



RAPPORT– ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE SIA

BURKINA FASO ET PÉROU

PROGRAMME 2017-2021

VERSION FINALE

9 DE OCTOBRE, 2019

0

NANCY JASPERS
GIFTY NARH (BURKINA FASO)
JOSÉ PERES (PÉROU)

Table des matières

Abbreviations	2
1 Résumé exécutif	4
2 Rappel du contexte et du dispositif de mise en œuvre de la ToC SIA.....	9
2.1 Le programme commun	9
2.2. Le volet Sud	9
3 Rappel des objectifs et des questions de l'évaluation	10
4 Description de la méthodologie de l'évaluation	12
4.1. Le processus de l'évaluation	12
4.2. L'approche d'évaluation.....	15
5 Résultats, Conclusions et Recommandations.....	17
5.1. Définitions : La complémentarité et la synergie.....	17
5.2. Burkina Faso (BF)	21
5.3. Pérou	38
6 Conclusions, Recommandations générales et Pistes d'améliorations	55
6.1. La pertinence	55
6.2. L'efficacité.....	57
6.3. L'efficacité.....	58
6.4. À l'avenir.....	58
7 Les Messages clés	61
ANNEXES.....	64
ANNEXE 1: Le cadre d'évaluation.....	64
Annexe 2 : Bilan Synergies Prévues - 2018 (Burkina Faso).....	68
ANNEXE 3: Personnes interviewées	73
ANNEXE 4 : Termes de Référence	76

Abréviations

ACNG	Actor de la Cooperación No Gubernamental
AF/AFS	Agricultura Familiar/Agricultura Familiar Sostenible
AFD	Agriculture Familiale Durable
AGR	Activité Génératrice de Revenus
APFI	Association de Promotion de la Finance Inclusive
APIL	Action pour la Promotion des Initiatives Locales
APTN	Cooperativa Agraria de productores de Tara del Norte
ARFA	Association pour la Recherche et la Formation en Agroécologie
AT	Autre Terre
ATAD	Alliance Technique d'Assistance au Développement
BF	Burkina Faso
CA	Conseil d'Administration
CAAP	Central Agroandina del Perú
CAP-RAE	Consortio agroecológico del Perú (CAP) a través de la Red de Agricultura Ecológica
CC&CP	Central Café y Cacao del Perú
CEAS	Centre Écologique Albert Schweitzer
CEDEL	Centro para el Desarrollo Local de Junín
CIDERURAL	Cooperativa de Ahorro y Crédito para la Integración y Desarrollo Rural
CNA-Bio	Conseil National de l'Agriculture Biologique
COEECI	Coordinadora De Entidades Extranjeras de la Cooperación Internacional
CONVEAGRO	Convención Nacional del Agro Peruano
CP	Comité de Pilotage
CSC	Cadre Stratégique Commun
CVB	Coopérative VIIM BAORE
DGD	Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire
DES	Dispositif de Suivi Évaluation

ES	Économie Sociale/Economía Social
ESS	Économie Sociale et Solidaire
FOGAL	Fondo de Garantías Latinoamericano
IDEL	Instituto de Desarrollo Local
IDMA	Instituto de Desarrollo y Medio Ambiente
IDP	Iles de Paix, Islas de Paz
IF	Institution de Financement
IFR	Institución de Financiamiento Rural
IMF	Institution de Microfinance
MA	Medioambiente
ME	Meta Estratégica
MEC	Marco Estratégico Común
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OE	Objetivo Específico
ONG	Organisation non Gouvernementale
OP	Organisation de producteurs
OS	Objectif Spécifique
OSC	Organisation de la Société Civile/ Organización de la Sociedad Civil
REDES	Instituto Regional para la Educación y el Desarrollo
ROPPA	Réseau des Organisations Paysannes et de Producteurs d’Afrique de l’Ouest
SE	Suivi & Evaluation/Seguimiento & Evaluación
SGP	Système de garantie participative/Sistema de Garantía Participativa
SIA	SOS Faim – Iles de Paix/Islas de Paz – Autre Terre
SPONG	Secrétariat Permanent des ONG du Burkina Faso
TdC	Théorie du Changement/Teoría de Cambio
TOC	Theory of Change
USCCPA	Union des Sociétés Coopératives pour la Commercialisation des Produits Agricoles de la Boucle du Mouhoun

1 Résumé exécutif

Pour la période 2017-2021, les 3 ONG SIA mettent en œuvre un programme commun, le programme SIA, pour la promotion de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale pour un monde plus juste. L'objectif spécifique du volet Sud du programme est de contribuer au renforcement des performances économiques, environnementales et sociales des acteurs de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale (AFD & ES), en particulier en agissant sur 5 axes prioritaires (changements intermédiaires) : (1) les techniques et capacités de production, (2) les capacités de transformation, de commercialisation et de stockage, (3) l'accès à des services financiers pérennes et adaptés, (4) les capacités de plaidoyer et de mobilisation citoyenne autour de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale, (5) le renforcement des capacités des structures appuyées.

Au **Burkina Faso**, le programme est surtout concentré dans les régions de l'Est, du Centre-Nord, du Nord et de la Boucle du Mouhoun. Il est mis en œuvre avec **9 partenaires locaux** : des organisations paysannes, des organisations d'appui et une institution de financement rural. Au **Pérou**, les ONG SIA travaillent avec **17 partenaires locaux** de nature différente et actifs dans des zones géographiques variées, mais complémentaires entre eux : des organisations paysannes, des organisations dites de 2ème niveau, des réseaux et plateformes de plaidoyer, des institutions de microfinance et des organisations d'appui.

L'objectif de cette évaluation est d'apprécier le dispositif mis en place pour concrétiser la Théorie du Changement (ToC) du programme SIA définie conjointement par les 3 ONG partenaires (SOS Faim, Iles de Paix et Autre Terre) et de proposer des pistes d'amélioration pour en renforcer la pertinence, l'efficacité et l'efficience actuelles mais également en vue de collaborations futures.

Sur la base des objectifs de l'évaluation et des questions d'évaluation figurant dans les termes de référence, une matrice d'évaluation a été élaborée (voir Annexe 1). L'évaluation a porté principalement sur les questions suivantes :

1. Dans quelle mesure les collaborations, synergies et complémentarités prévues dans le programme SIA ou résultant de la mise en œuvre du programme sont-elles pertinentes? Est-ce que – dans le contexte de cette évaluation - chaque ONG SIA contribue de manière pertinente à la concrétisation de la TdC, au Burkina Faso et au Pérou ?
2. Dans quelle mesure les collaborations, synergies et complémentarités prévues dans le programme SIA ou résultant de la mise en œuvre du programme contribuent-elles de manière efficace et efficiente à la concrétisation de cette TdC au Burkina Faso et au Pérou?
3. Quelles améliorations potentielles peuvent être proposées pour renforcer la pertinence, l'efficacité et l'efficience du dispositif de mise en œuvre de la TdC SIA ?

