Évaluation de l'appui non financier de Humundi à ses partenaires au Sénégal

Rapport Final

Adama A. NDIAYE et Ndèye Ngoné FALL

Consultants

Décembre 2024

Sommaire

GLOSSAIRE DES SIGLES ET ACRONYMES 3
RESUME 4
1. CONTEXTE ET OBJECTIFS 5
2. RAPPEL MÉTHODOLOGIQUE 5
2.1 Approche globale 5
2.2 Stratégie d'échantillonnage 5
2.3 Description de la démarche et des outils 6
2.4 Déroulement effectif de l'évaluation 6
3. RÉSULTATS DE L'EVALUATION 7
3.1 POINTS FORTS DE L'APPUI NON FINANCIER SELON LES PARTENAIRES 7
3.1.1 Approche et philosophie d'intervention 7
3.1.2 Formations et appuis techniques 7
3.1.3 Appui-conseil, mise en relation, autres appuis 10
3.1.4 Suivi-évaluation 11
3.1.5 Plaidoyer 12
3.2 LIMITES DE L'APPUI NON FINANCIER DE HUMUNDI 13
3.2.1 Approche et philosophie d'intervention 13
3.2.2 Formations et appuis 13
3.2.3 Suivi-évaluation 14
3.2.4 Capitalisation et communication 14
3.2.5 Plaidoyer 15
4. REPONSES AUX QUESTIONS DE L'EVALUATION 15
5. RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES 20
- Approche et philosophie d'intervention 20
  - Formations, appuis et développement organisationnel 20
  - Suivi-évaluation 21
  - Capitalisation et communication 21
  - Plaidoyer 21
6. CONCLUSION 22
7 ANNEXES 23

GLOSSAIRE DES SIGLES ET ACRONYMES

ANPDI : Association Nationale des Programmes de Développement Intégré

AAR : Revue Après Action

ASDES : Association Sénégalaise pour un Développement Equitable et Solidaire

CICODEV : Institut panafricain pour la citoyenneté, les Consommateurs et le Développement

CNCR : Conseil National de Concertation et de Coopération des Ruraux

DYTAEL : Dynamique de Transition Agroécologique locale

DYTAES : Dynamique de Transition Agroécologique au Sénégal

EGAB : Entente des Groupements Associés de Barkedji

ESS : Economie Sociale et Solidaire

FAPAL : Fédération des Associations Paysannes de la région de Louga

FNYW : Fédération Yakaar Niani Wouli

FONGS : Fédération des Organisations Non Gouvernementales du Sénégal

FRB: Fondation Roi Baudoin

JAFOWA: Joint Action for farmer's organizations in West Africa

MDP : Marqueurs de Progrès

ONG : Organisations Non Gouvernementale

OP : Organisation Paysanne

RAA : Revue Après Action

RNA : Régénération Naturelle Assistée

SATD : Systèmes alimentaires Territoriaux Durables

SEPO : Succès, Echecs, Potentialités, Obstacles

SWOT : Strentghs, Weaknesses, Opportunities and Threats

TAE : Transition Agro Ecologique

UJAK : Union des Jeunes Agriculteurs de Koyli-Wirnde

RESUME

La première plus-value du partenariat avec Humundi est le développement des capacités des partenaires à mettre en œuvre de façon autonome leurs propres orientations stratégiques. Humundi s'inscrit dans les priorités définies par son partenaire et le soutient dans sa mise en œuvre. L'appui stratégique pour la transformation des systèmes (agroécologique, alimentaires, socio-économiques) est aussi une des valeurs ajoutées qu'apporte le partenariat avec Humundi. Cet appui a aussi conféré plus de reconnaissance et de crédibilité aux partenaires dans le paysage institutionnel local.

Parmi les appuis les plus significatifs figurent aussi l'élaboration de plans stratégiques, la formulation et la rédaction de projets, la mise en relation avec des partenaires nationaux et internationaux, ainsi qu'avec les banques (à travers 1 fonds de garantie). Le soutien aux stratégies de plaidoyer constitue une part essentielle du partenariat, en particulier avec le CNCR et le CICODEV.

L'apport du bureau pays dans le suivi technique a été unanimement salué dans le sens où il a emmené plus de proximité et une intensification des interactions avec les partenaires. Cela a été aussi facilité par l'attitude coopérative affichée par les membres de cette équipe. Les partenaires mettent en exergue l'approche participative de Humundi favorisant la concertation avant action. Les axes de travail ou les domaines thématiques sur lesquels ils travaillent ne leur sont pas imposés mais discutés et adoptés en commun.

Il n'y a pas de saturation concernant les formations. Il y a plus de demande, à ce niveau, du côté des OP que du côté des ONGs et grandes organisations (FONGS et CNCR). Les thèmes sont variés (Excel, responsabilité sociétale des entreprises, conseil agricole, outils digitaux de collecte des données, MDP, capitalisation, communication digitale, plaidoyer, appui en aval de la production etc.).

On ne trouve pas de confusion au niveau des partenaires sur le rôle de Humundi et les services qu'il doit fournir. Ils le perçoivent comme une organisation militante engagée sur des causes communes (agroécologie, économie solidaire, systèmes alimentaires territoriaux) qu'ils peuvent défendre ensemble. Leur vision de Humundi est celle d'un partenaire de confiance, respectueux des rôles et des priorités de l'organisation. Pour eux, il s'agit d'un partenariat mutuellement bénéfique qu'ils déroulent avec un apprentissage mutuel sur les résultats et leçons issus de ce partenariat avec Humundi.

Les organisations voient l'autonomisation et la professionnalisation comme des tendances qui ne sont pas mutuellement exclusives. L'accompagnement dans la durée n'est pas strictement financier parce que, comme indiqué plus haut, elle a comme soubassement le militantisme et la défense de causes communes. En outre, l'autonomisation en ressources financières, intellectuelles et matérielles n'exclut pas que les partenaires continuent de cheminer ensemble tant que la défense de causes communes reste pertinente.

Les partenaires « forts » comme FONGS, ANPDI, CNCR, craignent un excès d'opérationnalisation des tâches du bureau pays vu sa composition limitée en nombre. Ce n'est pas le cas pour les OP qui sont plutôt demandeurs de plus de proximité et d'intensité dans le suivi. Il est nécessaire de développer la synergie, le réseautage et les échanges horizontaux entre les partenaires pour compléter l'action du bureau pays. Des rôles pourraient être délégués aux partenaires « forts » pour appuyer les OP. Le bureau pays pourrait se réorienter sur des rôles plus stratégiques et politiques en direction de tous les partenaires.

Les recommandations à Humundi recouperont certaines valeurs et appréciations telles que,

- l'ancrage dans le respect mutuel, de partenariat mutuellement bénéfique et d'apprentissage entre les organisations,
- la solidarité pour la défense de causes communes basée sur une compréhension partagée des idées et concepts qui mobilisent les partenaires,
- le maintien d'un haut niveau de réflexion politique et stratégique sur les enjeux et défis actuels du développement au Sénégal et
- une utilisation optimale des RH du bureau pays en lien avec une valorisation de l'expertise des partenaires

1. Contexte Et Objectifs

Humundi intervient au Sénégal depuis le début des années 1990 en soutenant dans la durée des organisations autonomes de la société civile sénégalaise. C'est ainsi qu'il accompagne aujourd'hui, sur financement DGD, 8 partenaires, en particulier des OP et des ONG. Dans le cadre des évaluations à mi-parcours de ses programmes, Humundi s'est intéressée, au Sénégal, à la portée et les limites de son appui non financier à ses partenaires.

L'objectif général de l'évaluation est « d'avoir une meilleure connaissance des types d'appui qui ont du sens pour les partenaires, et des modalités pour leur bonne mise en œuvre et appropriation ». Les résultats attendus de l'évaluation tels que décrits par les TDRs sont :

1) une identification et une analyse de l'efficacité, l'efficience et la pertinence des types d'appuis fournis par le BP, directement ou indirectement, aux partenaires ; y compris de l'affectation/utilisation du fonds souple à disposition du BP ;

2) des recommandations sur les types d'appuis à prioriser selon la nature des partenaires (OP de base, OP faîtière d'appui, Plateforme paysanne de plaidoyer, ONG d'appui, ONG de plaidoyer) et les modalités de leur mise en œuvre tenant compte des ressources humaines et financières disponibles. Ces recommandations devraient permettre de (ré) orienter la stratégie d'accompagnement des partenaires afin de l'optimiser, et la concrétiser dans des orientations pour le choix d'un portefeuille de partenaires pour le programme 27-31.

2. RAPPEL MÉTHODOLOGIQUE

2.1 Approche globale

L'approche mise en œuvre dans cette évaluation est celle d'une analyse participative et avec les principaux acteurs que sont les partenaires dans les pays et les agents du bureau pays. Deux réunions de mise au point ont été organisées à distance entre le bureau pays et l'équipe de consultants évaluateurs ce qui a permis une compréhension mutuelle des TDR, une prise en compte des spécificités des programmes dans le rapport de démarrage et une entente sur la méthode de conduite de la mission.

Une revue documentaire a été réalisée afin d'examiner les rapports et documents de travail disponibles pour obtenir un premier aperçu du projet. Les documents partagés par le projet avec l'équipe de consultants sont inclus dans les annexes. L'analyse de cette documentation, en tant que source de données secondaires, s'est poursuivie tout au long de l'évaluation.

À partir des questions d'évaluation mentionnées dans les TDR et des informations issues de la documentation, les évaluateurs ont développé un cadre analytique pour l'évaluation ainsi que des guides d'entretien. Ces guides, qui reposent sur des méthodes qualitatives, ont servi d'outils de collecte de données, facilitant l'obtention des informations nécessaires pour répondre aux questions d'évaluation. L'équipe d'évaluateurs a planifié les missions de terrain en détaillant le parcours et les activités à réaliser dans les localités d'intervention

2.2 Stratégie d'échantillonnage

Le choix des informateurs clés a été défini sur la base de la liste des acteurs à rencontrer fournie par le bureau pays. La mission de collecte de données de l'équipe d'évaluation s'est déroulée suivant des entretiens individuels et des groupes de discussion. Au cours des activités d'évaluation, toutes les structures ciblées par le bureau pays ont été effectivement rencontrées et leurs avis pris en compte dans la restitution en virtuel et l'analyse des résultats.

Dans l'ensemble, un effectif de plus de 50 personnes a été touché dans le cadre de cette évaluation et huit partenaires consultés, en plus du bureau pays. Un total de neuf (9) focus groupes avec 8 à 15 participants et cinq (4) entretiens Individuels ont été tenus. La liste des personnes rencontrées sera fournie dans les annexes.

