernés et n'étudiaient pas, ni ne mettaient en évidence la plus-value de l'appui et de l'accompagnement de SOS Faim.

D'où cette volonté de réaliser cette évaluation.

A noter que en 2006, un chantier « valeur ajoutée » avait été mené conjointement par les deux SOS Faim (Belgique et Luxembourg). Une note de synthèse est disponible.

Et qu'en 2013, SOS Faim a participé à une évaluation de la satisfaction de ses partenaires (enquête KEYSTONE) qui avait porté à l'époque sur 38 partenaires (Belgique et Luxembourg).

Cette enquête portait sur :

- La qualité des appuis financiers
- La qualité des appuis non financiers, en particulier, le renforcement de capacités
- Les effets du partenariat sur le travail des partenaires
- La relation administrative : contractualisation, suivi et rapportage
- Les relations et la communication entre le partenaire et SOS Faim
- La compréhension et l'apprentissage.

SOS Faim a été classé 8^{ème} sur 58 ONG internationales. Un rapport de synthèse est disponible.

2. ENJEUX

L'évaluation portera sur les différents modes d'appui repris dans le tableau ci-dessus :

- Les appuis financiers : l'évaluation portera essentiellement sur les modalités des appuis financiers : ils ont lieu uniquement sous forme de subventions, sur cofinancements fonds propres – fonds publics, ce qui a des implications au niveau des modalités, conditions, calendrier, etc.
- Les appuis non financiers : l'analyse portera sur les 6 modes du cadre bleu ci-dessus que l'on peut recatégoriser comme suit :
 - mise en relation (pour faciliter l'accès des partenaires au financement, par subside ou par crédit ; pour faciliter leur plaidoyer ; pour faciliter l'échange d'expériences entre pairs) ;
 - les appuis-conseils et outils, dans divers domaines méthodologiques et techniques . En particulier le plaidoyer, l'agroécologie, le financement rural, le développement territorial et le genre.
 - la capitalisation (dont la portée est cependant bien plus large que le partenaire accompagné, puisque la capitalisation s'adresse généralement à un public plus large, au sein du monde de la coopération)

3. CONTENU, METHODOLOGIE, PROFIL

3.1. Critères CAD concernés :

- **Pertinence** : vérifier si l'appui (financier, non financier) répond effectivement aux besoins et aux priorités des partenaires.
- **Efficacité** : vérifier si nous arrivons oui ou non à renforcer les capacités de nos partenaires comme nous prétendons en avoir l'ambition. Sur cette question, est-ce que notre stratégie de création et/ou de croissance de nos bureaux locaux de représentation a apporté un plus ?
- **Efficience** : vérifier si nous y arrivons avec le meilleur rapport bénéfices / coûts. Faisant, notamment, l'hypothèse que l'ouverture de bureaux locaux de représentation a permis d'augmenter la qualité des appuis non financiers, en mettant ceci en rapport avec les coûts induits (en tenant compte de situations particulières de prestations de services, comme au Mali)



- **Durabilité** : l'appui de SOS Faim produit-il des résultats durables chez les partenaires actuellement soutenus et chez d'anciens partenaires ? Renforcement de capacités ? Infrastructures productives ? Qualité de la gouvernance ?

3.2. Questions d'évaluations :

a) Sur les appuis financiers :

Les appuis financiers sont-ils pertinents par rapport aux besoins et aux priorités des partenaires ? Permettent-ils une gestion plus efficiente/durable au niveau des programmes et activités des partenaires, de leur gouvernance ? Le choix de la subvention est-il adapté et efficient ou au contraire induit-il une pression à l'exécution ? Quelle est l'efficacité dans la planification et l'exécution des transferts par les responsables de partenariat ? La souplesse budgétaire renforce-t-elle l'efficacité / efficacité des appuis ?

b) Sur les appuis non financiers :

- Comment les responsables de partenariat (siège et antennes) apprécient-ils leurs appuis non financiers en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficacité et de durabilité pour les partenaires ?
- Sur quels types d'appuis et quelles thématiques les partenaires voient-ils le plus de valeur ajoutée de SOS Faim (domaines d'expertise) ? Ces appuis sont-ils pertinents et complémentaires à l'appui financier ? Ces appuis non financiers produisent-ils des effets durables chez les partenaires ?
- Depuis quelques années, SOS Faim a renforcé considérablement ses bureaux de représentation (Burkina, Mali, Sénégal, RDC, Pérou et Bolivie) et son assistance technique (Ethiopie) : ce processus permet-il de renforcer l'efficacité et la qualité des appuis non financiers ? d'alléger le travail administratif au siège ? Quelles sont les expertises spécifiques disponibles au sein des bureaux de représentation ?
- Pour l'avenir :
Dans un contexte changeant et évolutif (Covid19, (in)sécurité, changement climatique, fragilité socio-économique) :
 - Quelles sont les attentes des partenaires, leurs souhaits d'amélioration ?
 - Quelles seraient les thématiques prioritaires pour les appuis non financiers de SOS Faim ?

3.3. Méthodologie :

Au niveau du siège, l'ensemble des pays d'intervention sera passé en revue avec les services SAP (service d'appui aux partenaires) et GCCE (gestion des connaissances et capitalisation d'expériences).

14 jours de travail du consultant principal sont prévus à cet effet.

Au niveau du terrain, il ne sera pas possible d'organiser des missions dans l'ensemble des pays où SOS Faim est présent.

Un échantillon de 4 pays est dès lors prévu, avec chaque fois un consultant local qui fera équipe avec le consultant principal (international).

- 1 pays d'Amérique du Sud : Pérou
- 3 pays d'Afrique :
 - Le bureau de représentation au Burkina
 - Le bureau de représentation en RDC
 - Un pays sans bureau de représentation, mais avec un assistant technique : l'Éthiopie.

Le total prévu pour le terrain est de maximum 56 hommes/femmes jours. L'équipe de consultants proposera une répartition équilibrée de ce maximum de jours entre les 4 pays concernés.