L'évaluation s'est déroulée en 5 principales étapes suivantes : le démarrage de la mission, la collecte des données et l'analyse des informations collectées, les ateliers de restitution de l'évaluation en

Belgique, au Burkina Faso et au Pérou, et l'étape du rapportage. L'évaluation a été conduite selon une approche qualitative et participative à travers des entretiens semi-structurés avec les différentes parties prenantes et des visites de sites.

Il est important de comprendre la signification commune pour les ONG SIA de la synergie et de la complémentarité au niveau du programme au Pérou et au Burkina Faso. Dans chaque programme pays¹, un certain nombre d'objectifs opérationnels de synergies et de complémentarités à atteindre au niveau de SIA (au niveau interne entre les trois ONG), et en coopération avec d'autres acteurs (non) belges a été décrit. Il n'existe pas une signification généralement partagée au niveau de SIA sur la synergie et la complémentarité. Cela signifie qu'au Burkina Faso et au Pérou, les équipes SIA, en consultation avec leurs partenaires, ont commencé à examiner dès le début du programme comment mettre en pratique les synergies et les complémentarités (prévues et d'autres). En conséquence, la synergie et la complémentarité ont été principalement appliquées de manière opérationnelle. Aux fins de la présente évaluation, les évaluateurs ont utilisé les mêmes définitions de la complémentarité et de la synergie que les fédérations des ONG (ACODEV et NGO federatie) ont développé.

En général, nous concluons que les collaborations, synergies et complémentarités prévues dans le programme commun SIA sont pertinentes dans le contexte des changements proposés que le programme commun vise à réaliser au Burkina Faso et au Pérou. Chaque ONG SIA contribue de manière pertinente à la réalisation du TdC dans les deux pays. Les échanges entre SIA et les partenaires génèrent des connaissances, des idées nouvelles, de l'information, de l'inspiration entre ONG et partenaires. Les échanges constituent un point de départ pour l'acquisition de connaissances et d'expertises communes et l'établissement d'une relation de confiance entre les ONG SIA et les partenaires. Ils sont un catalyseur pour l'implication des partenaires et des ONG SIA dans des réseaux et des événements auxquels ils n'ont pas participé jusqu'à présent.

Cependant, les partenaires au Burkina Faso se sentent peu co-propriétaires des collaborations, synergies et complémentarités prévues. Ceci est dû d'une part à la manière dont le programme SIA essaie de réaliser ces collaborations/synergies/complémentarités et d'autre part au fait que les partenaires estiment que les collaborations, synergies et complémentarités proposées ne correspondent pas toujours aux réalités des partenaires eux-mêmes. De plus, un junior expert (de Enabel) peut apporter un soutien temporaire qui est bien apprécié par les partenaires, mais si on ne réfléchit pas à la façon de rendre les partenaires plus responsables de ces processus, alors ce n'est pas viable à long terme.

Les ONG SIA au Pérou s'efforcent d'explorer les possibilités de collaboration, les complémentarités et les synergies (prévues et au fur et à mesure que les occasions se présentent). Ceux-ci sont explorés horizontalement (entre partenaires /SIA et/ou autres acteurs agissant au même niveau (national/régional/sous-national) et à un niveau vertical, reliant le niveau micro-méso et macro et vice versa. Grâce au programme commun au Pérou, les ONG partenaires et les équipes SIA ont pu développer diverses possibilités de complémentarité et/ou de synergies. L'intégration verticale semble difficile à mettre en œuvre dans la pratique. Les thèmes/régions/questions semblent différents d'un

¹ Programme commun de promotion de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale pour un monde plus juste (document de programme Burkina Faso, idem Pérou)

partenaire à l'autre afin d'établir des ponts ou des liens entre les niveaux locaux, régionaux et nationaux. Le type d'intégration horizontal semble plus faisable, avec les ONG partenaires des trois alliés de SIA (bien que les exemples trouvés dans l'évaluation se situent principalement au niveau des partenaires d'une ou deux ONG SIA).

Le progrès se révèle de différentes façons dans les deux pays :

- Une coopération opérationnelle efficace entre les partenaires
- Des échanges entre partenaires conduisant au renforcement des capacités
- Un début de coopération plus stratégique où les partenaires opérationnels au niveau local peuvent influencer d'autres partenaires plus stratégiques au niveau national et vice versa

Nous concluons que, dans le cadre de ce programme, SIA a commencé à rechercher efficacement les moyens d'améliorer les résultats du programme commun en recherchant des complémentarités et des synergies accrues. Ce programme a fait un début, mais il reste encore beaucoup à faire pour les rendre encore plus concrètes. Il y a beaucoup de potentiel qui peut être développé davantage, par exemple

- Comment les partenaires travaillant au niveau national peuvent bénéficier encore plus des partenaires travaillant pour le développement territorial,
- Comment les partenaires forts dans le domaine de l'économie solidaire peuvent inspirer d'autres partenaires en termes de coopération interne et de gouvernance,
- Comment la gestion de déchets peut être intégrée dans le travail et le fonctionnement d'autres partenaires,
- Etcétera

Nous avons constaté que dans les deux pays les synergies, les complémentarités et les collaborations établies entre les partenaires n'incluent pas directement les bénéficiaires (à l'exception des coopératives et des associations de solidarité), bien que les groupes cibles devraient bien sûr bénéficier de ces changements (c'est l'objectif du programme). Malgré le fait que les partenaires considèrent les exemples donnés comme prometteurs - nous ne pouvons pas encore dire dans quelle mesure ces exemples contribuent efficacement à la réalisation de la TdC au niveau des groupes cibles.

Au Pérou et au Burkina Faso, les ONG SIA contribuent à la création d'un environnement qui, à court et à long terme, permet une coopération, des synergies et des complémentarités. Néanmoins, il faut être conscient que la coopération, les complémentarités et les synergies ne peuvent pas être imposées. De tels processus prennent du temps et, certainement dans le cas des synergies, ils ne sont souvent créés organiquement et spontanément qu'après une période de coopération. De toute façon, il existe un réel intérêt des partenaires à travailler ensemble, si les partenaires y voient une valeur ajoutée, s'ils estiment qu'ils se connaissent suffisamment et s'il existe une base de confiance.