2.3 Description de la démarche et des outils

La méthodologie déroulée avec le bureau-pays est celle de la Revue Après Action. C'est une démarche de capitalisation qui requestionne une stratégie qui a été déroulée pour en évaluer les résultats par rapport aux objectifs de départ et en tirer les leçons en termes de perspectives d'intervention. Cette méthodologie a une valeur autant évaluative que d'apprentissage et de capitalisation. Elle est adaptée à la réflexion avec une équipe qui disposait d'une stratégie et d'un plan d'action et qui les a mis en œuvre. La Revue Après Action a permis de jeter un regard rétrospectif sur les actions que l'équipe venait fraîchement de dérouler et de se mettre en position critique pour en tirer tous les enseignements nécessaires. La mise en œuvre de l'outil a surtout permis de voir que l'analyse des actions du présent plan ne pouvait être détachée du contexte qui l'a précédé et qu'il s'agissait d'une continuité qui expliquait les résultats actuels.

Avec les partenaires, la méthode est celle du SEPO (Succès, Echec, Potentialités, Obstacles) qui est une variante de l'analyse SWOT qui insiste plutôt sur l'analyse rétrospective des succès et échecs en lieu et place des forces et faiblesses, car il y a une nuance entre elles. Au-delà de l'identification des succès et échecs, la réflexion a porté sur leurs facteurs explicatifs et les recommandations qui en découlent. La méthode se projetait ensuite sur la planification des interventions futures en termes d'opportunités à saisir et d'obstacles à éviter. Le respect des éléments d'appréciation des points forts et points faibles via l'outil SEPO a fait que certains éléments qui semblent relever plus des dynamiques internes des organisations que du partenariat avec Humundi ont été exprimés, ce qui a conduit à certains commentaires critiques.

En complément du SEPO, un questionnaire basé sur des échelles de Likert a été administré aux partenaires afin d'évaluer leur satisfaction et l'efficacité du bureau pays. Cet outil a permis d'obtenir des retours sur la qualité, la perception et l'impact des services offerts par le bureau pays auprès de ses partenaires. L'équipe s'est cependant gardée d'aller vers une analyse quantitative des réponses exprimées.

Les outils SEPO et AAR ont été utilisés comme supports pour engager une réflexion approfondie avec les acteurs sur le sens et la portée de leurs actions, ainsi que sur les enseignements à tirer dans le cadre d'un bilan d'étape. Les consultants se sont assuré que l'analyse participative mettait en lumière les facteurs sous-jacents qui sont essentiels pour répondre de manière pertinente aux questions d'évaluation

Un check-list de critères de durabilité et de pérennisation a été aussi utilisé afin de permettre à l'évaluateur de poser aux acteurs des questions qui permettent d'apprécier s'ils se sont véritablement appropriés les réalisations du projet et s'ils réunissent les conditions techniques, organisationnelles, matérielles et financières pour en pérenniser les acquis.

2.4 Déroulement effectif de l'évaluation

La mission s'est déroulée comme prévu. Le chronogramme de la mission est fourni dans les annexes. Tous les partenaires ont respecté les dates de réunion prévues sauf en cas de force majeure où il a fallu reprogrammer des rencontres. Les rencontres ont consisté en des ateliers avec les groupes tels que les comités de pilotage ou les équipes techniques suivant les partenaires. Au cours des groupes de discussions, des questions spécifiques ont été posées relativement au genre, en particulier la participation des femmes et des jeunes aux instances de décision et, surtout, l'implication effective des jeunes dans les projet et programmes en général. Des interviews individuelles ont aussi été tenues avec les chargés de programme. Avec le bureau pays, ce sont des interviews individuelles de ses responsables qui ont été tenues. A l'issue de la phase de terrain, un débriefing a été organisé le 25 novembre avec les représentants des partenaires. Ils

ont pu émettre leurs observations sur la présentation des résultats de terrain faite par le consultant. Ces remarques ont été intégrées dans le présent rapport.

3. RÉSULTATS DE L'EVALUATION

3.1 POINTS FORTS DE L'APPUI NON FINANCIER SELON LES PARTENAIRES

Humundi a mis en place des mécanismes basés sur des principes qui favorisent une dynamique de collaboration entre lui et ses partenaires. Les données de l'évaluation montrent que les partenaires sont pleinement impliqués dans la gestion et le suivi technique des appuis et que Humundi veille à l'alignement de ses actions sur les priorités des institutions impliquées. Des éléments stratégiques ont été identifiés comme des leviers ayant contribué à renforcer la qualité des partenariats et d'optimiser leurs résultats.

3.1.1 Approche et philosophie d'intervention

La collaboration institutionnelle entre Humundi et ses partenaires s'appuie sur une approche alignée sur les priorités et les besoins exprimés par chaque acteur. En privilégiant une démarche participative, Humundi place la concertation au cœur de ses actions, garantissant que chaque décision ou intervention résulte d'une réflexion conjointe. Cela assure des solutions adaptées aux réalités locales et aux attentes des parties prenantes.

En tenant compte de la diversité des contextes, le partenariat repose sur une grande flexibilité, essentielle pour adapter les approches aux défis rencontrés. Cette capacité d'adaptation permet d'ajuster ou de réorienter les activités en fonction des priorités locales, des évolutions contextuelles et des besoins spécifiques exprimés par les partenaires, y compris même en cours d'exécution du plan d'action.

La présence d'un bureau local a facilité la proximité opérationnelle. Cette proximité a amélioré la coordination entre les parties et la réactivité dans la communication. Combinée à des missions de terrain régulières, elle facilite une planification pragmatique et réaliste, particulièrement appréciée des partenaires. Ces missions ne sont pas pour autant perçues comme des contrôles, mais, plutôt, comme un accompagnement constructif, positionnant Humundi en tant que partenaire stratégique et découlant de sa nature d'organisation militante engagée pour des causes partagées.

En utilisant des plans d'action basés sur des objectifs clairs, des outils de travail flexibles et une approche ancrée dans la réalité locale, les parties prenantes ont optimisé leurs efforts pour atteindre les résultats escomptés, adaptés aux besoins spécifiques des communautés concernées.

Enfin, pour garantir la pérennité des initiatives sur le terrain, Humundi intègre une démarche de formation destinée à renforcer les capacités des acteurs locaux et à consolider les acquis à long terme.

3.1.2 Formations et appuis techniques

Humundi a été un acteur clé dans le renforcement des compétences et l'accompagnement des initiatives de développement de ses partenaires. Cette démarche de capacitation visait à maximiser l'impact des actions entreprises, tout en garantissant que les bénéficiaires disposent des outils essentiels pour atteindre une autonomie durable et gérer efficacement leurs besoins spécifiques.

Au cours des années 2022 -2024, Humundi et les communautés partenaires ont mené des formations à travers des sessions théoriques et pratiques, sur diverses thématiques :

- Genre et droits des femmes
- Techniques d'animation
- Pratiques de fertilisation des sols et réplication des plans de fertilité.
- Entrepreneuriat pour les jeunes.

- Collecte et traitement des données,
- Excel, Word, Powerpoint
- Business model
- Gestion comptable
- Développement organisationnel, leadership, planification stratégique et manuel des procédures
- Agro-écologie : RNA, protection des sols et végétaux

En parallèle de ces thématiques, Humundi joue un rôle de mise en relation entre les organisations et d'autres partenaires afin de répondre à des besoins ponctuels de renforcement des capacités. Dans le cadre du projet *Sustainable Rice Production*, Rikolto a appuyé l'UJAK en les formant à l'utilisation de l'outil Kobo Collect pour la collecte de données sur la production durable de riz. Par ailleurs, pour renforcer l'autonomisation des femmes à travers la création de trois caisses AVEC, initiée par la FYNW avec l'appui de Humundi, un consultant a été mobilisé pour former la fédération à la commercialisation et au marketing digital.

Les partenaires ont analysé et apprécié les progrès réalisés dans leur activites grâce à ces actions. Des appréciations positives et constructives ont été formulées sur l'efficacité de ces formations, leur adaptation aux besoins locaux, et leur contribution à l'amélioration des pratiques ou à l'essor des initiatives locales.

Ces appréciations peuvent être résumées en ces points :

- **Renforcement tangible des compétences locales :** les formations intègrent des compétences techniques diverses (fertilisation des sols, pratiques agroécologique et utilisation d'outils numériques), ainsi que des compétences transversales (genre, entrepreneuriat, gestion organisationnelle.). Cela reflète une volonté d'outiller les communautés de manière holistique, pour renforcer leur autonomie dans la gestion de leurs initiatives.
- **Une réponse adaptée aux besoins spécifiques :** Humundi et ses partenaires font preuve d'une capacité à répondre aux priorités des communautés locales. Des actions comme l'appui à l'autonomisation des femmes par le biais des caisses AVEC (Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit)**,** illustrent une approche orientée vers des solutions locales aux défis locaux
- **Un impact sur la professionnalisation et l'autonomisation des bénéficiaires** : L'acquisition d'outils pratiques, tels que les logiciels de bureautique, le Kobo Collect ou les techniques de marketing digital, est perçu comme une volonté de professionnaliser les pratiques des acteurs locaux et de renforcer la crédibilité des initiatives pour attirer des partenaires supplémentaires**.** De plus, les caisses AVEC contribuent à renforcer une autonomie durable tout en facilitant une gestion efficace des projets communautaires.
  Les partenaires ont souligné l'efficacité de cette approche pour répondre aux enjeux collectifs, tout en contribuant à un développement local inclusif et durable. Aussi ils ont mis en exergue plusieurs aspects des actions de capacitation qui ont eu un impact concret sur les initiatives locales.

La formation en gestion et suivi via Excel s'est révélée utile pour améliorer la maîtrise des pratiques financières. Elle a permis aux partenaires de mieux gérer leurs budgets et de suivre efficacement les dépenses réelles. Cependant, pour maximiser l'impact, il est essentiel que cette formation soit adaptée au niveau de compétences préexistantes du participant.

Des pratiques agricoles durables ont été adoptées dans les exploitations familiales à travers des formations intégrant les principes de l'agroécologie Ces initiatives ont incité des exploitants agricoles, à adopter des techniques respectueuses de l'environnement, diminuant leur dépendance aux intrants chimiques nocifs et améliorant leurs performances économiques. Dans leur majorité, ces exploitants sont membre de la FONGS, qui en tant que fédération de plusieurs associations paysannes et coopératives, s'investit activement dans des initiatives locales, en jouant un rôle clé dans la mise en réseau des agriculteurs, la promotion d'échanges de savoir-faire et d'expériences telles que l'agroécologie.