Le travail de terrain inclura les interviews du personnel des bureaux locaux ou du personnel technique de SOS Faim (cas de l'Éthiopie), d'un échantillon de partenaires, mais aussi de personnes extérieures indépendantes qui auraient pu être témoin de l'appui de SOS Faim.

L'échantillon des partenaires consultés devrait permettre :

- a) De prendre du recul et évaluer l'appui de SOS Faim dans la durée.
- b) De voir dans quelle mesure SOS Faim a été utile en cas de crise du partenaire ou pour que le partenaire saisisse des opportunités.
- c) D'identifier à la fois les facteurs de succès et d'échecs des appuis fournis
- d) De prendre en compte les différents types de partenaires soutenus par SOS Faim : OP économiques, OP plaidoyer, IFR, organisations d'appui.

L'offre remise par le consultant contiendra une proposition de grilles d'entretien destinées aux différents interlocuteurs (SAP siège et antenne, partenaires, personnes extérieures). Idéalement, pour chaque partenaire rencontré, les avis de 3 personnes seront recueillis.

Pour les pays qui ne feront pas l'objet d'une visite de terrain, une grille d'entretien en ligne pourra aussi être créée pour recueillir à la fois les opinions et les souhaits des partenaires par rapport aux appuis de SOS Faim.

Le consultant principal aura une expérience en matière de coopération internationale, en particulier de soutien aux organisations de la société civile, de relations de partenariat Nord-Sud. Dans toute la mesure du possible, il maîtrisera suffisamment le français, l'anglais et l'espagnol.

Les consultants locaux auront une bonne connaissance des organisations de la société civile des pays concernés, en particulier les organisations de producteurs, les ONG d'appui et les institutions de financement rural et agricole.

4. CALENDRIER, PILOTAGE, LIVRABLES

Les termes de référence seront soumis pour approbation à la DGD durant le mois de novembre 2020, de manière à être publiés au plus tard début janvier 2021.

La sélection des offres sera finalisée au plus tard avant la fin janvier 2021, pour une contractualisation durant la première quinzaine de février 2021.

Les missions de terrain auront lieu avant fin mars 2021.

Le rapport intermédiaire sera soumis le 15 avril 2021 et le rapport final pour le 15 mai 2021.



L'évaluation sera suivie par un comité de pilotage composé de 3 ou 4 personnes des services appui partenaires et de gestion des connaissances.

Le rapport final comprendra un maximum de 50 pages sans les annexes et comprendra un résumé exécutif et un tableau de recommandations, si possible avec un ordre de priorités.

De courts rapports spécifiques (maximum 10 pages) par pays ayant fait l'objet de travail de terrain seront également mis à disposition.

5. BUDGET

Les offres ne pourront être supérieures à 40.000 € TTC et donneront un détail entre les honoraires et les frais de déplacement, mission et alimentation (ou per diems).

6. CONTENU DE L'OFFRE

Les offres comprendront une proposition technique d'un maximum de 10 pages sans les annexes (CV et références des évaluateurs) et une proposition financière.

6.1. CRITERES D'ANALYSE DE L'OFFRE

Les propositions techniques seront évaluées sur la base de leur conformité aux termes de référence, à l'aide des critères d'évaluation et du système de points suivant :

- Expertise, expérience et compétences du consultant : 30 points
- Compréhension des TDR et adéquation entre offre et demande : 25 points
- Méthodologie proposée : 25 points
- Offre financière : 20 points

6.2. ENVOI DES OFFRES

Les offres doivent être transmises avant le jeudi 14/01/2021 à 12h00 (Bruxelles) à l'adresse électronique suivante : mme@sosfaim.org de Marc MEES.

4.2 ANNEXE 2 : CADRE D'ÉVALUATION

<p>Question d'évaluation 1. Dans quelle mesure l'accompagnement (l'appui financier et non-financier) offert par SOS Faim est-elle pertinente ?</p>	
<p>Rationnelle</p> <p>Selon la définition du CAD-OECD la pertinence porte sur la mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions et demeurent pertinents même si le contexte évolue.</p> <p>Les TDR demandent de vérifier si l'appui répond effectivement aux besoins et aux priorités des partenaires. ACE Europe fait une distinction entre la mesure dans laquelle les appuis sont adaptés aux besoins et priorités des partenaires, et la mesure dans laquelle les approches sont pertinents pour atteindre les objectifs.</p> <p>Dans la pratique de SOS Faim différentes approches sont appliqués pour identifier les besoins des partenaires, comme le dialogue avec les partenaires et des outils diagnostiques (ex. agroécologie, genre). Une diagnostique institutionnelle est surtout appliqué dans le processus d'identification et sélection de nouveau partenaires. Il sera intéressant d'évaluer les différentes expériences entre les pays par rapport à l'utilisation de ses outils et la mesure dans laquelle les résultats de ses diagnostiques ont abouti à des interventions appropriées.</p> <p>SOS Faim adopte différentes modes d'appui non financier. Il sera intéressant d'analyser quelles modes sont utilisés dans les différents pays, quel est le degré de succès et les facteurs qui expliquent le niveau de succès. Dans des évaluations précédentes d'ACE Europe, il a été déjà approuvé qu'une présence sur le terrain a une valeur ajoutée en qui concerne la qualité et l'efficacité de la contribution au renforcement des capacités des partenaires. Dans cette évaluation, l'objectif est de vérifier si c'est également le cas pour SOS Faim.</p>	
<p>Critères de jugement</p>	<p>Points d'attention/sous-questions</p>
<p>1.1. L'appui financier répond aux besoins et priorités des partenaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'appui est basé sur une évaluation des besoins du partenaire et sa proposition de projet • L'appui financier est adapté aux possibilités de cofinancement de la part du partenaire • Le soutien apporté est aligné sur l'appui que le partenaire reçoit d'autres donateurs • Les appuis non-financier sont pertinent et complémentaires à l'appui financier • ...
<p>1.2. L'appui non-financier répond aux besoins et priorités des partenaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'appui est basé sur une évaluation des besoins ou une analyse des enjeux de capacité du partenaire (à travers un dialogue ou des outils diagnostics) • Le soutien au renforcement des capacités est évalué par le partenaire comme pertinent. Le soutien prend en compte les opportunités et défis auxquels ils font face • Le soutien apporté est aligné sur l'appui que le partenaire reçoit d'autres donateurs • Les appuis non-financier sont pertinent et complémentaires à l'appui financier • ...