Nous concluons également que chaque ONG du consortium SIA, au Burkina Faso et au Pérou, apporte une contribution pertinente à la réalisation de la TdC, mais pas encore suffisamment comme consortium. Chaque ONG travaille encore beaucoup au niveau de ses propres partenaires, bien qu'il y ait une coopération active (principalement en son nom propre) avec d'autres organisations et réseaux. Les ONG SIA au Burkina Faso ne travaillent pas ensemble comme une seule équipe pour réaliser la TdC, cela est mieux développé au Pérou. En plus de ça, les équipes SIA au Burkina Faso et au Pérou n'ont

pas de stratégie de pays commune pour réaliser le programme commun (à part les collaborations/synergies/complémentarités prévues dans le programme).

Bien que les partenaires au Burkina Faso et Pérou participent activement à l'exploration des collaborations, des synergies et des complémentarités, ils n'ont aucune idée de l'avancement global du programme conjoint (or, il y a une demande pour être tenus au courant de l'avancement de celui-ci).

En ce qui concerne donc la deuxième question clé de l'évaluation, nous concluons que, bien que des progrès aient été réalisés, SIA Burkina Faso ni Pérou ne travaillent à la réalisation de la TdC de la manière la plus efficace et efficiente possible : il y a encore beaucoup de place pour des optimisations à cet égard.

A l'avenir

A court terme, il faut améliorer la coordination du Comité de Pilotage (CP) SIA pour optimiser l'organisation et le suivi des synergies et des complémentarités. Pour le Burkina Faso, cela signifie, par exemple, que les échanges devraient avoir lieu plus ponctuellement avec les partenaires intéressés (pas avec tous les partenaires). En outre, il conviendrait d'examiner à court terme comment le rôle et la coordination des échanges actuellement menés par SIA peuvent, à long terme, être mieux soutenus par les partenaires eux-mêmes. L'efficacité et donc l'efficacité des échanges peuvent être améliorées aussi par une meilleure systématisation des résultats.

À notre avis, les 3 ONG auraient un intérêt à analyser les économies d'échelles possibles sur le plan administratif et logistique.

Il est également important que les partenaires s'approprient les initiatives prises dans un contexte de synergie et de complémentarité. Pour BF, cela signifie que la planification effectuée dans ce contexte devrait être plus conforme à ce que les partenaires font réellement, et moins dans le sens d'une planification des ONG SIA.

Il est recommandé que les responsables pays de SIA en Belgique et sur le terrain suivent le programme conjoint dans son intégralité au moins une fois par an (pas seulement pour la DGD) et que les partenaires soient également impliqués, par exemple à mi-parcours du programme. Cela permettrait aux partenaires non seulement d'avoir une idée du fonctionnement opérationnel et stratégique du programme, mais cela pourrait conduire aussi à la création de nouvelles opportunités d'échanges entre partenaires. À présent, les partenaires ne participent à cet exercice qu'à leur propre niveau et ne voient pas le panorama du programme dans son ensemble, bien que l'intention initiale vise d'impliquer plus étroitement les partenaires dans ce processus.

Si SIA souhaite continuer à travailler en consortium à l'avenir, il faut une stratégie opérationnelle commune qui explique comment les 3 ONG SIA veulent mettre en œuvre ce programme conjointement avec leurs partenaires (et d'autres acteurs (au Pérou/au Burkina Faso et ailleurs)). Les processus de

changement qui ont lieu dans le cadre du programme commun de SIA devraient être rendus plus visibles au sein de la TdC. Cela signifie que les changements ne doivent pas seulement être décrits au niveau du groupe cible, mais aussi au niveau des partenaires et des processus d'intervention. Cela permettra aux ONG SIA et aux partenaires de voir ce qui se passe dans les domaines de l'agroécologie, de l'agriculture durable et de l'économie solidaire dans le cadre de la stratégie commune du programme, afin de pouvoir mieux s'inscrire dans ces processus et de mieux identifier les collaborations potentielles avant le début du nouveau programme.

Il est également recommandable de mieux réfléchir sur la manière dont le thème de la gestion des déchets pourrait être traduit dans les activités d'autres partenaires. De cette manière, ce thème peut être intégré plus fortement dans le programme et contribuer ainsi davantage à la réalisation de la TdC, si les partenaires sont réceptifs pour cet exercice.

De toute façon, le programme conjoint devrait se concentrer davantage sur une approche SIA plus complémentaire et cohérente dans et entre les différentes régions, une approche qui se traduirait par une consultation et une coordination accrue entre les partenaires.

Dans un futur programme conjoint, le ciblage d'une région ou d'un territoire ne devrait pas seulement dépendre du choix du partenaire (comme c'est parfois le cas actuellement), mais la priorité territoriale elle-même devrait également être un critère selon le groupe cible et dans le cadre d'un programme conjoint. Cela signifie qu'à l'avenir, moins de régions et éventuellement d'autres partenaires qui pourraient renforcer le mécanisme TdC (horizontalement et/ou verticalement) pourraient être choisis.

Enfin, le consortium SIA devrait également se demander s'il est ouvert à d'autres façons de travailler, en travaillant en équipe unique avec un seul groupe de partenaires sur le terrain où l'on ne travaille pas selon le principe « chaque ONG avec ses partenaires » mais plutôt « chaque ONG suit les partenaires dans les domaines qui correspondent le mieux à ses leurs compétences et connaissances », par exemple dans les domaines de l'agroécologie, de la production agricole durable, de l'économie solidaire, du développement territoire, du plaidoyer, de la gouvernance, etc. Ceci sans perdre sa propre identité mais permettent de préserver l'identité de chaque ONG.

2 Rappel du contexte et du dispositif de mise en œuvre de la ToC SIA

2.1. Le programme commun

Pour la période 2017-2021, les 3 ONG SIA mettent en œuvre un programme commun, le programme SIA, pour la promotion de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale pour un monde plus juste.

L'objectif spécifique du volet Sud du programme est donc de contribuer au renforcement des performances économiques, environnementales et sociales des acteurs de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale (AFD & ES), en particulier en agissant sur 5 axes prioritaires (changements intermédiaires) : (1) les techniques et capacités de production, (2) les capacités de transformation, de commercialisation et de stockage, (3) l'accès à des services financiers pérennes et adaptés, (4) les capacités de plaidoyer et de mobilisation citoyenne autour de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale, (5) le renforcement des capacités des structures appuyées.

2.2. Le volet Sud

Au **Burkina Faso**, le programme est surtout concentré dans les régions de l'Est, du Centre-Nord, du Nord et de la Boucle du Mouhoun. Il est mis en œuvre avec **9 partenaires locaux** : des organisations paysannes, des organisations d'appui et une institution de financement rural. Au **Pérou**, les ONG SIA travaillent avec **17 partenaires locaux** de nature différente et actifs dans des zones géographiques variées, mais complémentaires entre eux : des organisations paysannes, des organisations dites de 2ème niveau, des réseaux et plateformes de plaidoyer, des institutions de microfinance et des organisations d'appui. De ce fait, la mise en commun permet d'enrichir les approches et à cette fin on a recherché une intégration à deux niveaux : verticale (articulation entre différents niveaux d'intervention du plus local au national, voir sous-régional au niveau andin), et horizontale (entre les acteurs similaires qui développent des activités différentes ou sont actifs dans d'autres zones du pays).