En complément, les partenaires de Humundi ont bénéficié de l'expertise technique d'étudiants belges, qui ont apporté un soutien pratique sur diverses thématiques, spécifiquement liées aux besoins identifiés par les communautés, notamment sur des aspects agronomiques.

Avec l'appui d'Humundi et la mise en place de programmes et d'études visant à promouvoir l'adoption des pratiques agroécologique, par d'autre partenaire intervenant dans la zone de Podor a l'image d'IPAR et d'ENDA, des exploitants d'UJAK sont devenu leader dans les pratiques écologiques. L'UJAK en collaboration avec Enda Pronat a joué un rôle clé pour rassembler les acteurs de l'agroécologie au niveau local pour la mise en place de la DYTAEL de Podor. Elle contribue à instaurer une bonne dynamique au niveau régional avec ses activités au sein de la DYTAEL ; des exploitations familiales membres de l'UJAK se sont même distinguées au niveau régional comme étant des modèles en agroécologie.

Avec la FAPAL, SOS Faim a contribué au financement et encadré des formations sur des outils innovants comme le théâtre forum, favorisant un apprentissage interactif et ludique, permettant aux animateurs de sensibiliser efficacement les communautés sur des thématiques comme les déchets et la biodiversité. Également, la mise en œuvre des plans villageois de fertilisation des sols a encouragé l'utilisation de fumures organiques et le compostage. Les exploitants agricoles membres de la FAPAL jouent un rôle clé dans la diffusion des pratiques agroécologique incitant d'autres exploitations à adopter des techniques similaires.

Humundi a aussi encouragé la transformation et la valorisation des produits agricoles pour générer des revenus supplémentaires et limiter la dépendance à une seule culture.

Des actions entrepreneuriales ont été mises en place avec la FAFAL, incluant des modules sur des techniques de fabrication de savon, la création et gestion de poulailler, la transformation des céréales et les techniques d'emballage. Ces formations sur l'entrepreneuriat ont permis aux jeunes de bénéficier aussi d'un accompagnement dans l'élaboration de plans d'affaires. Ces initiatives ont particulièrement suscité l'intérêt des femmes et les jeunes, avec une forte participation qui a facilité la création de microentreprises rurales. De petites initiatives économiques locales, telles que la transformation et la commercialisation de savon, ainsi que le soutien aux groupements féminins et au label "Sell Neex", ont été encouragées, générant ainsi n impact socio-économique positif à l'échelle locale. Par ailleurs, FAPAL a été reconnue par le projet Agri-Jeune comme un incubateur d'entrepreneurs dans le secteur de l'agrobusiness.

Des appuis techniques pour l'acquisition de compétences en matière d'emballage des produits locaux finis ont permis aux productrices d'UJAK de booster leur commercialisation et de renforcer leur visibilité lors des fora.

Avec la FNYW, Humundi a apporté son soutien à l'élaboration du plan stratégique de la fédération et a contribué à la rédaction des termes de référence en recrutant un consultant chargé d'actualiser le manuel de procédures. Par ailleurs, il a encouragé les initiatives de transformation et de valorisation des produits agricoles, avec un accent particulier sur le fonio. Dans ce cadre, des efforts ont été réalisés pour former les femmes afin d'améliorer la productivité et la qualité des produits. En outre, Humundi a pris en charge la rémunération pour assurer la surveillance des unités dédiées au séchage et au décorticage mises en place par un autre partenaire de la FNYW.

Dans le cadre du programme Feed Good, mis en œuvre conjointement avec CICODEV et d'autres partenaires, Humundi appuie CICODEV dans la validation des outils de communication visant à sensibiliser les citoyens et consommateurs à l'importance d'établir des systèmes alimentaires plus durables.

Une continuité des appuis antérieurs à la période 2022-2024 est observée. Humundi poursuit ses interventions stratégiques en soutenant le CNCR dans l'élaboration et l'orientation de sa politique institutionnelle, contribuant ainsi au renforcement de sa vision stratégique.

En diversifiant ses approches de formation (sessions présentielles, virtuelles, visites d'échanges), Humundi répond aux besoins variés et aux disponibilités des bénéficiaires. Cette flexibilité des modes d'intervention garantit un accompagnement optimal, favorisant une appropriation durable des compétences acquises.

Malgré un décollage timide du collège des jeunes et des femmes, des efforts importants ont été réalisés pour stimuler leur participation. Des formations spécifiques sur le genre et l'entrepreneuriat ont permis d'initier des projets porteurs et d'accompagner les jeunes dans l'élaboration de plans d'affaires adaptés à leurs ambitions.

Dans la continuité des formations et des appuis techniques, Humundi propose également un accompagnement élargi, incluant l'appui-conseil, la mise en relation stratégique et d'autres formes de soutien adaptées aux besoins spécifiques des partenaires

3.1.3 Appui-conseil, mise en relation, autres appuis

Humundi a favorisé des connexions stratégiques entre ses partenaires et des institutions locales, nationales et internationales. Elle s'est investie dans l'appui à la mobilisation de fonds pour diversifier les sources de financement en soutenant la co-formulation de projets à soumettre aux partenaires financiers. Les organisations rencontrées lors des évaluations ont salué ces efforts ; EGAB a souligné l'appui fructueux que lui a fourni le bureau pays pour soumissionner avec succès auprès de la Fondation Roi Baudoin (FRB). La mise en relation concerne également des institutions bancaires et des cabinets de formation, répondant aux besoins spécifiques des partenaires.

Cela a permis à la FAPAL d'obtenir, par l'intermédiaire de la LBA, une ligne de crédit dédiée à la collecte et commercialisation. Ce soutien a contribué à mieux positionner les produits de l'association sur le marché. En parallèle, FAPAL a consolidé son rôle de facilitateur en soutenant la mise en place de conventions entre la LBA et les Groupes de Producteurs.

Humundi a également facilité le partenariat d'UJAK avec plusieurs parties prenantes telles que Rikolto, WBI et le Festival Alimenterre. Dans le cadre du partenariat Humundi-Rikolto, des échanges sur la durabilité des systèmes rizicoles ont été organisés, incluant des animateurs et des acteurs techniques. Par ailleurs, Humundi a permis à UJAK de collaborer avec la FONGS sur l'étude TAE-EF, financée par Jafowa, explorant les conditions d'adoption des pratiques agroécologique et leurs impacts économiques et sociaux.

La mise en réseau au sein du CNCR est déjà fortement soutenue par Humundi, en collaboration avec la FONGS et d'autres partenaires de terrain. Cette dynamique s'organise principalement autour du suivi des exploitations familiales, depuis le niveau local jusqu'aux niveaux fédéral et national. Humundi et le CNCR ont collaboré à l'ancrage du Festival Alimenterre au niveau national et régional. Grâce à un soutien de Wallonie-Bruxelles, ce festival a été financé pendant deux ans (2018-2019), avant que le CNCR ne mobilise d'autres partenaires pour pérenniser cet événement annuel, qui sensibilise aux enjeux de l'alimentation durable, de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire.

En tant que répondant du CNCR au niveau international sur les enjeux de l'agriculture et l'alimentation durable, Humundi a facilité l'intervention d'un leader du CNCR dans des écoles de formation en Europe. Cette initiative visait à renforcer les échanges d'expériences Nord-Sud autour du Festival Alimenterre et à sensibiliser les leaders politiques européens sur le phénomène de l'accaparement des terres au Sénégal.

Les ateliers de suivi des activités organisés par Humundi ont favorisé la création de synergies d'action entre différents partenaires financés par la coopération belge, intervenant dans les mêmes zones. Cela a permis l'élaboration de plans d'action complémentaires entre le CNCR, Solidagro et Caritas.

Pour CICODEV, la mise en réseau facilitée par Humundi est perçue comme l'un des appuis les plus significatifs. Le partage d'expériences entre l'ANPDI et CICODEV a permis à ce dernier de bénéficier de l'expertise de l'ANPDI sur ses approches liées aux systèmes alimentaires territoriaux. Cette collaboration a enrichi les réflexions sur la gouvernance alimentaire dans des régions telles que Tambacounda et Kaolack. Par ailleurs, des études, notamment dans le cadre du programme Feed Good, ont été menées pour diagnostiquer les systèmes alimentaires. En outre, Humundi a soutenu des actions de pérennisation des greniers

communautaires existants dans les cases des tout-petits à Tambacounda, contribuant ainsi à l'amélioration de l'état nutritionnel des apprenants.

Humundi a facilité la mise en relation entre CICODEV, ASDES et CARITAS qui sont dans les mêmes zones d'intervention dans la région de Kaolack, afin d'harmoniser leurs plans d'action pour maximiser l'impact des activités liées au programme Feed Good.

À l'échelle internationale, Humundi a invité CICODEV à participer au Festival Alimenterre en Belgique, où des panels ont permis de discuter des systèmes alimentaires durables et de la perception des pays du Sud sur l'alimentation saine.

Grâce à Humundi, l'ANPDI a établi un partenariat avec Solidagro à la suite d'un appel d'offres. Humundi a contribué au renforcement du positionnement de l'ANPDI, notamment sur les thématiques liées au développement territorial, et a également assuré la visibilité des actions et des résultats de l'ANPDI auprès de Solidagro.

3.1.4 Suivi-évaluation

Humundi assiste ses partenaires dans la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation axé sur les marqueurs de progrès, représentant une approche structurée et méthodique pour suivre les performances et encourager une amélioration continue. Ce processus repose sur plusieurs étapes clés, notamment la conception du dispositif, la formation sur le suivi à l'aide de l'outil Excel, la maîtrise des marqueurs de progrès (MDP), et la capitalisation des expériences. Humundi a joué un rôle déterminant dans l'appropriation et la compréhension des MDP en accompagnant ses partenaires dans leur élaboration participative.

La systématisation des MDP a contribué à une caractérisation plus précise des trajectoires des exploitations familiales, en particulier en ce qui concerne leur progression. Afin d'assurer une collecte de données fiable, Humundi continue d'assurer des formations et des appuis ponctuels des équipes sur l'utilisation des MDP. L'accompagnement du dispositif technique des partenaires sur la conception et l'appropriation des outils de collecte et analyse de données est une étape cruciale pour assurer la qualité des données recueillies. En renforçant leurs compétences techniques, le dispositif garantit une utilisation optimale des outils et une interprétation adéquate des résultats. Humundi est conscient que cette phase de capacitation est un pilier fondamental du système de suivi-évaluation.