1.3. Choix des appuis financiers et non financiers est approprié pour atteindre les objectifs	<ul style="list-style-type: none">• Le choix de l'appui (thèmes, méthodologies, approches, ...) au renforcement des capacités a été discuté et convenu avec le partenaire• Choix des approches d'accompagnement est pertinent pour atteindre les objectifs• Choix pour l'expertise à laquelle on fait appel (expertise propre, par l'intermédiaire de consultants locaux, financement de trajets endogènes, etc.) est pertinent pour atteindre les objectifs• SOS Faim dispose d'un niveau de personnel et de capacités adéquats pour fournir un appui au renforcement des capacités de ses partenaires (BXL et antennes)• ...
1.4. Les attentes et souhaits d'amélioration des partenaires	<ul style="list-style-type: none">• Quelles sont les thématiques prioritaires pour l'appui non financiers de SOS Faim• Suggestions pour renforcer la pertinence de l'appui financier et non-financier
Sources de vérification : <ul style="list-style-type: none">- Documents : outils diagnostiques et rapports- Entretiens semi-structuré- Ateliers d'auto-évaluation- Enquête	

Question d'évaluation 2. Dans quelle mesure l'accompagnement (l'appui financier et non-financier) offert par SOS Faim est-elle efficace ?
Rationnelle <p>Selon la définition du CAD l'efficacité analyse la mesure dans laquelle les objectifs et les résultats de l'intervention ont été atteints, ou sont en train de l'être, y compris les résultats différenciés entre populations.</p> <p>Les TDR demandent de vérifier si SOS Faim arrive oui ou non à renforcer les capacités de ses partenaires et dans quelle mesure les bureaux locaux apportent un plus. Plus en particulier, SOS Faim aimera savoir sur quels types d'appuis et quelles thématiques les partenaires voient le plus la valeur ajoutée de SOS Faim (par exemple en ce qui concerne ses domaines d'expertise comme le plaidoyer, l'agroécologie, le financement rural, le développement territorial et le genre. Dans la période précédente, SOS Faim avait installé 4 groupes de travail qui ont élaboré des politiques, stratégies et/ou des outils de diagnostic dans ses domaines d'expertise.</p> <p>ACE Europe propose d'analyser aussi dans quelle mesure l'accompagnement des partenaires et axé sur des résultats (CJ2.1.) et si la relation de partenariat crée des conditions favorables pour l'accompagnement des processus de renforcement des capacités des partenaires, comme ses deux éléments ont une influence sur l'efficacité selon l'expérience d'ACE Europe et la littérature sur ce sujet.</p> <p>Pour analyser la contribution de SOS Faim au renforcement des partenaires, il est important de mettre cette contribution en perspective. Plusieurs facteurs (internes et externes) ont une influence sur le renforcement des capacités du partenaire. Au lieu d'examiner uniquement la contribution de SOS Faim, ACE Europe aborde la capacité d'une organisation comme une question</p>

holistique et tente d'abord de saisir l'évolution globale d'une organisation avant de se focaliser sur la contribution de SOS Faim.

Critères de jugement	Points d'attention/sous-questions
2.1. L'accompagnement des partenaires est axé sur des résultats	<ul style="list-style-type: none"> • La politique relative au renforcement de capacités est basée sur une vision de changement partagée par les partenaires • Des résultats concrets sont convenus en ce qui concerne le renforcement de capacités • Les hypothèses et les risques relatifs à l'appui au renforcement de capacités dans les partenariats sont décrits ou sont abordés. • ...
2.2. Il y a des indications de renforcement de capacités des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs concernant l'accompagnement du partenaire sont atteints. • Il y a des exemples de changements au niveau du partenaire en ce qui concerne une ou plusieurs dimensions/facettes de la capacité de l'organisation (au niveau stratégie, gestion institutionnelle, activités et services fournis par le partenaire ; investissement, ...) • La contribution de SOS Faim au renforcement des capacités du partenaire peut être déterminée (contribution relative en tenant compte autres facteurs internes et externes qui ont eu une influence sur la capacité du partenaire) • La valeur ajoutée des bureaux locaux au processus de renforcement des capacités est confirmée par les partenaires. La valeur ajoutée peut être décrite et justifiée. Les partenaires peuvent indiquer sur quels types d'appuis et quelles thématiques SOS Faim a le plus de valeur ajoutée. • Il y a des expertises spécifiques disponibles au sein des bureaux locaux et/ou à la siège • La qualité de l'appui et l'accompagnement est jugé bonne par les partenaires • ...
2.3. La relation de partenariat crée un environnement propice au soutien au renforcement des capacités du partenaire	<ul style="list-style-type: none"> • La relation est basée sur la confiance et le respect du "fonctionnement professionnel" de chacun. • Le partenaire est suffisamment impliqué dans la prise de décision en ce qui concerne les stratégies, méthodologie et thèmes de renforcement des capacités • Il existe une répartition claire des tâches et des responsabilités en matière de renforcement des capacités du partenaire et ces accords sont respectés. • Il existe des systèmes clairs de concertation et de communication qui rendent possible un bon dialogue entre les partenaires et qui contribuent à une bonne gestion des conflits. • ...