3 Rappel des objectifs et des questions de l'évaluation

L'objectif de cette évaluation est d'apprécier le dispositif mis en place pour concrétiser la Théorie du Changement (TdC) du programme SIA définie conjointement par les 3 ONG partenaires (SOS Faim, Iles de Paix et Autre Terre) et de proposer des pistes d'amélioration pour en renforcer la pertinence, l'efficacité et l'efficience actuelles mais également en vue de collaborations futures.

Il s'agit de façon spécifique, de:

- rendre compte et tirer les premières leçons concernant le dispositif mis en place pour concrétiser la TdC au niveau de chaque partenaire du programme ;
- relever et évaluer les collaborations (complémentarités et synergies) réalisées entre les trois ONG ainsi que celles qui peuvent en découler au niveau de leurs partenaires respectifs et montrer en quoi elles peuvent être considérées comme pertinentes ou non pour les personnes impliquées (collègues et/ou partenaires) ; prospecter et cartographier d'autres synergies potentielles² ;
- identifier les meilleures pratiques qui contribuent à la pertinence, l'efficience et l'efficacité du dispositif - à la fois au niveau des 3 ONG SIA mais également du point de vue des partenaires sur le terrain ;
- identifier les pistes d'amélioration à court et moyen termes – notamment en vue d'un prochain programme.

Il ne s'agit pas ici d'une évaluation d'impact ou d'une analyse de la TdC en tant que telle. Il s'agit d'évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience du dispositif choisi pour la mise en œuvre de celle-ci au niveau des deux pays (ref. Termes de Références pour cette évaluation).

Sur la base des objectifs de l'évaluation et des questions d'évaluation figurant dans les termes de référence, une matrice d'évaluation a été élaborée (voir Annexe 1). L'évaluation a porté principalement sur les questions suivantes :

1. Dans quelle mesure les collaborations, synergies et complémentarités prévues dans le programme SIA ou résultant de la mise en œuvre du programme sont-elles pertinentes? Est-ce que – dans le contexte de cette évaluation - chaque ONG SIA contribue de manière pertinente à la concrétisation de la TdC, au Burkina Faso et au Pérou ?

Les critères d'évaluation liés à cette question étaient les suivants :

- Le choix des thématiques
- Le choix des partenaires
- La relation partenariale et l'accompagnement proposé
- Les collaborations, synergies et complémentarités (N/N (niveau SIA), N/S, S/S)

² Par rapport à cet aspect, les évaluateurs considèrent qu'on a fait des propositions dans le rapport qui vont au-delà d'une cartographie des synergies potentielles. En effet, les synergies doivent être dynamiques en fonction des besoins évolutifs des différentes organisations. Le plus important il nous semble, ce sont les mécanismes qui permettent aux synergies de s'établir autant que de besoin

2. Dans quelle mesure les collaborations, synergies et complémentarités prévues dans le programma SIA ou résultant de la mise en œuvre du programme contribuent-elles de manière efficace et efficiente à la concrétisation de cette TdC au Burkina Faso et au Pérou?

Les critères d'évaluation liés à cette question étaient les suivants :

- L'appui reçu par les partenaires
- L'efficacité du système suivi-évaluation
- L'efficacité du dispositif de pilotage SIA
- Les collaborations, synergies et complémentarités (N/N (niveau SIA), N/S, S/S)
- Mécanismes d'échange d'informations et de bonnes pratiques
- Mécanismes de dynamisation des relations entre les partenaires
- L'efficience et l'efficacité de la mise en oeuvre de la TdC
- Collaboration avec d'autres ACNG belges et non belges

Basé sur l'analyse de la mise en oeuvre de la TdC, nous avons cherché des réponses sur la question prospective suivante :

3. Quelles améliorations potentielles peuvent être proposées pour renforcer la pertinence, l'efficacité et l'efficience du dispositif de mise en œuvre de la TdC SIA ?

Afin de répondre à cette question, nous avons utilisé les questions suivantes pour justifier l'analyse prospective du dispositif :

- Quelles leçons (tant positives que négatives) peut-on tirer du programme en cours sur les plans du choix des partenaires, de leur articulation pour concrétiser la TdC, des collaborations et synergies mises en place, du dispositif de coordination du programme, etc. ?
- Quelles opportunités restent non utilisées ? Comment les partenaires ONG / SIA et Z peuvent-ils mieux y répondre ?
- Quelles recommandations peut-on faire pour d'éventuelles améliorations de la conduite du programme à court terme ?
- Quelles recommandations peut-on faire pour d'éventuelles améliorations dans le cadre de la formulation du prochain programme ?
 - Implications territoriales (choix des zones d'intervention)
 - Implications partenariales (choix des partenaires)
 - Implications thématiques (choix des thématiques)
 - Implications stratégiques :
 - Choix/complémentarité des approches : micro, mezzo, macro
 - Diversité des partenaires

4 Description de la méthodologie de l'évaluation

4.1. Le processus de l'évaluation

L'évaluation s'est déroulée en **5 principales étapes** suivantes :

Le démarrage de la mission

Le démarrage du mandat d'évaluation a eu lieu en quatre temps :

- Un briefing au siège des trois ONG SIA en Belgique avec les membres du comité de coordination de l'évaluation et les responsables du partenariat du Pérou et du Burkina Faso. Ce briefing a permis de passer clarifier les objectifs, les questions d'évaluation et l'approche général de l'évaluation ;
- Des entretiens exploratoires avec les membres du comité de coordination de l'évaluation et les responsables du partenariat du Pérou et du Burkina Faso (en Belgique) ;
- Une réunion au siège de SIA en Belgique avec les membres du comité de coordination de l'évaluation et les responsables du partenariat du Pérou et du Burkina Faso en vue de présenter et expliquer la méthodologie d'évaluation et la planification de visites sur le terrain ;
- Un briefing au Burkina Faso et autre briefing au Pérou avec les trois directeurs pays des 3 ONG SIA qui a porté sur la présentation des intervenants, le passage en revue des questions d'évaluation, la présentation et explication de la méthodologie d'évaluation, la validation de la liste de partenaires qui seront sollicités, la planification et l'organisation des sorties de terrain et entretiens avec les partenaires identifiés et la réalisation d'un institutiogramme ;

La collecte des données

Les données ont été collectées à travers une revue de la documentation mise à disposition par les ONG et des entretiens avec les ONG et leurs partenaires :

- La collecte des données secondaires qui s'est faite essentiellement par l'exploitation du document de programme, des rapports des rencontres dédiées à la construction de synergies entre les partenaires et les rapports de suivi des activités ;
- La collecte de données primaires obtenues à travers des entretiens avec des représentants de 34 organisations et réseaux d'organisations.