Les échanges sur le suivi-évaluation se font de façon continue entre Humundi et ses partenaires. CICODEV souligne que des réunions régulières virtuelles et des appuis techniques ont lieu avec Humundi sur les MDP. Cela permet de mesurer le niveau d'atteinte des indicateurs en fonction des différents objectifs poursuivis. Avec les rapports techniques semestriels, le suivi des MDP intègre une partie relative à la mise à niveau des états d'avancement des MDP qui est souvent précédé d'échange avec le bureau pays

Avec la proximité du bureau pays, des missions semestrielles dédiées au suivi-évaluation permettent des échanges en présentiel sur les difficultés rencontrées avec le système de suivi et d'évaluer les impacts des interventions. Ces efforts sont consolidés dans des rapports d'activités semestriels, garantissant la transparence et le suivi du plan d'action. Au-delà des réunions semestrielles, des interventions ponctuelles sont effectuées en fonction des besoins ; les échanges téléphoniques et par courriel assurent aussi un suivi continu.

Au-delà de ces missions d'appui, un atelier annuel de partage est organisé pour faire le point sur les activités des différents partenariats, en particulier ceux opérant dans les mêmes zones géographiques. Ces sessions de travail contribuent à promouvoir une culture d'évaluation et d'apprentissage continu. Considérés par le CNCR comme de véritables ateliers-bilans, ces rendez-vous sont essentiels pour évaluer les résultats obtenus, identifier les réussites et les difficultés rencontrées, et en tirer des enseignements afin d'améliorer les actions futures. Ces rencontres constituent une plateforme idéale pour analyser la collaboration, ajuster les

mécanismes de suivi et planifier des améliorations. Elles offrent également une occasion aux acteurs financés par la coopération belge, intervenant dans des zones communes, de partager leurs expériences, et d'analyser les réussites et défis. Cette dynamique de réflexion collective favorise un apprentissage organisationnel et permet une meilleure coordination des interventions, comme en témoigne le partenariat entre le CNCR et CARITAS.

Le suivi-évaluation, en fournissant des données probantes et des analyses rigoureuses, constitue un socle essentiel pour orienter le plaidoyer et renforcer la pertinence des messages portés auprès des décideurs et partenaires.

3.1.5 Plaidoyer

Des appuis au développement de plans stratégiques de plaidoyer sont faits par Humundi. Le responsable de plaidoyer de Humundi participe activement aux réunions techniques sur diverses thématiques de plaidoyer et à la formulation des contenus des thématiques organisées par CICODEV et le CNCR, qui sont plus présents dans ce domaine que les autres acteurs partenaires.

Humundi œuvre à rapprocher les acteurs dans des actions de plaidoyer communes, en s'appuyant sur les expertises combinées de différentes entités. La collaboration entre CICODEV et le CNCR pour réaliser une étude sur les pesticides biologiques s'inscrit dans cette approche. Cette initiative répond à la nécessité de sensibiliser les agriculteurs sur l'usage de solutions écologiques et moins nocives pour l'environnement. L'étude constituait une base de connaissances précieuse pour orienter les politiques agricoles et renforcer la résilience des exploitants face aux enjeux climatiques et environnementaux. En s'appuyant sur les compétences, l'influence et les ressources du CNCR, il est attendu un renforcement des capacités des acteurs locaux à innover en faveur d'une agriculture respectueuse de l'environnement.

Depuis 2022, le CNCR bénéficie de l'appui de Humundi pour initier des actions de plaidoyer sur des enjeux majeurs, notamment la loi d'orientation agro-sylvo-pastorale et la Décennie de l'agriculture familiale. Ces efforts reflètent son ambition de repositionner l'agriculture familiale comme un pilier central du développement économique et social, tout en adaptant les cadres législatifs aux enjeux actuels, consolidant ainsi son rôle d'acteur clé dans le secteur agricole.

Humundi continue d'appuyer le CNCR dans des dynamiques de plaidoyer émergeantes accompagnées d'un plan d'action en cours d'exécution, portant sur divers thématiques telles que la révision de la loi d'orientation agro-sylvo-pastorales, le financement, l'insertion des jeunes et le foncier. L'ensemble de ces actions sera suivi d'une production de connaissances.

Humundi accompagne également l'ANPDI dans le développement de campagnes de plaidoyer sur des thématiques cruciales (accès au foncier, agroécologie, inclusion des jeunes).

Humundi a mobilisé son expert en plaidoyer pour accompagner le CNCR et le CICODEV dans la conduite de rencontres et d'ateliers stratégiques avec des décideurs et des partenaires stratégiques

Par ailleurs, la participation active de toutes les organisations accompagnées à des réseaux tels que DYTAES, DYTAEL et MINKA reflète leur engagement dans des dynamiques collectives de réflexion et d'action. Ces réseaux offrent des plateformes pour partager des connaissances, identifier des solutions communes et influencer les politiques publiques en faveur d'une agriculture équitable et durable.

On a souligné plus haut que Humundi a encouragé la participation de ses partenaires aux festivals Alimenterre, ce qui permet de sensibiliser le grand public et les décideurs aux enjeux de l'agriculture durable et de la sécurité alimentaire mondiale. Au niveau sous-régional, Humundi facilite également le portage des plaidoyers par ses partenaires, en se concentrant sur des dynamiques clés telles que l'amélioration de la fonctionnalité des cantines scolaires et le développement du lait local.

3.2 LIMITES DE L'APPUI NON FINANCIER DE HUMUNDI

3.2.1 Approche et philosophie d'intervention

Certains facteurs réduisent actuellement la portée et l'impact des appuis de Humundi ; parmi eux figurent,

- la réduction des financements liée à un environnement changeant : le contexte international de l'aide est caractérisé par une tendance à la baisse des volumes de fonds et une concurrence plus forte des acteurs qui les sollicitent, ce qui se répercute négativement sur la capacité de Humundi à maintenir les mêmes niveaux de financement à ses partenaires ;
- l'amenuisement de la dimension politique de l'appui : dans le passé, Humundi a eu à appuyer les organisations dans des sessions de partage et de réflexion stratégique. Il semble que ce genre d'opportunité est devenu beaucoup moins fréquent aujourd'hui ;
- le défaut de capacité d'anticipation, d'analyse prospective et stratégique, qui est une résultante du constat précédent. Les organisations partenaires ont moins de visibilité donc sur les tendances évolutives de leur environnement et les risques ou opportunités qui en découlent.
  Les organisations comme la FAPAL et l'ANPDI ont souligné une diminution significative de la portée politique de l'appui fourni par Humundi. Cet appui aurait pu jouer un rôle de levier stratégique pour défendre les intérêts des producteurs dans les sphères décisionnelles. Bien qu'appréciée, l'orientation actuelle se concentre davantage sur des aspects techniques et opérationnels, au détriment des dimensions politiques essentielles. Un plaidoyer structuré et un appui pour promouvoir les droits et intérêts des producteurs dans les débats nationaux et régionaux, contribueront à augmenter l'influence des organisations sur les politiques publiques face aux autres acteurs du développement rural.
  Ces partenaires rencontrés ont relevé une insuffisance dans l'anticipation des défis futurs liés à l'évolution du contexte et aux mutations socio-économiques qui affectent directement les producteurs. En ne s'engageant pas dans une démarche proactive, Humundi limite sa capacité à accompagner les organisations partenaires dans la planification stratégique à moyen et long terme. Les partenaires ont particulièrement insisté sur la nécessité de développer des outils d'analyse prospective, d'encourager les initiatives innovantes et de mobiliser des ressources pour soutenir une vision partagée à long terme.

3.2.2 Formations et appuis

Bien que les formations et appuis aient été bien appréciés pour leur diversité, les partenaires ont, cependant, noté certaines limites qui méritent d'être rapportées. Il s'agit, entre autres de,

- l'insuffisance du nombre des formations et de la durée, particulièrement pointée par les OP (UJAK, FAPAL, EGAB et FNYW) ; la plupart indiquent qu'elles ont reçu trois formations et que cela ne couvre pas tous leurs besoins ;
- la demande de formation sur des thématiques émergentes comme la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ou les outils digitaux ;
- Les carences en conseil agricole des animateurs qui se retrouvent démunis de réponses quand ils sont sollicités par les producteurs ; ce problème a été soulevé par les animateurs de EGAB en particulier ;
- l'imparfaite maîtrise du logiciel Excel comme outil de gestion financière et de collecte de données par les gestionnaires de ces OP (FAPAL, UJAK, FNYW),
- la faible fonctionnalité des collèges de femmes et de jeunes qui semble traduire un manque d'appropriation de ces innovations par les acteurs intéressés ; cet aspect a été soulevé par FAPAL et par UJAK ;
- le dysfonctionnement de structures telles que les Unités Pastorales sur lesquelles l'UGAB semble ne pas avoir beaucoup de marge de manœuvre,
- l'incapacité des OP à retenir de façon durable leurs ressources humaines ce qui conduit à reprendre les mêmes formations et appuis pour les nouvelles recrues,
- le faible intérêt des jeunes pour les programmes des OP dû à leur méconnaissance de modèles de réussite, de champions locaux qui puissent les inciter à rester dans les terroirs ; on peut considérer qu'il s'agit d'un constat général chez les partenaires ;

- les carences dans la gouvernance interne des organisations en termes de respect des dispositions des statuts et règlement intérieur.

Nombre de limites évoquées ci haut semble ressortir de problèmes internes aux organisations mais, ce qu'il est important de noter ici, c'est que ce sont des questions qui sont adressées au partenariat entre Humundi et ces organisations, notifiant ainsi qu'il leur paraît pertinent qu'elles soient traitées à cet interface.