2.4. Les attentes et souhaits d'amélioration des partenaires	<ul style="list-style-type: none">• Quelles sont les suggestions pour améliorer la qualité et l'effectivité de l'appui au renforcement des capacités du partenaire ?
Sources de vérification : <ul style="list-style-type: none">- Documents : plans d'action des partenaires visitées, rapports DGD annuels, ...- Entretiens semi-structuré- Ateliers d'auto-évaluation- Enquête	

Question d'évaluation 3. Dans quelle mesure l'accompagnement (l'appui financier et non-financier) offert par SOS Faim est-elle efficiente ?	
Rationnelle <p>Selon la définition du CAD l'efficience concerne la mesure dans laquelle l'intervention produit, ou est susceptible de produire, des résultats de façon économique et dans les temps. Le terme « économique » désigne la conversion des intrants (fonds, expertise, ressources naturelles, temps, etc.) en extrants, réalisations et impacts de la façon la plus économiquement avantageuse possible, par rapport aux options envisageables dans le contexte. L'expression « dans les temps » désigne le fait de respecter les délais fixés ou des délais raisonnablement adaptés aux exigences du contexte en évolution. Il peut s'agir d'évaluer l'efficience opérationnelle (mesure selon laquelle l'intervention a été bien gérée).</p> <p><u>L'évaluation de l'efficience organisationnelle</u> implique l'examen des stratégies et des principes utilisées par SOS Faim et les partenaires pour maximiser (les rendements) de ses ressources. Elle comprend une description et une évaluation qualitative des caractéristiques pertinentes intégrées dans l'organisation (partenariat) et de la manière dont elles ont été traduites ou intégrées dans les procédures et systèmes organisationnels visant à garantir l'efficacité des interventions du programme et de celles destinées à contrôler l'efficience. L'évaluation de la gestion de planification et l'exécution des transferts par les responsables de partenariat (voir TdR) fait partie de cette analyse.</p> <p><u>L'évaluation de l'efficience du programme.</u> Les TDR demandent de vérifier si SOS Faim réalise le meilleur rapport bénéfices/coûts, et d'analyser surtout si l'ouverture de bureaux locaux de représentation a permis d'augmenter la qualité des appuis non financiers, en rapport avec les coûts induits. Il est impossible d'analyser le lien entre les coûts et les résultats au niveau des objectifs (trop de paramètres à prendre en compte et manque de référence), alors plutôt une analyse du lien entre les coûts et les résultats directes est envisagée. Aussi à ce niveau il est difficile de prendre des conclusions par rapport au niveau d'efficience par manque de chiffre de référence (benchmark). L'analyse est plutôt qualitative. Il sera important d'avoir une vue d'ensemble des ressources financières utilisées pour le renforcement des capacités. Afin de calculer le coût de l'accompagnement, il est important d'identifier les différentes formes d'appui, les coûts associés, y compris le temps du personnel. Pour une analyse de la valeur ajoutée des bureaux de représentation, il est important d'identifier bien les différentes tâches et rôles et du temps respectif qui y est consacré. Outre les analyses quantitatives, une évaluation qualitative est faite du choix des activités de renforcement des capacités, et de leur lien avec l'utilité de l'appui, la pertinence, la qualité et la durabilité.</p>	
Critères de jugement	Points d'attention/sous-questions

<p>3.1. Les appuis financiers permettent une bonne gestion du programme et activités des partenaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le choix de subvention est adapté et efficient (ou induit-il une pression à l'exécution) • Les transferts d'argent respectent la planification et sont exécutés d'une manière efficiente (procédure, frais de transaction, ...) • Il y a une souplesse budgétaire qui renforce l'efficacité et l'efficience des appuis financiers • ...
<p>3.2. Bonne gestion de la relation partenariale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le contrat de partenariat comprend des références à l'objectif et la valeur ajoutée du partenariat, des repères, et le rôle dans les processus de renforcement de capacités • Les systèmes de suivi-évaluation fournissent suffisamment d'informations pour suivre et adapter les résultats de l'appui au renforcement de capacités • Les bureaux locaux ont allégé le travail administratif au siège. Il y a une bonne répartition des responsabilités et charge de travail entre le bureau à Bruxelles et les antennes • ...
<p>3.3. SOS Faim dispose des moyens et des capacités nécessaires pour soutenir des processus de renforcement de capacités des partenaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des coûts associés aux différentes modes d'accompagnement et analyse du ratio coûts/bénéfices au niveau des résultats directs. • Un budget suffisant est prévu pour le renforcement de capacités. • L'efficacité des coûts de l'appui au renforcement des capacités est prise en considération lors du choix des activités et de l'utilisation des moyens. • SOS Faim dispose de personnel ayant suffisamment de connaissance adéquate sur le renforcement de capacités des organisations. • Les bureaux locaux permettent d'offrir une qualité d'appui non-financier • Il existe un système de suivi de l'accompagnement fourni par les chargées de l'accompagnement des partenaires et l'appui fourni par des consultants externes (temp investit dans l'accompagnement, type et fréquence d'appui fourni, ...) • ...
<p>3.4. Les attentes et souhaits d'amélioration des partenaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les suggestions pour améliorer l'efficience de l'appui au renforcement des capacités du partenaire ?
<p>Sources de vérification :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documents : données financiers niveau SOS Faim, conventions avec les partenaires, rapports annuels, ... - Entretiens-semi-structuré 	

Question d'évaluation 4. Dans quelle mesure l'accompagnement (l'appui financier et non-financier) offert par SOS Faim est-elle durable ?



Rationnelle

Selon la définition du CAD la durabilité analyse la mesure selon laquelle les bénéfices nets de l'intervention perdureront ou sont susceptibles de perdurer. Sont englobés l'examen des capacités financières, économiques, sociales, environnementales et institutionnelles des systèmes nécessaires à la continuité des bénéfices nets dans le temps.

Les TDR demandent d'analyser dans quelle mesure l'appui de SOS Faim produit des résultats durables chez les partenaires. Le focus ici est mis sur le niveau institutionnel, économique et financier, c.a.d. la capacité des partenaires de se soutenir et de continuer à offrir des services de qualité aux membres (ou dans le cas des ONG aux organisations des paysannes) et/ou de défendre les intérêts de leurs membres. La durabilité des résultats des interventions des partenaires ne fait pas objet dans cette analyse.