Le tableau ci-dessous présente le profil des organisations visitées et consultées pendant la mission sur le terrain :

Profil des organisations visitées	Effectif des organisations	Organisations
ONG SIA	3	SOS Faim, Autre Terre, Ile de Paix
Partenaires Burkina Faso	9	ARFA, APIL, CEAS, USCCPA, Baobab, Viimbaore, APFI, ATAD, ROPPA (après la mission)
Partenaires Peru	11	CONVEAGRO, CIDERURAL, CAP RAE, FOGAL, CAAP, ARARIWA, Asociación de Mujeres Ecosolidarias, FDA, APTN, IDEL, IDMA

Réseaux d'influence	4	CNA-Bio (collectif agroécologie), plateforme Re-Sources (Gestion des déchets solides), SPONG (collectif d'ONG), et le référent du CSC Burkina Faso sur place (OXFAM)
Autres organisations	2	Solidagro (ONG belge) au Burkina Faso ; Eclasio (ONG belge) au Pérou et référent pour le CSC au Pérou
Grupo meta	5	Núcleo Local del SGP de Mantacocha, grupo meta de ICMA; Alcaldía de la Municipalidad Distrital de Umari; Comunidad Agua Cristal – Distrito de San Francisco de Cayran, Prov. Huánuco; Visita a Comunidad San Martín de Panparque: Asociación de Productores Agroecológicos Campoverde San Martín de Pamparque, miembro de la Cooperativa Frutos del Ande; Asociación de Productores Agroecológicos de Secllas "APAES"

La sélection des partenaires au Pérou a pris en compte les critères suivants :

- Le potentiel du partenaire dans le cadre de l'interaction avec d'autres partenaires SIA ;
- La géographie (en raison de la grande dispersion géographique, il n'a pas été possible de visiter tous les partenaires en raison du budget et du temps disponible) ;
- Le type de partenaire (organisation de base, ONG, FMI, etc.) ;
- Le niveau de fonctionnement (national, sous-national, local) ;
- Un équilibre entre les partenaires de SOS FAIM, Autre Terre et Iles de Paix

De plus, les résultats de la réunion du comité de pilotage (29/5/2019) au Pérou ont été pris en compte : le CP a effectué une division tentative des partenaires sur la base des critères suivants :

- Nivel 1:
 - o El socio hace su trabajo con articulaciones normales (de su zona / sector)
 - o Articulación con los otros socios de su contraparte (ong belga)
- Nivel 2:
 - o Articulación con otros socios SIA (pasantías, participación en talleres, intercambio de información) para mejorar su trabajo interno (sacando lecciones, etc.). Eso incluye interactuar (puntualmente) con otros socios (de otra contraparte belga y/o de otra región).
- Nivel 3:
 - o *Trasciende* el trabajo previsto (hacia incidencia política, por ejemplo)
 - o Implica la construcción *de procesos* (plataforma, iniciativa de organizar eventos (seminario internacional)

- Involucramiento de más socios (dentro o fuera de SIA, pero por lo menos con socios de mínimamente 2 contrapartes diferentes)

NIVEL	Articulaciones de actores del programa SIA	EJEMPLOS
1	Alianzas/gestiones a nivel de beneficiarios directos por cada socio del programa (IdP, SF, OT)	IdP (Promoción de la comercialización de productos con certificación SGP - IDMA, DIACONIA, IDEL)
2	Alianzas/gestiones a nivel de todos los socios SIA (17)	Proyecto FDA (APTN-FOGAL) APTN-FOGAL-CONVEAGRO-- Representación agenda pública. Pasantía DT (Huanuco- Ayacucho-Cusco) IDMA-FOGAL-CAAP-SIDERURAL
3	Acciones trascendentes, articulación con otras instituciones/plataformas/redes	Red de mujeres ecosolidarias-FDA Plataforma GRI Plataforma CONATARA (FDA-APTN) Red DTR (IDEL, Arariwa, Agrosalud, REDES) Plataforma OT (IDEL-SF) Conveagro-ONGs: Promoción de la Ley AF

Ref. Acta IX reunión del Comité de pilotaje del programa SIA-Perú

Les consultants ont pris en compte cette répartition faite du PC au Pérou, en combinaison avec les autres critères mentionnés ci-dessus. Sans trop s'en tenir à la division faite par le PC au Pérou, il était également intéressant de se concentrer non seulement sur les interactions au niveau 3 (le tableau ci-dessus), mais aussi sur les autres niveaux : quelles différences existent, y a-t-il un potentiel d'évolution d'une interaction au niveau 2 à un niveau 3, par exemple.

L'analyse des informations collectées

Les informations ont été analysées de façon qualitative en triangulant les données issues des différentes sources. Toutes les informations obtenues lors des entretiens et des réunions (du démarrage et de la restitution) sont triangulées de la manière suivante :

- Les résultats des entretiens ont été comparés afin de 1/pouvoir confirmer (ou non) les réponses aux questions et 2/découvrir les contradictions et les réponses incohérentes (qui après ont été discutées lors de la restitution afin de les clarifier).
- Les réponses ont également été triangulées sur la base de documents (obtenus via SIA Belgique ou sur le terrain).

Sur cette base, les constatations ont été faites et les conclusions tirées. Les pistes d'actions ont été définies sur la base des différentes leçons tirées de l'évaluation.

Les ateliers de restitution de l'évaluation

L'objectif de cet atelier était double : (i) partager les premières conclusions de l'atelier avec les ONG SIA, (ii) susciter une réflexion avec eux sur les participants sur les leçons tirées et les idées qui s'en dégagent pour proposer des pistes d'amélioration du dispositif de mise en œuvre du programme.

Les ateliers de restitution ont été organisés en Belgique, au Burkina Faso et au Pérou au cours de laquelle les principaux résultats et conclusions de l'évaluation ont été présentés et au cours de laquelle les actions futures ont été examinées conjointement.

Le rapportage

Un rapport provisoire a été soumis et finalisé après d'avoir reçu du feedback des responsables SIA en Belgique.

4.2. L'approche d'évaluation

L'évaluation a été conduite selon une approche qualitative et participative à travers des entretiens semi-structurés avec les différentes parties prenantes et des visites de sites.