3.2.3 Suivi-évaluation

Beaucoup de limites ont été notées dans le domaine du suivi-évaluation qui, on le sait, reste une fonction souvent peu développée dans les organisations de développement. Les partenaires ont fait ressortir les points suivants :

- l'insuffisance des ressources humaines qualifiées en suivi-évaluation dans toutes ces organisations et, particulièrement, dans les OP ; le suivi régulier que le bureau pays leur confère ne semble pas combler ce déficit ;
- le manque de maîtrise des MDP par les animateurs, relais et autres staff des partenaires. Même si leur élaboration est participative, les marqueurs restent surtout un domaine d'interaction du chargé de programme ou de suivi-évaluation avec le bureau pays. Les acteurs chargés de la collecte des données sur le terrain et les autres membres des équipes techniques ne sont pas encore suffisamment imprégnés de la logique et de la méthodologie de ces MDP ;
- l'outil bilan simplifié fait aussi l'objet du même défaut de maîtrise, particulièrement pour les membres des OP ; cela a été bien souligné à UJAK, par exemple ;
- la faible digitalisation de la collecte des données sur le terrain est source de pénibilité dans leur traitement, particulièrement pour les chargés de programme qui sont obligés d'enregistrer des dizaines ou des centaines de fiches remplies manuellement (cas de UJAK et de EGAB);
- le suivi-évaluation souffre aussi de l'insuffisance de données statistiques et d'évidences sur la TAE. Il y a des actions qui sont faites mais il n'y a pas assez de documentation des résultats et des effets qui peuvent servir d'argumentaire pour les défenseurs de cette cause ;
- certains partenaires ont déploré des lenteurs dans les feedbacks sur les rapports ;
- L'absence de ressources humaines internes dédiées au suivi-évaluation au sein de Humundi pour accompagner le système de suivi-évaluation constitue une faiblesse structurelle significative. Cette lacune peut compromettre la qualité des données collectées, l'analyse réalisée, ainsi que la pertinence des recommandations issues des résultats du suivi-évaluation
- D'autres ont évoqué leur non implication dans l'élaboration de certains TDRs (ex. l'évaluation des dynamiques post-productives, en lien sur les systèmes alimentaires territorialisés), le défaut d'évaluation des plans stratégiques passés et le manque de plans opérationnels annuels dérivés du plan stratégique en appui avec Humundi.

Bien que l'évaluation des plans stratégiques des organisations partenaires ne relève pas directement de la responsabilité de Humundi, celui-ci peut néanmoins jouer un rôle d'accompagnement stratégique et technique dans ce processus, notamment lorsque les activités des OP et des associations sont alignées avec le plan stratégique en cours.

3.2.4 Capitalisation et communication

La capitalisation et la communication sont des domaines où les partenaires jugent leurs performances comme étant plutôt faibles. Cela est dû, en particulier à :

- l'insuffisance d'évidences documentées sur les pratiques agro-écologique et leurs effets, ce qui aurait permis de mieux argumenter les stratégies de promotion de ces pratiques
- une communication externe peu active en dehors des radios communautaires,
- des stratégies de communication qui ne s'orientent pas assez en des réseaux sociaux et du web

- une confusion ou réduction de la capitalisation à la production de documents de communication institutionnelle.

3.2.5 Plaidoyer

Les insuffisances qui ont été notées dans le plaidoyer se situent à deux niveaux :

- au niveau régional, les questions du foncier pastoral relatives à la surexploitation des espaces pastoraux et l'avancée du front agricole ont été évoquées par EGAB ; un besoin de prise en charge de ces questions dans le cadre du partenariat est exprimé ;
- au niveau national CICODEV estime qu'un plan d'action tangible, fondé sur les conclusions de l'étude sur les pesticides biologiques menée à l'initiative de CICODEV-Afrique en partenariat avec Humundi, Enda Pronat et le CNCR, devrait être conçu. Cette étude met en évidence le potentiel de développement de filières de production de pesticides biologiques, adaptées aux spécificités des différentes zones agro-écologiques du Sénégal.
- Humundi pourrait contribuer à la production de connaissances au sein des OP qui forment le socle de l'agriculture sénégalaise. L'élaboration de stratégies efficaces et la conduite de dialogue politique nécessitent des données fiables et bien analysées sur des thématiques clés telles que la sécurité alimentaire, le développement économique, et bien d'autres. Cette approche ascendante, qui permet de faire remonter les données du niveau local au niveau national, valorise la contribution des acteurs de terrain concernés par les enjeux du dialogue politique.

4. REPONSES AUX QUESTIONS DE L'EVALUATION

Une dizaine de questions d'évaluation ont été posées aux consultants. Des réponses à celles-ci percent à travers l'analyse des points forts et faibles de l'appui. Il s'agira dans ce chapitre de regrouper ces éléments pour répondre de manière systématique à ces questions.

Question 1 : *Quelle plus-value est apportée aux partenaires de leur point de vue, à travers les différents types d'appuis qu'ils ont reçus ? Comment s'exprime cette plus-value ? (de type technique, relationnel, mise en lien…) Quelle perception du professionnalisme d'Humundi dans son accompagnement ?*

Les partenaires ont tous mis en relief le fait que la première plus-value du partenariat avec Humundi est le développement de leur capacité à mettre en œuvre de façon autonome leurs propres orientations stratégiques. Humundi s'inscrit dans les priorités définies par son partenaire et le soutient dans sa mise en œuvre. L'appui stratégique pour la transformation des systèmes (agroécologique, alimentaires, socio-économiques) est aussi une des valeurs ajoutées qu'apporte le partenariat avec Humundi. Dans ce cadre, les partenaires ont acquis une meilleure maîtrise et une appropriation de concepts porteurs des politiques actuelles de développement tels que la transition agro-écologique (TAE), l'Economie Sociale Solidaire (ESS) observé au niveau de la FAFAL et les systèmes alimentaires territoriaux durables (SATD).

D'autres partenaires indiquent que l'appui de Humundi leur a conféré plus de reconnaissance et de crédibilité dans le paysage institutionnel local : les autres acteurs les connaissent mieux et les respectent par le rôle qu'ils jouent dans le développement de leur zone. Des partenaires ont également souligné qu'ils ont pu diversifier leurs partenariats et solidifier leurs ressources techniques, matérielles et logistiques à l'exemple de FAPAL.

***Hu**mundi a contribué à la réalisation d'un bilan stratégique et d'une analyse de la vision de FAPAL, tenant compte des besoins contextuels. Cette auto-évaluation a permis de renforcer les structures internes de l'association, améliorant ainsi la gouvernance, la transparence et la gestion efficiente des ressources. L'appui de Humundi a permis de renforcer les capacités des membres de FAPAL et de développer son leadership régional. Cette assistance a amélioré la visibilité et la compréhension du contexte local, favorisant une augmentation et une diversification des partenariats. Elle a permis à FAPAL d'établir des partenariats stratégiques, favorisant ainsi des opportunités de collaboration et un accès accru aux ressources. Ce réseautage a renforcé la reconnaissance de FAPAL à l'échelle locale. L'appui non financier inclut également une assistance dans la mobilisation de fonds et de*

ressources externes, diversifiant ainsi les sources de financement. Humundi a facilité la mise en relation avec la banque LBA pour des crédits de campagne, notamment pour la commercialisation du niébé. L'appui technique de Humundi s'est aussi traduit par l'introduction d'innovations et l'adaptation des pratiques agricoles aux changements climatiques, notamment à travers l'agroécologie. Il a favorisé également la création de petites initiatives économiques locales, telles que des unités de transformation et de construction mécanique.

Question 2 *: Quels types d'appuis (thématique/contenu d'une part, modalités d'appui d'autre part) sont plus significatifs et utiles pour les partenaires ? Comment sont-ils appropriés et internalisés ? De quoi dépend cette appropriation ?*

Beaucoup d'appuis fournis par Humundi sont considérés comme très significatifs par les partenaires. On peut, cependant, citer parmi les plus significatifs :

- l'appui à la réflexion stratégique, en particulier l'élaboration de plans stratégiques ; cela a été souligné par des partenaires tels que FONGS et la FAPAL par exemple ; cela les a conforté dans leurs orientations stratégiques et leur capacité de négociation avec les autres acteurs de développement ;
- l'appui à la formulation et la rédaction de projets a aussi été très bien apprécié par les organisations qui saluent la disponibilité des membres du bureau pays pour collaborer avec les partenaires dans l'élaboration de documents de projets et la co-soumission à des appels à projets, domaines où les expertises ne sont pas aussi nombreuses que çà au niveau des organisations locales ;
- la mise en relation avec des partenaires nationaux et internationaux constitue aussi un domaine très apprécié dans la mesure où presque toutes les organisations ont souligné que c'est grâce à Humundi qu'elles ont pu entrer en contact avec d'autres partenaires, par exemple UJAK avec Rikolto, CICODEV avec Autre Terre via ses partenaires locaux ASDES et CARITAS, etc. De la même manière, les OP ont pu contracter avec la banque LBA comme dans le cas de FAPAL et participer aussi à des Festivals où elles ont côtoyé d'autres partenaires, ce qui est le cas de CNCR et d'autres ;
- le soutien aux stratégies de plaidoyer constitue une part essentielle du partenariat avec le CNCR et le CICODEV et leurs appréciations à cet égard sont positives.

Humundi accompagne le CNCR sur des dynamiques de plaidoyer avec diverses thématiques accompagnées d'un plan d'action stratégique, en particulier sur la loi d'orientation agro-sylvo-pastorale, le financement, l'installation des jeunes, le foncier et la décennie de l'agriculture familiale. Ce travail s'accompagne d'une production de connaissances pour étayer l'argumentaire. L'accompagnement technique apporté par Humundi au CNCR s'est articulé autour de plusieurs axes stratégiques, visant à renforcer les capacités opérationnelles et l'efficacité de l'organisation. Un des points saillants est l'apport de son expert spécialisé en plaidoyer qui a accompagné le CNCR dans la conduite de rencontres stratégiques avec des décideurs et des partenaires.

- L'apport du bureau pays dans le suivi technique a été unanimement salué dans le sens où il a emmené plus de proximité et une intensification des interactions avec les partenaires. Cela a été aussi facilité par l'attitude coopérative affichée par les membres de cette équipe.

Question 3 : Dans *quelle mesure le type de partenaire, le type d'appui/ sujet (ex-outil Excel), ses modalités (ex : formation) et la durée de l'accompagnement influencent-ils les résultats de l'accompagnement pour le partenaire ? Dans quelle mesure ces appuis peuvent-ils être perçus comme une perte d'autonomie/une ingérence ou une substitution de la part d'Humundi vis-à-vis de ses partenaires ? Dans quelle mesure les partenaires font-ils un lien entre ce type d'accompagnement et des pratiques « post-coloniales » ?*

Les partenaires ne ressentent globalement ni ingérence ni substitution de la part de Humundi. Ils mettent plutôt en exergue son approche participative favorisant la concertation avant action. Les axes de travail ou les domaines thématiques sur lesquels ils travaillent ne leur sont pas imposés. La FONGS donne l'exemple des

échanges approfondis qu'elle a eus avec Humundi pour aboutir à une compréhension partagée du concept de transition agroécologique avant que les deux institutions ne s'y engagent. De la même manière UJAK indique qu'elle trouve que les paysans faisaient naturellement de l'agroécologie avant même qu'on ne leur parle du concept. Dans un autre domaine tel que la méthodologie des marqueurs de progrès, les chargés de programme interrogés ont apprécié la démarche participative de rédaction que les membres du bureau pays ont adoptée avec eux, ce qui a grandement favorisé l'appropriation de cette méthode.