Nous n'allons pas analyser les chiffres d'affaires des partenaires. L'analyse est faite sur base des perceptions des partenaires et leur stratégie de mobilisation des ressources. Nous demanderons seulement un aperçu global des ressources financières des partenaires pour obtenir une idée de la diversification des ressources.

Critères de jugement	Points d'attention/sous-questions
4.1. Les résultats du renforcement des capacités sont durables	<ul style="list-style-type: none">• Les processus de renforcement sont supportés par la direction et le personnel du partenaire• L'accompagnement au renforcement des capacités mène à des résultats durables sur différentes dimensions (ressources humaines, développement organisationnelles et institutionnelles)• Les implications en termes de ressources pour maintenir les changements des capacités ne sont pas hors de portée du partenaire• Le partenaire a prévu un budget pour le renforcement de capacités et/ou d'autres donateurs continuent à investir dans les processus de renforcement de capacités• Le partenaire ne dépend pas exclusivement de la coopération avec SOS Faim et a diversifié ses ressources financières.• Il existe une stratégie de sortie, et les processus de renforcement des capacités sont alignés à cette stratégie de sortie• ...
4.2. Les attentes et souhaits d'amélioration des partenaires	<ul style="list-style-type: none">• Quelles sont les suggestions pour améliorer la durabilité institutionnelle des partenaires ?
Sources de vérification : - Entretiens semi-structuré	

4.3 ANNEXE 3 : PERSONNES CONSULTÉS

SOS Faim

Alimata Sawadogo	Représentante au Burkina Faso
Benoît	Plaidoyer
César	Représentant Bolivie
Christophe	Chargé des partenariats à Bruxelles pour
Claire	Chargé des partenariats à Bruxelles pour La Bolivie et le Pérou
Dominique	Chargé des partenariats à Bruxelles pour
François Cajot	Chargé d'appui des partenariats à Bruxelles pour le RDC
François Van Der Cam	Chargé d'appui des partenariats à Bruxelles pour Burkina Faso et
Laurent BIOT	Coordinateur du Service Appui aux Partenaires, chargé des partenariats à Bruxelles pour l'Ethiopie
Luis Vargas	Représentant au Pérou
Marc Mees	Gestion des Connaissances et Capitalisation d'Expériences
Mathilde	Responsable suivi et évaluation programme SIA
Mireille	Représentante RDC
Nicolas	Chargé des partenariats à Bruxelles pour
Pape Assane Diop	Représentant au Sénégal
Safiatou Malet	Représentante au Mali
Sorsa Debela	Assistant technique à Addis Abeba
Yannick Fripiat	Membre du Service Appui aux Partenaires

Autres partenaires non-visités

Alberto	Ciudadania, Bolivia
Amsalu Alemayehu	CEO de WASAA, Ethiopie
Edgar Alanoca	Responsable programme Nord-La Paz d'AOPEB, Bolivia
Gonzalo Vargas	Directeur Ciudadania
Malick Sow	Secrétaire général de FOPAL, Mali

Burkina Faso

USCCPA

<i>Nom et Prénom(s)</i>	<i>Fonction</i>
YEYE Oumarou	Chargé de suivi Evaluation
KAN Marcel	Chargé de la formation et Genre
YILLEM Ousmane	Coordinateur
BARRO Djan	Animateur
BONZI Léontine	Animatrice
DIOMA Soumabéré	Directeur exécutif
DAYON Léopold	Agent commercial



Rencontre avec les représentants des coopératives membres de l'USCCPA

<i>Nom et Prénom(s)</i>	<i>Fonction</i>
BONZI Léontine	Animatrice
TRAORE N. Victorine	Productrice
GUIRE Fatimata	Productrice
COULIBALY S. Gilbert	Président/ Producteur
FOFANA Françoise	Animatrice endogène
SEOGO Rasmata	Productrice
DRAME Bintou	Productrice
COULIBALY Mindabani	Animateur endogène
COULIBALY Kafa	Animateur endogène
KOUTOU Assetou	Trésorière/ Productrice
DAKUYO Kanou	SG/CA de USCCPA/ Producteur
DAO Alasane	Superviseur Zone Ddg
YIRI Arouna	Président Benkadi de Ddg/ Producteur
ROUAMBA Mahamadi	Vice-Président Benkadi Ddg/ Producteur
TANGARA Lamine	Partenaire USCCPA
SOMDA Z. Aristide	Partenaire USCCPA Bios digesteurs

APFI

<i>Nom et Prénom(s)</i>	<i>Fonction</i>
TUINA Christophe	Responsable d'exploitation
SAWADOGO O. Felix	Directeur
DJEME T. André	PCA
COMPAORE R. René	RAF
DOMBOUE O. Valentin	RAI

CVB

<i>Nom et Prénom(s)</i>	<i>Fonction</i>
GANAME Amidou	Directeur Général
GUIRA Noufou	Responsable Suivi-évaluation
FAYAMA M.Sandrine	Comptable
ZONO Abdoulaye	Responsable formation
SAWADOGO Mathieu	Responsable financier
OUEDRAOGO Hamidou	Responsable Projet TAPSA
KABORE E.Yolande	Responsable commerciale
KINDO Bassirou	Responsable approvisionnement