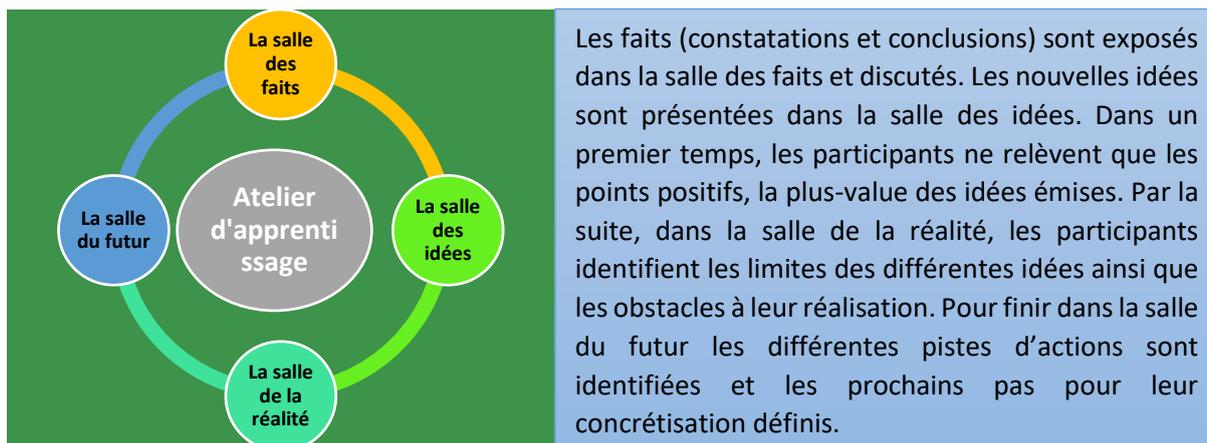
Les méthodes et outils suivants ont été utilisés pendant des réunions de travail (SIA) et au cours des entretiens avec les parties prenantes.

L'institutiogramme : cet outil montre comment les parties prenantes concernées s'articulent les unes aux autres dans le contexte du programme SIA. Elle permet de visualiser les relations entre les acteurs actifs dans un certain domaine d'analyse (secteur, zone géographique, etc.) et aide à identifier les acteurs pertinents dans l'environnement institutionnel et à décrire leurs relations, ce qui permet de tirer des conclusions sur les bonnes relations et les formes de collaboration, de coordination, les complémentarités et les synergies qui nécessitent des améliorations ou qui doivent être nouvellement établies.

La ligne du temps, combinée avec la méthode de l'incident critique (MCI) : Il s'agit d'une construction chronologique utilisée pour analyser au niveau des équipes SIA les expériences qui ont contribué positivement et négativement à la construction de synergies et complémentarités pertinentes et efficaces pour la concrétisation de la théorie de changement du programme. Cette méthode a été appliquée de manière intégrée lors des entretiens (partenaires).

La matrice de développement interconnectée : Ce modèle a été utilisé au cours des entretiens (partenaires) pour examiner comment l'ONG SIA et ses partenaires travaillent ensemble dans le cadre du programme.

La méthode à quatre chambres : Cette méthode a été utilisée au Burkina Faso afin d'examiner les pistes futures proposées par les évaluateurs de différentes manières :



Les faits (constatations et conclusions) sont exposés dans la salle des faits et discutés. Les nouvelles idées sont présentées dans la salle des idées. Dans un premier temps, les participants ne relèvent que les points positifs, la plus-value des idées émises. Par la suite, dans la salle de la réalité, les participants identifient les limites des différentes idées ainsi que les obstacles à leur réalisation. Pour finir dans la salle du futur les différentes pistes d'actions sont identifiées et les prochains pas pour leur concrétisation définis.

Modèle « atelier d'apprentissage »

5 Résultats, Conclusions et Recommandations

Dans ce chapitre, nous présentons les principaux résultats, conclusions et recommandations par pays. Le sous-chapitre 'Pérou' est écrit en espagnol pour rendre le rapport accessible à tous les représentants locaux de SIA.

Pour chaque pays, nous formulons une réponse aux différentes questions d'évaluation avant de parvenir à des conclusions et recommandations générales qui transcendent les deux pays (voir chapitre suivant).

5.1. Définitions : La complémentarité et la synergie

Avant de procéder à l'analyse par pays, il est important de comprendre la signification commune pour les ONG SIA de la synergie et de la complémentarité au niveau du programme au Pérou et au Burkina Faso. Dans chaque programme de pays³, un certain nombre d'objectifs opérationnelles des synergies et des complémentarités à atteindre au niveau de SIA (au niveau interne entre les trois ONG), et en coopération avec d'autres acteurs (non) belges a été décrit. Il n'existe pas une signification généralement partagée au niveau de SIA sur la synergie et la complémentarité.

Cela signifie qu'au Burkina Faso et au Pérou, les équipes SIA, en consultation avec leurs partenaires, ont commencé à examiner dès le début du programme comment mettre en pratique les synergies et les complémentarités (prévues et d'autres). En conséquence, la synergie et la complémentarité ont été principalement appliquées de manière opérationnelle.

Cela présente l'avantage que dans chaque pays on a pu donner sa propre interprétation aux deux concepts.

Selon les fédérations ACODEV et NGO federatie⁴, on peut définir **la complémentarité** comme suit : **« des activités, stratégies ou politiques qui se renforcent mutuellement et qui permettent de dépasser leurs limitations individuelles pour atteindre un but commun »**, en tant que **la synergie** **« décrit le résultat de l'interaction de deux entités distinctes (ou plus) qui produit un effet combiné supérieur à la somme des effets séparés. « 1 + 1 > 2 »**.

Pour pouvoir réaliser une synergie, il doit y avoir **interaction** : l'interaction peut se passer entre différents types d'entités : des organisations, des ressources (humaines, techniques ou financières) ou des activités. Il y a donc une large variété de formes de synergie. L'interaction implique que les

³ Programme commun de promotion de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale pour un monde plus juste (document de programme Burkina Faso, idem Pérou)

⁴ Synergies et complémentarités, Essai de typologie (ngo federatie et ACODEV)

différentes entités interagissent et s'influencent l'une l'autre. C'est à travers ce changement, cette influence croisée, que se matérialise le second élément constitutif de la synergie. Il doit y avoir également **un bénéfice synergétique** : l'effet « >2 » peut provenir d'une augmentation des résultats, de la production d'un résultat additionnel. Un gain d'efficacité n'est pas suffisant pour parler de synergie. S'il est possible, voire souhaitable, d'organiser la mise en place de synergies, il est très difficile de prédire la valeur et la nature exacte de ce bénéfice synergétique.

La complémentarité diffère de la synergie dans le sens où elle n'exige ni interaction, ni effet « >2 ». La complémentarité implique un objectif commun, des stratégies non contradictoires, avec des responsabilités bien distinctes.

Aux fins de la présente évaluation, nous avons utilisé les mêmes définitions de la complémentarité et de la synergie.