Question 4 : *les partenaires sont-ils en demande de plus d'appuis (non financiers) de Humundi ou sont-ils plutôt déjà « saturés » ? Quelle semble être leur capacité d'absorption supplémentaire ? Sur quel sujet/thématique prioritaire ? Avec quelles modalités ?*

Le nombre de formations est plutôt jugé insuffisant par les partenaires, en particulier les OP. Ces dernières sont loin d'être saturées à cet égard. C'est du côté des ONGs et des grandes organisations (FONGS et CNCR) que l'on exprime moins de besoins de formation pour insister sur les appuis stratégiques. En termes de besoins de formation et d'appuis exprimés par les OP on retrouve :

- les thèmes relatifs au logiciel Excel, la responsabilité sociétale des entreprises, le conseil agricole, les outils digitaux de collecte des données, les MDP, la capitalisation et la communication digitale,
- les demandes pour l'analyse stratégique, prospective, l'anticipation sur les politiques,
- un accompagnement stratégique pour définir et renforcer les argumentaires sur des sujets majeurs comme : la participation des jeunes et des femmes, gestion des UP,
- renforcement des compétences des équipes en plaidoyer sont souhaités pour une meilleure maîtrise des techniques d'influence auprès des décideurs.
- l'appui pour un plaidoyer régionalisé (exemple du pastoralisme dans le Ferlo)
- les stratégies de mobilisation de fonds, d'accès aux ressources publiques,
- l'appui en aval de la production : transformation, marketing, commercialisation et gestion post récoltes.

La question des modalités n'est pas clarifiée mais la formation ponctuelle en mode présentiel ou la formation continue articulée aux visites de suivi de l'équipe pays semblent être les modalités les plus adaptées. La formation à distance, en mode virtuel peut se heurter aux difficultés de connexion dans des zones comme celle d'EGAB.

Question 5 : *les partenaires ont-ils une vision claire des apports et services d'accompagnement de Humundi ? Humundi doit-elle davantage expliciter les appuis qu'elle peut ou ne peut pas faire* ?

On ne trouve pas de confusion au niveau des partenaires sur le rôle de Humundi et les services qu'il doit fournir. Ils le perçoivent comme une organisation militante engagée sur des causes communes (agroécologie, économie solidaire, systèmes alimentaires territoriaux) qu'ils peuvent défendre ensemble. Leur vision de Humundi est celle d'un partenaire de confiance, respectueux des rôles et des priorités de l'organisation. Pour eux, il s'agit d'un partenariat mutuellement bénéfique qu'ils déroulent avec un apprentissage mutuel sur ses résultats et leçons. Tant qu'une pareille perception est partagée du côté de Humundi, ces organisations n'auront pas besoin davantage d'explications.

Questions 6 : *quelles sont les recommandations afin de favoriser la mise en œuvre et l'appropriation de ces appuis, c'est-à-dire une autonomisation et/ou professionnalisation progressive des partenaires ? Existent des conditions ou des modalités de mise en œuvre qui favorisent ces résultats ?*

L'autonomisation et la professionnalisation ne sont pas des tendances mutuellement exclusives aux yeux des organisations. L'accompagnement dans la durée n'est pas strictement financier parce que, comme indiqué plus haut, elle a comme soubassement le militantisme et la défense de causes communes. En outre, l'autonomisation en ressources financières, intellectuelles et matérielles n'exclut pas que les partenaires continuent de cheminer ensemble tant que la défense de causes communes reste pertinente. Les organisations comme FONGS, ANPDI, CNCR, CICODEV se renforcent et se professionnalisent sans que la poursuite du partenariat avec Humundi leur apparaisse manquer de raison d'être. Dans tous les cas, la professionnalisation est une exigence pour la crédibilité de toutes les organisations locales.

Dans cette optique, l'exigence qui se pose dans le partenariat est la nécessité de développer des stratégies de durabilité des ressources humaines et matérielles au niveau des organisations locales. Aussi des actions peuvent favoriser la mise en œuvre réussie des appuis de Humundi et l'appropriation progressive par les partenaires : appuyer la création de modèles de réussite locaux pour inspirer les jeunes et renforcer leur engagement, adapter les outils, les contenus des formations et les méthodes d'accompagnement aux capacités et aux besoins spécifiques de chaque partenaire, encourager la documentation et l'analyse participative des résultats pour stimuler l'apprentissage collectif, promouvoir la collaboration entre les organisations partenaires pour mutualiser leurs efforts dans les dialogues politiques et les actions de plaidoyer, soutenir les initiatives économiques locales (transformation des produits, mécanisation agricole) pour améliorer les revenus des communautés et réduire leur dépendance.

Question 7 : *vu le type de partenaires du portefeuille actuel, leur structure de personnel et leur degré de maturité et de professionnalisme, les ressources humaines du BP sont-elles suffisantes en quantité et en qualité (thème d'expertise, temps mis pour l'appui aux partenaires, utilisation de ressources externes au BP, mobilisation d'accompagnement longue durée/perlée)? Dans quelle mesure existe-t-il des points/opportunités d'amélioration à court et moyen terme et quels sont-ils ? Les ressources humaines venant d'autres pays (Burkina Faso, siège en Belgique) sont-elles suffisamment/intelligemment mises à contribution ? la complémentarité entre les RH au Sénégal et les RH basés dans d'autres pays est-elle évidente pour les partenaires ?*

L'appréciation du niveau d'investissement en temps et en ressources du bureau pays et d'autres entités de Humundi varie en fonction des types de partenaires. Le suivi aurait pu être plus modulé suivant les capacités des partenaires, en particulier OP d'une part, ONG et fédérations de l'autre. Parallèlement, le chargé de plaidoyer pourrait collaborer avec plus de partenaires qu'actuellement.

- les capacités du personnel du bureau de pays semblent limitées, notamment en ce qui concerne la fourniture d'un soutien intensif et personnalisé aux organisations de producteurs. Cela suggère qu'il est nécessaire de mieux répartir la charge de travail ou de recruter du personnel supplémentaire.
- La contribution des RH externes du Burkina Faso et de la Belgique est reconnue mais pourrait être optimisée pour apporter un soutien stratégique et technique complémentaire.
- Renforcer le rôle des partenaires matures (par exemple, CNCR, FONGS) dans la fourniture de formations et de soutien technique entre pairs, réduisant ainsi la charge opérationnelle directe du BP.
- Focaliser le BP sur des rôles stratégiques et politiques de plus haut niveau tout en déléguant davantage de tâches opérationnelles à des partenaires compétents.
- Mettre en place des programmes réguliers pour améliorer les compétences en matière de gouvernance, de planification et de leadership au sein des organisations partenaires, augmentant ainsi leur indépendance et réduisant leur dépendance à l'égard d'Humundi.

Question 8 : *à moyen terme, quelles sont les pistes dans la composition du portefeuille de partenaires pour améliorer l'efficacité et/ou l'efficience du dispositif d'appui Humundi ?*

Il serait difficile pour les consultants dans le cadre de cette étude concernant seulement les appuis non financiers de s'aventurer à recommander des réductions ou augmentation de portefeuille. Nous ne pouvons que suggérer des stratégies reposant sur les principes suivants :

- la complémentarité et la synergie entre les organisations pour valoriser les atouts distinctifs de - chacune d'elles ; en termes de benchmarking, nous voyons une ONG européenne, par exemple, qui a confié des rôles de leaders à certains ONGs membres de son portefeuille de partenaires au Sénégal dans l'agroécologie, la santé et l'alphabétisation, avec charge, pour elles d'appuyer les autres dans ces domaines précis. Dans le cas de Humundi, CICODEV pourrait avoir un rôle à jouer à jouer dans l'appui en plaidoyer aux OP ; ANPDI est capable aussi d'appuyer les actions de capitalisation des expériences des OP ; la FONGS a cité le cas FNYW où elle intervient dans des missions de suivi dans la région de Tamba et était en mesure de faire le même pour cette organisation

- la délégation de rôles aux partenaires présentant un potentiel intéressant de ressources humaines pour assurer le suivi technique d'autres partenaires et, au besoin, leur formation,
- la réorientation du bureau pays sur des rôles plus stratégiques et politiques en direction de tous les partenaires tels que la mise en relation avec d'autres partenaires techniques et financiers, l'anticipation sur l'orientation des politiques publiques nationales et internationales, la capitalisation sur des thématiques de développement en relation avec les enjeux et défis actuels
- Concentrer les efforts sur les organisations matures (FONGS, CNCR, CICODEV) pour des actions à fort impact stratégique, notamment en plaidoyer, développement organisationnel et politique, et déléguer davantage de responsabilités à ces partenaires forts.
- Intégrer des partenaires travaillant sur des enjeux actuels tels que la digitalisation, l'agroécologie innovante, l'intégration des femmes et des jeunes ou l'entrepreneuriat rural.
- Faciliter des rencontres régulières entre partenaires pour partager des expériences, des compétences et des bonnes pratiques.

Question 9 : *quelles implications entre le type de partenaires (ses capacités et son niveau d'autonomie) et le besoin d'intensité et de proximité pour rendre l'appui efficace ?*

Les partenaires de Humundi présentent des niveaux de capacités et d'autonomie variée, influençant directement leurs besoins en termes d'intensité et de proximité dans l'appui.

La plupart des OP sont dans une position « périphérique » du point de vue géographique (UJAK, EGAB, FYNW), doublée d'une faiblesse en ressources humaines, une insuffisance en gouvernance et en suivi-évaluation, et des difficultés à retenir le personnel formé. Leur environnement est souvent moins propice que celui des autres organisations. De ce fait, elles sont demandeuses de plus d'appuis techniques, d'accompagnement de proximité et de coaching et de formations spécifiques adaptées à leurs réalités

Cela n'est pas le cas des autres partenaires comme FONGS, ANPDI, CICODEV, CNCR et même FAPAL, qui ont moins besoin d'intensité et de proximité que de développement de relations plus politiques et stratégiques avec le bureau pays. Un accompagnement stratégique orienté vers le plaidoyer, la réflexion prospective et l'innovation, en plus d'un renforcement de partenariats nationaux voir internationaux. Cette situation ne fait que renforcer la pertinence des recommandations indiquées aux questions 7 et 8.