Les membres de la CVB

<i>Nom et Prénom(s)</i>	<i>Localité/Coopérative</i>	<i>Fonction</i>
OUEDRAOGO Noraogo	Namissiguima	Président
OUEDRAOGO Salifou	Thiou	Président
OUEDRAOGO Saïdou	Titao	Président
KONKOBO Karim	Gourcy	Sécretaire Général
OUEDRAOGO Fatimata	Gourcy	Trésorière CA
SAWADOGO Safoura	Somiaga	SG/CA
CISSE Oussemi	Gogre	CA
GUIRO Hamidou	Oula	SG oula
NACANABO S. Ousmane	Sollé	PCA
PORGO Boureima	Minigui	ST

l'ONG APIL

<i>Nom & Prénom</i>	<i>Fonction</i>
KAONDA Fatimata	Animatrice
SAWADOGO Haoua	Animatrice
BASSEMA Josephine	Chargée de communication
OUEDRAOGO Issa	Animateur
TIEMTORE Iliasse	Chargé de projet
SAWADOGO Assiata	Responsable Égalité Femme-Homme
NABI Mathieu	RAF
OUEDRAOGO Abdoulaye	Coordonnateur général
OUEDRAOGO Inoussa	Chargé de projet
GHO/OUEDRAOGO Lucienne	Animatrice

Ethiopie

<i>Name</i>	<i>Organization</i>	<i>Position</i>
TamiruSebsibe	ERSHA	Executive Director
Dr.AlemayehuMechasha	OSRA	General Manager
Retta Lemma	OSRA	Project Manager
ZelalemMengesha	SFPI	Deputy General Manager
HabtamuObsa	SFPI	Agri. Finance Advisor
TibebuDeyasa	ESRHA	Program Manager
JEbessaDugassa	WASASA	DGM-Operation
FurgassaHirteu	ESHET	General Manager
BulaKenea	BuusaaGonofaa	RSF Section head
AmesaluAlemayehu	WASASA	CEO
TeshomeYohannes	BuusaaGonofaa	General Manager
AberaAbosa	SFPI	Operation supervisor-branch office
MisfineDamtie	SFPI	Senior Saving and Credit Officer-Branch office



WerknehuDefera	SFPI	Saving and Credit Officer-Branch office
DessieArarsa	SFPI	Saving and Credit Officer-Branch office
YonasBElaye	SFPI	Saving and Credit Officer-Branch office
Mersimyellisa	SFPI	Saving and Credit Officer-Branch office
GetachewKassahun	SFPI	Credit Deposit manager
MeleseGirma		Saving Deposit manager
KebedeDenku	SFPI-client	Farmer
DawitLema	SFPI-client	Farmer
MulunesheTerefe	SFPI-client	Farmer
EndaleGemechu	SFPI-client	Farmer
EndaleHerpasa	SFPI-client	Farmer
EndaleGurmesa	SFPI-client	Farmer
DesaligneDawit	SFPI-client	Farmer
AberaFeyesa	SFPI-client	Farmer
Mohamed Jemal	BuusaaGonofaa	Operation Manager
TadesseGemechu	BuusaaGonofaa	Finance Manager
HedoShuka	GudinaAbdi-BoruSirbo General Purpose Agricultural cooperative- BuusaaGonofaa beneficiary	Chair Man
Kadir Haji	GudinaAbdi-BoruSirbo General Purpose Agricultural cooperative- BuusaaGonofaa beneficiary	V/Chair Man
TesfayeDesita	BuusaaGonofaa Client	Farmer
MangistuDinku	BuusaaGonofaa Client	Farmer
TaduGabire	BuusaaGonofaa Client	Farmer
ZawudeBelete	BuusaaGonofaa Client	Farmer
TeshomeBirbisa	BuusaaGonofaa Client	Farmer
DajeneKasu	BuusaaGonofaa Client	Farmer
Bulto Tulu	BuusaaGonofaa Client	Farmer
Ashebir Tufa	BuusaaGonofaa Client	Farmer
LamiDinku	BuusaaGonofaa Client	Farmer
TafaFayisa	BuusaaGonofaa Client	Farmer
AlemuBagasha	BuusaaGonofaa Client	Farmer
Desaligne Haile	OSRA	Project focal person
SheferawMeressa	OSRA	Project manager
SentayehuNegasse	OSRA	Project facilitator
Million Tefera	OSRA	Project coordinator
GenenewGuluma	Soyema Multi-purpose cooperative supported by OSRA	Chari man
AdugneaBedasso	Soyema Multi-purpose cooperative supported by OSRA	Manager
LengessaDinke	OSRA supported farmer	Farmer
AlemuRegassa	OSRA supported farmer	Farmer

AbebeTefera	Bedassaprimery cooperative supported by ERSHA	Farmer
AlemayehuFeyessa	Supported by ERSHA	Farmer
TabessaWodeta	Bedassa primary cooperative supported by ERSHA	Accountant
BayesaEticha	Tullu cooperative supported by Ersha	Char man
MuluneshDeresse	Tullu cooperative supported by Ersha	Secretary

Pérou

Oficina SOS Faim Perú	Cargos /actividad
Luis Vargas : Representante Guillermo Falconí: Oficial de Proyectos Maribel Aramayo: Administradora	SOS Faim, equipo de Oficina de Representación en el Perú. Presentación y conversatorio

Socios de SOS Faim en el Perú	Talleres de Inicio y de Devolución
Danis del Aguila	AGROSALUD
Yulder Flores Mario Nieto	Arariwa
Soraida Condori Lisbeth Concha	CAAP
Cecilia Mendiola Juan Sánchez Barba	CAP RAE
William Ortiz	CC&C
Macario Veramendi Walter Yalle	CIDE Rural
Giovanna Vásquez	CONVEAGRO
Harley Cruz Wilfredo Necochea	FOGAL
Pedro Pariona Mari Vilchez	REDES

Central de Cooperativas de Ahorro y Crédito para la Integración y Desarrollo Rural - CIDE RURAL