Le programme 2017-2021 Burkina Faso prévoit et décrit le développement des synergies et les complémentarités à l'intérieur du programme commun comme suit :

« La mise en œuvre du programme Burkina Faso repose sur ces trois partenaires qui y développeront de multiples interactions (type échanges d'informations/d'expériences, voyages d'échange...). La collaboration continue entre les 3 organisations débouchera ainsi sur la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation commun, sur des échanges d'expériences et de pratiques ainsi que sur de la capitalisation et qui bénéficieront à l'ensemble des actions des 3 organisations. Les 3 ONG recruteront également une RH commune qui travaillera principalement sur le suivi-évaluation et sur d'autres thématiques de renforcement mutuel. Le partage d'expériences et les actions réalisées en synergie permettront en outre d'offrir une base pour des actions communes en matière d'éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire et de plaider en Belgique⁵ : »

1/ Synergies/complémentarités à l'intérieur du programme commun SOS Faim-Iles de Paix-Autre Terre

- Opérationnaliser et optimiser la gestion du programme commun des trois ONG (AT, IDP, SOS FAIM)
- Capitalisation, étude et évaluation communes

2/ Synergies opérationnelles avec d'autres programmes

- Formations partagées entre ACNG belges et partenaires
- Promouvoir les principes et valeurs de l'agroécologie au niveau national et sous régional
- Promotion de l'accès aux semences paysannes de qualité pour contribuer à la souveraineté alimentaire des exploitations familiales
- Promouvoir une sécurisation foncière pour le bien des populations et des ressources naturelles dans la commune de Diabo

⁵ Le volet Nord n'a pas été inclut dans cette évaluation

- Assurer une contribution efficace des interventions des AI/OSC pour le développement d'une économie rurale performante

3/ Synergies opérationnelles avec des acteurs non belges

- Plaidoyer pour la prise en compte de la gestion des déchets solides dans les villes secondaires du Burkina Faso
- Accès au financement pour les producteurs
- Plaidoyer pour la prise en compte des intérêts des acteurs ruraux dans les politiques de développement l'agriculture familiale durable.

4/ Synergies et complémentarités transversales

- Échanges d'expériences pour renforcer les capacités des acteurs dans le domaine/plaidoyer au niveau communal/national
- Renforcer l'intégration de la nutrition dans les programmes de développement agricole et de sécurité alimentaire

Le programme 2017-2021 Pérou prévoit et décrit le développement des synergies et les complémentarités à l'intérieur du programme commun comme suit :

“El programa Perú es una parte del programa común entre SOS Faim, IDP y Autre Terre (SIA). Se beneficiará por tanto de las sinergias transversales previstas en el marco del programa común. La colaboración continua entre las 3 organizaciones abarcará tanto la implementación de un dispositivo de seguimiento-evaluación común, el intercambio de experiencias y prácticas, como la capitalización, y beneficiarán al conjunto de las 3 ONG. Así bien, está previsto en el programa común la incorporación de un RH encargado exclusivamente del SE y otros temas de fortalecimiento mutuo.

El intercambio de experiencias y las acciones realizadas en sinergia servirán de base a acciones comunes, tanto en materia de educación a la ciudadanía mundial y solidaria, como de incidencia política en Bélgica”:

1/ Synergies/complémentarités à l'intérieur du programme commun SOS Faim-Iles de Paix-Autre Terre

- Sinergia operativa en el seguimiento y monitoreo del programa Perú
- Sinergia operativa y complementariedades

2/ Synergies opérationnelles avec d'autres programmes (CSC)

- Maintenir la concertación y la coordinación entre actores belgas de la cooperación
- Acompañar a “procesos de cambio” liderados por redes o plataformas vinculadas a la agricultura familiar (cfr. MEC PERÚ, nota de pie de página 17)
- Compartir experiencias entre contrapartes de las ONG belgas alrededor de casos exitosos de inclusión de jóvenes en la economía rural

- Sinergia en el apoyo al consorcio agroecológico (CAP) a través de la Red de Agricultura ecológica (RAE) (siglas en adelante: CAP-RAE)
- Fortalecer Diaconía como referente e interlocutor clave a favor de la agricultura familiar agroecológica y la gestión territorial
- Fortalecimiento de capacidades de CIDERURAL (y sus socios) en temas técnicos de sistema de información y gestión, auditoría interna, gestión de riesgos (y otros temas)

3/ Synergies et complémentarités au niveau de la coopération bilaterale

- Realizar estudio de mercado en la cadena tara y quinua con certificación orgánica y comercio justo; coordinar acciones conjuntas para fortalecer las Cooperativas APTN y Frutos del Andes.
- Profundizar el análisis de algunos temas específicos, en base a la experiencia del PRODERN y de los ACNG, en particular gestión territorial con enfoque paisajístico, toma en consideración del género, monitoreo y evaluación, coaching por cambio de actitudes, etc.

4/ Synergies opérationnelles avec des acteurs non belges

En la propuesta del programa Perú, se ha distinguido también dos tipos de integración entre las 3 ONG, que definen en parte el carácter de la asociación que las rige: **una integración vertical** (entre niveles local/regional/nacional y/o entre actores de alcance local o regional o nacional) y **una integración horizontal** (entre actores similares, pero con actividades o ámbito geográfico diferentes).

Ejemplos de integración de carácter vertical podrían ser:

- Modelización económica de la explotación agrícola familiar, un documento que podría servir de referencia para el sector, difundido y promocionado a través de la COEECI (entre otros) para contribuir a la elaboración de políticas públicas para el sector, tomando en consideración las necesidades y el contexto real de los agricultores familiares;
- Promoción del Sistema de Garantía Participativo (SGP), especialmente a través de las experiencias exitosas al nivel micro (familias pudiendo vender a mejor precio sus productos, gracias a esta certificación) difundidas a través de redes, cooperativas, plataforma, etc.;
- Articulación a plataformas mayores como CONVEAGRO de las organizaciones de otras regiones de país;
- Promoción de la asociatividad mediante difusión e intercambio de experiencias exitosas de organización superior.

Ejemplos de integración de carácter horizontal según el documento del programa 2017-2021:

- Comparación e intercambio de experiencias de animación en los espacios locales, por ejemplo, entre actores promoviendo la gestión local del territorio (específicamente IDEL y Arariwa);
- Organización de pasantía, visitas de intercambio entre miembros de asociaciones o cooperativas dedicados a la producción agroecológica (técnicas de producción, de certificación, etcétera).

Adicionalmente a los mecanismos de coordinación (talleres anuales, reflexiones conjuntas sobre temas específicos compartidos, comité de pilotaje) está previsto la contratación de un responsable de la

gestión del conocimiento y capitalización de experiencias, a cargo de identificar las oportunidades de nexos, intercambios, conexiones útiles entre los 17 socios y organizaciones, así como sistematizar y difundir las experiencias identificadas como interesantes, realizar estudios y eventualmente publicarlos.