Par conséquent il est importun d'intégrer une stratégie différenciée basée sur les capacités des partenaires, et d'adapter les outils et méthodologies à chaque groupe.

Question 10 : *quelles recommandations éventuelles dans le dispositif, la conceptualisation et les attitudes du personnel Humundi pour contribuer davantage à une décolonisation de la coopération internationale ?*

Les recommandations recouperont certaines valeurs et appréciations indiquées plus haut, à savoir,

- l'ancrage dans les valeurs de respect mutuel, de partenariat mutuellement bénéfique et d'apprentissage mutuel entre les organisations,
- Continuer à co-définir les priorités et objectifs avec les partenaires pour éviter toute perception d'imposition.
- Promouvoir des consultations systématiques pour s'assurer que les partenaires locaux sont au centre de la conception et de la mise en œuvre des activités.
- la solidarité pour la défense de causes communes basée sur une compréhension partagée des idées et concepts qui mobilisent les partenaires,
- Appuyer la documentation des pratiques locales réussies (par exemple, agroécologie) pour les intégrer dans des plans d'action globaux.
- Accompagner la mise en œuvre de mécanismes de financement local (microcrédits, ressources locales).
- Encourager les partenaires forts (FONGS, CNCR) à jouer des rôles de mentorat ou de coordination vis-à-vis des organisations plus petites.
- le maintien d'un haut niveau de réflexion politique et stratégique sur les enjeux et défis actuels du développement au Sénégal
- une utilisation optimale des RH du bureau pays en lien avec une valorisation de l'expertise des partenaires.

- S'assurer que le personnel de Humundi continue d'adopter un rôle de soutien et de catalyseur, et non d'exécutant direct des activités.
- Promouvoir davantage des initiatives où les partenaires partagent leur expertise dans des contextes internationaux, à l'instar du Festival Alimenterre.

5. RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES

Divers points de recommandations sont déjà ressortis des chapitres. Il s'agira ici de les développer et systématiser à travers les axes qui ont été définis précédemment.

• Approche et philosophie d'intervention

Les points d'attention qui seront signifiés à Humundi sont :

- Maintenir, comme indiqué dans la réponse à la question d'évaluation 10,
  - l'ancrage dans les valeurs de respect mutuel, de partenariat mutuellement bénéfique et d'apprentissage mutuel entre les organisations,
  - la solidarité pour la défense de causes communes basée sur une compréhension partagée des idées et concepts qui mobilisent les partenaires et
  - un haut niveau de réflexion politique et stratégique sur les enjeux et défis actuels du développement au Sénégal
- Humundi devrait éviter de devenir un partenaire de mise en œuvre avec trop d'opérationnalisation, en modulant son appui sur le type de partenaires en fonction de ses capacités et en valorisant les ressources des organisations locales ;
- dans cette optique, comme indiqué dans la réponse à la question 8, les ONGs (CICODEV, ANPDI) et les grandes OP (FONGS, CNCR) devraient être mieux mises en avant dans cette optique pour jouer plus de rôle respectivement dans le plaidoyer local, la capitalisation des expériences et le développement territorial, le suivi-appui des OP et le plaidoyer national;
- le bureau pays de Humundi et celui de Belgique devraient donner plus d'impulsion à la réflexions sur les politiques agricoles nationales et internationale, en particulier, les stratégies anticipatives devant permettre aux partenaires de se positionner ou influencer le nouveau référentiel de politique de développement au Sénégal ; le chargé de plaidoyer, en relation avec les organisations telles que le CNCR et la FONGS devrait jouer un rôle d'appui à cet égard ; le réseau de partenaires devrait bénéficier de plus d'informations du bureau pays et de Bruxelles sur les orientations récentes des politiques internationales d'appui telles qu'elles découlent des tendances qui se dessinent au niveau des organismes européens d'appui et de leurs répondants locaux ;
- au niveau de la gestion administrative et financière, il a été vu que les appuis à la maîtrise des outils de gestion financière, y compris l'utilisation du logiciel Excel à cette fin, devraient continuer à être octroyés aux OP ;
- les stratégies de recherche de ressources publiques et de durabilité devront être favorisées entre partenaires afin d'assurer des avancées significatives vers l'autonomie financière des organisations locales ;
- le partenariat doit appuyer les organisations à mieux se positionner sur la question du développement territorial en se connectant mieux aux acteurs locaux et en leur démontrant des évidences ;
- Il est important que les partenaires assument la responsabilité principale de l'évaluation de leurs plans stratégiques pour favoriser leur autonomie institutionnelle et organisationnelle. Humundi doit se positionner comme un facilitateur ou un catalyseur plutôt que comme un exécutant direct de ces évaluations.

• Formations, appuis et développement organisationnel

- le partenariat devrait renforcer les échanges horizontaux entre les organisations locales et développer des communautés de pratiques entre elles ; il ne faudrait pas que les relations soient verticales entre le bureau pays et elles car il y a beaucoup de domaines de collaboration à investir ;
- les stratégies doivent être définies pour renforcer et maintenir durablement les ressources humaines au sein des organisations pour éviter leur déperdition et les répétitions de formation ;

- plus d'attention devrait être portée à la redynamisation des collèges de femmes et de jeunes qui ne semblent pas jouer encore le rôle qui est attendu d'eux ; les structures de jeunes, en particulier semblent plus léthargiques ;
- les appuis à l'intention des femmes doivent s'orienter davantage sur les questions économiques telles que le renforcement de la mécanisation pour réduire la pénibilité des travaux dans les filières fonio et arachides en particulier ; il faut aussi développer à leur intention les formations sur le genre, l'équité et la gestion de coopératives ;
- il faudra aussi renforcer les capacités vers une autonomisation dans le cas, par exemple, de l'élaboration des MDP ; cela renforcera le sentiment d'appropriation ;
- il faut aussi développer les appuis à l'élaboration de projets, de business plans, et les outils de digitalisation.
- La diversité des demandes dépasse souvent les capacités de Humundi à répondre à tous les besoins. Il est essentiel de clarifier les priorités stratégiques des partenaires, en alignant ces priorités sur les objectifs de leur plan d'action.
- Engager des consultants ou des spécialistes à court terme pour les domaines dans lesquels le BP manque d'expertise, comme la numérisation des données et le conseil agricole avancé.

- Suivi-évaluation

- il faudrait que les capacités des chargés de projets ou de suivi-évaluation soient renforcées pour une maîtrise de l'outil Excel, et du système de collecte de données. Ce besoin a été répété particulièrement par les OP ;
- il importe aussi d'élargir le niveau de compréhension des MDP parmi les acteurs (surtout les animateurs, relais) et renforcer leurs capacités en ce sens;
- la digitalisation de la collecte de données à la base est nécessaire pour faciliter la tâche de ces agents ;
- les partenaires devront être aussi davantage associés à la conception des outils de suivi afin de mieux les maîtriser ;
- Dans le même esprit, il sera essentiel d'associer les équipes des organisations à l'élaboration des termes de référence (TDR) des évaluations externes financées par Humundi, ainsi qu'à l'analyse des données issues du bilan simplifié. Certaines lacunes internes des organisations, comme le suivi des activités ou la gouvernance, devraient être adressées directement par les partenaires. Humundi peut appuyer en fournissant des outils ou des formations, mais les partenaires doivent être responsables de leurs dynamiques internes.

- Capitalisation et communication

- Il est nécessaire de capitaliser les résultats et les réussites dans les pratiques agroécologique et le genre de façon à les partager avec les autres acteurs ;
- les effets du changement climatique devront être mieux analysés pour renforcer les stratégies d'adaptation que les producteurs devront adopter à cet égard ;
- les partenaires devront développer aussi les méthodes et supports de capitalisation en direction des différentes cibles (jeunes, grand public, praticiens, décideurs) ;
- les organisations devront améliorer leurs stratégies de communication pour mieux faire connaître leurs acquis ; elles ont besoin de renforcer leur visibilité dans le paysage institutionnel local ; elles doivent mieux s'intéresser à la communication sur les réseaux sociaux :
- les partenaires devront aussi développer leurs compétences internes en capitalisation, communication et outils digitaux.

- Plaidoyer

- les organisations sont intéressées à savoir comment avoir accès aux acquis des programmes révolus (ANIDA, etc.). Elles sollicitent l'appui du CNCR dans cette optique ;
- il faudra renforcer leurs capacités dans la conduite de stratégies de plaidoyer, en particulier l'approche multi-acteurs pour développer leur mobilisation ;
- les questions de plaidoyer portées par des OP locales doivent être appuyées ; le débat doit donc être régionalisé pour prendre en compte des problématiques émergents ou spécifiques comme le foncier pastoral ;

- dans tout cela, il importe de créer du contenu avec les capitalisations pour produire des discours et construire des argumentaires.
- Pour la prospection, il est essentiel de tirer parti des évolutions récentes de la politique agricole du Sénégal, notamment l'augmentation du taux de subvention pour l'engrais organique, passé de 10 % à 20 % du budget alloué à l'exportation. L'ambition du nouveau gouvernement de mettre en place, dans les quarante-six départements, des unités de production d'engrais organiques constitue une opportunité stratégique pour valoriser les resultats de l'etude sur les engrais organique.

6. CONCLUSION

D'un point de vue global, l'appui non financier a été positivement apprécié par les partenaires. L'esprit d'accompagnement et la solidarité pour la défense de causes communes ont été des signes distinctifs essentiels des relations entre Humundi et les organisations sénégalaises. Les initiatives entreprises ont renforcé l'autonomie organisationnelle, la professionnalisation et la visibilité des organisations partenaires, tout en consolidant leur rôle dans le paysage institutionnel local. Ces derniers reconnaissent à Humundi le mérite d'avoir contribué à leur crédibilité auprès des autres acteurs. Leur proximité avec Humundi, au-delà des convergences thématiques, a été développée par l'implantation d'un bureau pays dont la disponibilité des membres a été saluée.

Cependant, certaines limites ont été relevées, notamment en ce qui concerne les capacités humaines, l'anticipation stratégique, la capitalisation et le plaidoyer. Ces points représentent des axes prioritaires d'amélioration pour maximiser l'impact des interventions futures.