CIDE RURAL	Cargos /actividad
Macario Veramendi: Gerente Walter Yalle: Gerente de Integración y Servicios Cooperativos Martín Ameghino Bautista: Gerente de Finanzas e Inversiones Francisco Bravo: Contador General Walther Mendoza: Consultor de Microfinanzas José Fuentes: Consultor Planificación Doris Lara: Consultor Control Interno Gotardo Lima: Jefe de Tecnología de la Información	CIDE RURAL equipo técnico Línea de Tiempo equipo CIDE RURAL
Sra. Rossina Valverde: Gerente de La Chuspa, Cuzco Iris Vilchez : Gerente de Ética, Junín Luis Silva: ex Gerente Credi Pangoa, Junín Dalila Morales: Gerente Coopac MF, Cajamarca Wilson Marín: Gerente Rondesa, Cajamarca José Cruz: Gerente de Coopac Todos los Santos , Chota Clever Rojas :Gerente Nor Andino, Piura	Focus Socios (Coopacs) de CIDE RURAL
Elizabeth Minaya: Especialista BID LAB	Actor externo CIDE RURAL

Asociación ARARIWA

Arariwa	Cargos /actividad



Francisco Cueva : Director Yulder Flores: Fortalecimiento Institucional Samuel Gastañada: Coordinador de PME Mario Nieto: Responsable zonal de Chumbivilcas Midward Peña: Responsable zonal de Lamay	Arariwa equipo técnico Línea de Tiempo
Carlos Peña: Trabajador Municipio de Chumbivilcas Hermitaño Alvis: Alcalde de la municipalidad distrital de Llusco-Chumbivilcas	Entrevistas beneficiarios de Arariwa
<u>Lamay:</u> Edilberto Barrientos : Organización de cuyes Rafael Pillco : Organización de papas nativas Jerónima Sicus : Organización de fitotoldos Silvia Montesinos : Organización de Mujeres Ulderico Quispe: Organización de riego <u>Chumbivilcas:</u> Dione Condori Chipa: Organización de Mujeres Yacson Suniga Cusi: productor con Fitotoldos Nemesio Lima : corredor gastronómico Valerio Alviz Madueño: Cosecha de agua David Rayan Huamaní: Cosecha agua Anderson Maccarco: Organización de Jóvenes Celestino Condori Organización de Productores	Focus beneficiarios de Arariwa
Ing. Edwin Mansilla: Sub Gerente de Recursos Naturales del GORE Cusco y secretario técnico del Consejo Regional de Cambio Climático. Miriam Martínez: Consejo Regional de Cambio Climático, Cusco.	Actores externos Arariwa

Central Agro Andina del Perú - CAAP

CAAP	Cargos /actividad
Soraida Condori : Gerente General Pedro Lauracio: Asistente técnico en proyectos Lizbeth Concha: Responsable administrativo Evelyn Huaroto: Contadora	Equipo Técnico CAAP Línea de Tiempo
Marino Alfaro: ACCCR Lola Alejo Flores: COOPAIN Cabana	Entrevista a socios de CAAP
Rufino Cuno: Presidente COOPAIN Cabana Chela Dueñas: Miembro del consejo de vigilancia Ferrer Quispe: Presidente de COPAISEG San Román Inés Bedoya: Miembro del consejo de vigilancia Hermógenes Rodríguez: Socio de COOPEAGRO Juan Alcahuaman: Socio de COOPEAGRO Eugenio Navarro: Presidente de ACCCR Alejandro Naveros: Ex presidente de ACCCR Teodoro Mendoza Melo: Presidente AGROVAS Efraín Solís Ascue: Presidente CAAP	Focus Socios de CAAP
Juan Pablo Pineda : ONG CESAL(Apurimac) Raffo Meza: Prom Peru (Cusco)	Actores Externos CAAP

Consortio Agroecológico Peruano – CAP a través de la Red de Agricultura Ecológica – RAE. CAP-RAE.

CAP RAE	Cargos /actividad
Juan Sánchez : Director Ejecutivo Cecilia Mendiola : Seguimiento y Evaluación Luis Gomero : Miembro fundador Doris Sigueñas : Administración Muriel Villavicencio : Community Manager redes sociales Abel Zavaleta : webmaster RAE y CAP	Equipo Técnico CAP RAE y Taller Línea de Tiempo
Luz María Gallo : IDEAS Piura (RAE) Carlos Alviar : CEDAP Ayacucho, (RAE) Ramón Vega : Coordinadora Rural, Presidente RAE Fernando Alvarado : Red de Biomercados Héctor Velásquez : RAAA Elizabeth Ibérico : ASPEC José Zevallos : Alsakuy Agroecológica Karla Gabaldoni : Slow Food Saray Siura : El Huerto, Universidad Agraria La Molina Patricia Flores : IFOAM, América Latina	Focus Socios de CAP RAE
Ing. Marly López : MIDAGRI (Dirección general de agricultura)	Actores Externos CAP RAE

Convención Nacional del Agro Peruano – CONVEAGRO

CONVEAGRO	Cargos /actividad
Sr. Clímaco Cárdenas	Presidente CONVEAGRO

RDC

SOS KINSHASA

NOMS ET POST NOMS	QUALITE
Mireille Bishikwabo	Représentante pays
Jean Pierre Useni	Chargé partenariat
Barron Nkoy	Chargé communication

CONAPAC

Paluku Mivimba	Président
Mumba Freddy	Secrétaire Exécutif
Kokolo Emma	Chargé communication

APPROFEL

Equipe



Nzuzi Esperance	Coordonnatrice
Mananga Fermin	Chargé de programme
Binda Nzau Merlette	Comptable
Vilanvemba Jeanne	Caissière
Dialu Tsatu	Agronome A0
Panzu André	Agronome A0
Lendo Luinda	Chargé genre
Kasa Malonda	Gardien

Membres partenaires

Nsasi Vivianne	Présidente coop .COPROMAS
Bakula Jeanne	Présidente ARIPA
Mbambi Roger	Président AVD
Bolamueka Jeanne	Animatrice ADERS
Mwanda Ntedika Alois	Membre COPRORILU

Membre d'honneur

Honorable Mbatshi Batshi	Député National
--------------------------	-----------------

TERRITOIRE DE LUKULA

Ngoma Poba Jeannot	ATA ECOFIN
Mbatshi Paka Anselme	AT/Adm.et politique du terri.