Le contexte de l'aide au développement a considérablement évolué depuis le début du partenariat. Ce qui importe désormais, c'est la capacité des acteurs à s'y adapter sans perdre la philosophie qui sous-tend leurs actions respectives. À cet égard, de nouvelles priorités, orientées davantage vers l'économie, l'influence sur les politiques nationales et l'intégration des technologies digitales, ont émergé et nécessitent des stratégies de réponse appropriées.

L'hétérogénéité des partenaires et la gestion optimale du portefeuille constituent également des défis majeurs. Cependant, il ne fait aucun doute qu'Humundi et ses partenaires sauront relever ces défis avec efficacité et efficience.

7 ANNEXES

CALENDRIER DE DEROULEMENT DE LA MISSION

Date	Activité et acteurs rencontrés
Mercredi 6 novembre	rencontre FAPAL à Kelle Gueye ; comité de pilotage élargi et chargé de programme
Jeudi 7 novembre	rencontre UJAK à Podor ; comité de pilotage élargi et chargé de programme
Lundi 11 novembre	Rencontre ANPDI à Fatick ; coordonnateur et équipe technique
Mardi 12 novembre	Rencontre FYNW à Koussanar ; président et chargé de suivi
Jeudi 14 novembre	Rencontre EGAB à Dayane. Comité élargi et chargé de programme
Lundi 18 novembre	Entretien bureau pays (chargé de programme) à Thiès ; CNCR à Dakar
Mardi 19 novembre	Entretiens bureau pays à Thiès ; CICODEV à Dakar
Mercredi 20 novembre	Rencontre FONGS à Thiès

LISTES DES PERSONNES RENCONTREES

FAPAL

Nbres	Noms & Prenons	Fonction
1.	Fatou Sayo NDiaye	Animatrice
2.	Idy Fall	Animateur
3.	Sagar NDiaye	Animatrice
4.	Djalé NDiaye	Animatrice
5.	Ibra Diop	Animateur
6.	Assane Sylla	Pers. Ressources
7.	Mbaye Laye Ba	Animateur
8.	Ibrahima Diop	RSO
9.	Moussa Ndiaye	Pdt
10.	Malick Sow	Secrétaire General
11.	Ismaeil Sall	Animateur

12.	Elhadji NDiaye	CP
13.	Amadou .L. NDiaye	TG
14	Mbaye MBengue	Animateur
15.	Ndeye Ngone Fall	Consultante
16.	Adama .A. Ndiaye	Consultant

CNCR

Nbres	Noms & Prenons	Fonction
1.	El hadji Thierno Cissé	Coordonnateur
2.	Yoro Idrissa Thioye	Cons. Politique Agricole

UJAK

Nbres	Prenons et Noms	Fonction
1.	Bocar Diack	SEP
2.	Fatima M.H Sy	Animatrice
3.	Faly Mamadou Sy	Animatrice
4.	Aissata .I. Sy	Pdte Collège Femme
5.	Aliou Amadou Sy	Animatrice
6.	Abdoulaye R. Anne	PDT UJACK
7.	Marian Sy	Animatrice
8.	Amadou Sarr	Animateur
9.	Kadiata .A. Watt	Comptable
10.	Ousmane Ly	Secrétaire General

11.	Ndeye Ngone Fall	Consultante
12.	Adama .A. Ndiaye	Consultant

CICODEV

Nbres	Noms & Prenons	Fonction
1.	Amadou Kanouté	Directeur Exécutif
2.	Mme Khady Th. Ndoye	Resp. de Programme

FYNW

Nbres	Noms & Prenons	Fonction
1.	Ngouye Camara	PCA
2.	Mme Sira Keita	Resp. de Programme

EGAP

Nbres	Noms & Prenons	Fonction
1.	Abou BA	Animateur
2.	Aissata BA	Membre Bureau
3.	Amadou BA	Trésorier
4.	Amadou BA	Animateur
5.	Hawa BA	Pdte CDJ
6.	Kalidou BA	Secrétaire Général
7.	Karim BA	Animateur
8.	Mamadou BA	Animateur
9.	Oumar BA	Adjoint Trésorier
10.	Saikou BA	Animateur
11.	Alassane Dème	S. E
12.	Ousmane Dème	Membre Bureau
13.	Ramata Diallo	RAF
14.	Bassirou KA	Animateur
15.	Oumar KA	Animateur

ANDPI

Nbres	Noms & Prenons	Fonction
1.	Mountaka Diallo	Directeur
2.	Cheikh T FALL	RSC
3.	Ismaeil Diop	Adj. Directeur
4.	Tahir FALL	RSF
5.	Boubacar BA	RGC
6.	Ngone DIOR	RCG
7.	Dominique SARR	RSE
8.	Amadou DIBA	Rep AE

FONG

Nbres	Noms & Prenons	Fonction
1.	Mbayang Toure	RSE
2.	Mass Nging	Appui OP
3.	Mar Ngom;	
4.	Marietou Dieng;	
5.	Malick Djité;	
6.	Khadija Seck;	
7.	Abedine Sow	
8.	Mohamed Sow	
9.	Aicha Dia;	

BUREAU PAYS

Nbres	Noms & Prenons	Fonction
1.	Papa Assane DIOP	Représentant Humundi Sénégal
2.	Marie MBOUP	Appui administratif et finances
3.	Abdoul Rahmen Gbadamassi	Chargé des partenariats

LES OUTILS

La Grille d'analyse SEPO avec les staffs des partenaires

Forces ou succès du dispositif d'appui	Facteurs explicatifs des succès
-	
Faiblesses ou échecs du dispositif d'appui	Facteurs explicatifs des échecs
-	-
Opportunités et ressources pour le futur	Obstacles et menaces pour le futur
-	-
Leçons à retenir	

- **But** : Analyser les succès, échecs, potentialités et obstacles du programme.
- **Mise en œuvre** : Utilisez la grille SEPO avec les partenaires pour identifier les points forts (succès), les points faibles (échecs), les opportunités (potentialités), et les menaces (obstacles) du dispositif d'appui de Humundi.

Le check list sur la durabilité et la pérennisation

- Quelles sont les capacités acquises de l'appui d'Humundi qui peuvent être considérées comme définitives et, donc, durables ?
- Quels sont les résultats actuels de l'appui qui s'avèrent performants ou prometteurs et méritent d'être pérennisés ?
- Est-ce que les acquis de l'appui sont pris en compte intégrés dans les plans et stratégies actuels de l'organisation ?
- Existe-t-il un plan pour évaluer l'impact des appuis de Humundi ?
- Des évaluations sont-elles prévues pour ajuster les activités en fonction des besoins évolutifs ?
- Quelles sont les personnes-clés et disponibles, détenant la responsabilité d'agir pour la pérennisation des acquis au sein de l'organisation ?
- Y a-t-il une définition et une répartition claire des rôles et des tâches de ces personnes impliqués dans la pérennisation ?
- Y a-t-il une flexibilité dans l'organisation permettant les ajustements et les adaptations nécessaires à la pérennisation ?
- Quel est le niveau d'engagement des acteurs, en particulier leurs leaders ou leur haute direction dans le processus de pérennisation ?
- L'organisation est-elle capable d'assumer les coûts liés à la pérennisation (formation, nouvelles ressources matérielles, coûts de fonctionnement etc.) ?
- Les connaissances et les compétences nécessaires sont-elles documentées et partagées au sein de l'équipe ?
- Les appuis sont-ils conçus pour être adaptables face aux changements de contexte (climatique, économique, politique) ?
- Des indicateurs clairs de durabilité et de pérennité ont-ils été définis pour évaluer l'impact à long terme du projet ?
- Des actions de communication sont-elles prévues pour partager les succès et défis du projet avec le partenaire ?
- Le projet a-t-il des sources de financement diversifiées (partenaires locaux, fonds propres, dons, etc.)

But : Évaluer la capacité des partenaires à maintenir les acquis de manière autonome.

Mise en œuvre : Administrez une checklist d'évaluation de pérennisation lors des visites de terrain et des entretiens.

Questionnaire de Suivi de Satisfaction et d'Efficacité

Échelle de Réponses :

1 = Pas du tout d'accord
2 = Plutôt en désaccord
3 = Neutre
4 = Plutôt d'accord
5 = Tout à fait d'accord

Section 1 : Satisfaction générale

Est vous satisfait(e) de votre expérience globale avec le bureau pays de Humundi.
Le soutien non financier fourni par Humundi contribue positivement à la réalisation de vos objectifs.
Les attentes et objectifs fixés avec Humundi sont clairs et bien définis.
Les fonctionnalités et procédures de Humundi sont faciles à utiliser et à comprendre.
Les communications avec le bureau pays sont efficaces et constructives.
Les délais de réactions de Humundi sont satisfaisants.

Section 2 : Pertinence et utilité du soutien fourni

Le soutien fourni par Humundi correspond bien à vos priorités stratégiques.
Les ressources et outils partagés par le bureau pays vous sont utiles dans notre travail quotidien.
Les interventions de Humundi tiennent compte de votre contexte local et de nos besoins spécifiques.

Section 3 : Efficacité et Impact

Le bureau pays suit régulièrement l'avancée de votre projet.
Le partenariat avec Humundi vous permettent de renforcer nos compétences organisationnelles.
Grâce au soutien de Humundi, vous avez renforcé vos capacités à mobiliser des ressources.

Section 4 : Améliorations et Perspectives

Humundi encourage une approche participative dans ses interactions.
Le bureau pays respecte vos opinions et vos idées dans la planification des interventions.
Les activités menées en partenariat avec Humundi favorisent l'implication active de votre équipe.

Questions ouvertes :

Quelles améliorations souhaiteriez-vous voir dans l'appui de Humundi ?
Y a-t-il des appuis/activites que vous trouvez particulièrement utiles ou inutiles ? Merci de préciser.
But : Recueillir des retours sur l'efficacité perçue du bureau pays et la satisfaction des partenaires.

Mise en œuvre : Utilisez un questionnaire avec des échelles de Likert pour mesurer la satisfaction et l'efficacité de l'appui dans des domaines clés (technique, financier, mis en réseau).

BIBLIOGRAPHIE

- Conventions de partenariat entre Humundi et partenaires sur la période 2022-2026
- POA Sénégal 2023
- POA Sénégal 2024
- Rapport atelier AVACLIM
- Rapport DYTAES
- Rapports de mission chez les partenaires
- Rapport POA Sénégal 2023
- Tableaux de résultats suivant les marqueurs de progrès des différents partenaires
- TDRs de l'évaluation
- Institut national de santé publique du Québec (2016): Eléments de réflexion pour évaluer et favoriser la pérennité d'un projet