Développement Rural

Ntsumbu Kambo Nicolas	
Mvika Ndembe Donatien	

Agriculture

Kitambala Mpambun Hyppolite	Agronome Territoire
Nzita Dia Nzenza Lambert	Topographe
Mbanda Di Mbaka Léonie	Commis Dactylo
Mbemnza Mwaka Sébastien	Huissier

FOPAKO

Equipe

Yobila Thomas	Secrétaire exécutif
Mafuta Norbert	Chargé de plaidoyer
Pindi Vanessa	Caissière
Kiyanzala Eddy	Financier

SITE MARAICHAGE SAFARI/ MEMEBRES

Bimboni Mamitu Blaise	Président UPMAT
Malu Lambele	Président AMAKI

Mambo Denis	V/Président AMAKI
Kavena Kunku	Conseille AMAKI
Kinyumba Michel	Sensibilisateur FOPAKO
Kintela Nkanu	Secrétaire AMAKI
Maman Mwanza Perpétue	Conseillère AMAKI
Maman Mavinga Vicky	Trésorière AMAKI

INSPECTION PROVINCIALES CONGO CENTRAL

Kiatoko Soni Léonard	Inspecteur provincial Agricult.
Bofani Fidel	Inspecteur provincial Devel .R

SMG (SOCIETE MICROFINANCE GWILGAL)

SITE DE KIMPESE

Ndaya Charlotte	Commerçante membre benefic
Maman Lelo	Commerc . membre benefi.
Kwangala Patrick	Comm .membre benef.
Diwatesa	Maraicher membre benef.
Ngialu	Commerc. membre benefic.
Mpoy	Commerc.membre benefic
Kusikila mbala	Commerc. membre benefic.
Nzuzi	Commerc . membre benefic.
Ntonda Divine	Commerc.membre benefic .
Baboto Lea	Agricultrice membre benefic.
Kilanga Joseph	Agricult.membre benefic.
Mampuya Mbokani	Agronome membre benefic.
Lukombo Diabanza	Commerc . membre benefic.
Longamba Victorine	Présidente COPARD

STAFF SGM Kimpese

Nsenda Crispin	Chef de l'agence SMG
Mavumina Ange	Agent commercial
Luvenzo Petrus	Agent commercial
Gonda Gédéon	Agent commercial
Tundulu Rais	Agent contrôleur
Matondo Nadège	Agent de crédit
Kiaku Yanick	Agent de crédit
Menayame Serge	Agent de crédit

STAFF SMG KIN

Mboya Alain Desiré	Directeur Général
Kashumu Florentin	DG Adjoint
Tambela Alain	Directeur Develop. et innovation
Luyindula Romain	Directeur Adm. et Financier



CRAFOD (CENTRE REGIONAL DE FORMATION ET DEVELOPPEMENT)

BONGOLO Willy	Directeur du CRAFOD
---------------	---------------------

CONAPAC

Paluku Muvimba Matshusal	Président
Mwamba Freddy	Secrétaire Exécutif
Kokolo Emmanuel	Chargé de communication
Biuma Rosalie	Présidente FEPAKIN
Nkole Pierrot	Chargé de programme

CENADEP

SINGOMA Danny	Directeur du CENADEP
---------------	----------------------

RESTITUTION

Paluku Mivimba Mathusal	Président CONAPAC
Mwamba Freddy	Secrétaire exécutif CONAPAC
Bishikwabo Mireille	Représentante SOS FAIM
Nkoy Barron	Communicateur SOS FAIM
Useni Jean Pierre	Chargé de partenariat SOS FAIM

4.4 ANNEXE 4 : DOCUMENTS CONSULTÉS

Documents SOS Faim

- Conventions de partenariats signés entre SOS Faim et ses partenaires
- Fiche suivi diagnostic générale 2021
- Manual diagnóstico de buen gobierno cooperativo
- Note développement territorial
- Note Stratégiques pour les 4 pays sélectionnés
- Outils genre, partenariat, agroécologie et diagnostic institutionnel
- Positionnement agroécologie juin 2020
- Programme DGD – les différentes pays

Documents externes

- Baser H., Morgan P. (2008), Capacity, Change and Performance: Study Report
- Colmet-Daage, S. et Diack, A. (2020) Evaluation des dispositifs paysans d'appui conseil et d'accompagnement des transformations des exploitations familiales
- Greijn, H. and Elbers, W. (2020) Power Awareness Tool. A tool for analysing power in partnerships for development. The Netherlands: Partos - Spindle
- Huyse, H. Phlix, G. et al (2010) Evaluation des partenariats des ONG orientés vers le renforcement des capacités. Bruxelles : SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement. Service de l'Évaluation spéciale de la Coopération au développement.
- Jaspers, N. et al (2019) Evaluation intermédiaire SIA. Burkina Faso et Pérou. programme 2017-2021
- Ntumba Mutuenzenzabu S. (2021) Rapport d'évaluation interimaire du guichet-conseil mise en place par le CENADEP à Boma en RDC. Programme SIA
- Phlix, G. et al (2012) Facilitating Organisational Learning : Insights from Practice. PSO : The Netherlands.
- SCIC Tero (2019) Evaluación del apoyo a la Central Café y Cacao del Perú. Programa SIA
- Vilar, R. et Kupfer, B. (2021) Evaluación de medio término SOS Faim-Ciudadania. Proyecto « Desarrollo económico local con equidad. Actores y estrategias territoriales para la gestión del desarrollo regional » 2017-2021.



4.5 ANNEXE 5 : RAPPORT D'ENQUÊTE EN LIGNE

voir annexe séparée

4.6 RAPPORTS D'ÉVALUATION DES PAYS

Voir annexes séparées :

- Rapport Burkina Faso
- Rapport Ethiopia
- Rapport RDC
- Rapport Pérou



ACE EUROPE bvba • www.ace-europe.be

Leopoldstraat 39 • B-2800 Mechelen • tel. +32(0)15 34 88 84 • fax +32(0)15 34 88 64 • info@ace-europe.be