5.2. Burkina Faso (BF)

Au Burkina Faso, les ONG SOS Faim, Iles de Paix et Autre Terre développent un programme de 5 ans, axé sur le soutien à l'agriculture familiale durable, à la protection de l'environnement et à l'économie sociale. Le programme est surtout concentré dans les régions de l'Est, du Centre-Nord, du Nord et de la Boucle du Mouhoun. Il est mis en œuvre avec des organisations paysannes, des organisations d'appui et une institution de financement rural. En lien direct avec les cibles 1 et 2 du cadre stratégique commun, il concerne 10.728 familles bénéficiaires d'un appui intensif. En plus, 119.563 personnes auront un accès renforcé à des services financiers et à des greniers de sécurité alimentaire. Le programme poursuit une meilleure performance des acteurs au niveau des trois piliers que sont le développement économique, social et environnemental. Cinq résultats précis permettent de formuler l'objectif suivant : l'adoption de techniques de production agroécologiques et durables ainsi qu'en matière de gestion des déchets ; une plus grande capacité de transformation, de commercialisation et de stockage de la production ; l'accès à des services financiers pérennes et adaptés aux besoins ; l'existence d'un cadre plus favorable pour l'agriculture familiale durable et l'économie sociale, tant de la part des autorités que de la société civile et des citoyens ; et enfin, de manière transversale, le renforcement des capacités des acteurs impliqués. Le programme accorde une attention transversale particulière aux questions de genre et d'environnement et à la valorisation de nouvelles technologies.

L'évaluation à mi-parcours s'est concentrée sur les principales questions suivantes :

1. Dans quelle mesure les collaborations, synergies et complémentarités prévues dans le programme SIA ou résultant de la mise en œuvre du programme sont-elles **pertinentes** ? Est-ce que chaque ONG SIA contribue de manière pertinente à la concrétisation de la ToC, au Burkina Faso ?
2. Dans quelle mesure les collaborations, synergies et complémentarités prévues dans le programme SIA ou résultant de la mise en œuvre du programme contribuent-elles de manière **efficace et efficiente** à la concrétisation de cette ToC au Burkina Faso ?

Pour chacune de ces questions clés, des critères de jugement ont été élaborés sur la base des termes de référence. Nous les prenons comme point de départ de l'analyse afin de pouvoir formuler une réponse aux questions clés dans les conclusions.

5.2.1. La Pertinence

Pertinence : le choix des thématiques

Au total, les 9 partenaires fournissent des services techniques à leurs membres/partenaires, soit directement (p. ex. les coopératives paysannes) ou indirectement (p. ex. à travers des formations). Au total, 6 partenaires travaillent sur l'AE, soit directement (avec les producteurs), soit indirectement (p. ex. par le plaidoyer). 6 partenaires travaillent sur le plaidoyer à différents niveaux : (inter)national, sous-national (local) et sur différents sujets. Le thème de la MF : le travail d'un partenaire est axé sur le MF, mais 3 autres partenaires ont également un lien avec la MF.

La « chaîne » d'activités agricoles (intrants-techniques de production durable-stockage-transformation-commercialisation et l'accès au financement de l'agriculture) se trouve au centre des actions des trois ONG même si chaque ONG met l'accent sur des maillons spécifiques de cette chaîne. Ainsi, SOS Faim se positionne de façon prioritaire sur le financement de l'agriculture familiale et le plaidoyer pour la prise en compte de cette forme d'agriculture dans les politiques de développement rural.

Iles de Paix travaille essentiellement sur l'amélioration des performances de l'agriculture familiale en termes de production et de gestion durable des ressources naturelles productives, le stockage et la commercialisation en vue de l'amélioration de la sécurité alimentaire et des revenus.

Autre Terre est reconnue pour son engagement en faveur de l'économie sociale, l'agroécologie et le rôle moteur qu'elle joue dans l'appui à différents réseaux porteurs de ces thématiques.

Ainsi, peut-on soutenir que chacune des ONG, au regard de son positionnement sur les thématiques, contribue aux résultats intermédiaires de la ToC du programme SIA concernant la production, la transformation, le stockage et la commercialisation, l'accès au financement, le plaidoyer et le renforcement des capacités.

Les activités du programme commun contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques du CSC qui s'inscrit dans la vision suivante pour le pays : « Les performances économiques, environnementales et sociales des acteurs de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale sont renforcées. »

Les trois ONG participent régulièrement aux rencontres du CSC, chacune gardant son identité. Elles contribuent aux réflexions selon leurs domaines d'expertises particuliers aux réflexions et actions initiées par ce cadre. Il est relevé que de façon spécifique, Autre Terre a assuré le lead des échanges et des réflexions sur la thématique de l'agroécologie. Les trois ONG ont participé activement à la dynamique d'échanges de bonnes pratiques sur le genre et Autre Terre a participé au comité de coordination de cette initiative Genre au sein du CSC. En outre, des partenaires d'ONG membres du CSC ont pris part à des activités sur l'agroécologie et l'économie solidaire organisées par Autre Terre.

Bien qu'il y ait cette convergence des 3 ONG autour des thématiques du programme commun, des questions se posent sur la pertinence de travailler sur une problématique comme celle de la gestion

des déchets dans les communes, surtout que cette action est plus orientée vers le renforcement de la maîtrise d'ouvrage communale que sur la valorisation des déchets pour l'agriculture.

Pertinence : le choix des partenaires

Le programme SIA compte 9 partenaires de mise en œuvre : ARFA, APIL, CEAS, USCCPA, Baobab, Viimbaore, APFI, ATAD et ROPPA.

Le tableau ci-dessous présente leurs domaines d'intervention ainsi que leurs zones de couverture.

Partenaire	Domaines d'intervention	Zones de couverture	ONG partenaire	SIA
ARFA	Agroécologie, éducation environnementale, alphabétisation et apprentissage du français fondamental	Est, Centre-Est	Iles de Paix	
APIL	Sécurité alimentaire, renforcement des capacités en milieu rural, (décentralisation et développement local)	Plateau central Centre-Nord (15 communes)	Autre Terre SOS Faim	
CEAS/Projet d'appui aux mairies pour la gestion des déchets solides	Technologies appropriées et énergies renouvelables, agroécologie, sécurité alimentaire, agroforesterie, environnement, eau et assainissement, gestion des déchets, agrotransformation, analyses microbiologiques et physicochimiques de produits alimentaires et cosmétiques	Centre (Ouaga, Saaba) Kombissiri), Nord (Gourcy , Yako), Centre-Sud (Po), Centre-Nord (Kaya)	Autre Terre	
USCCPA	Production et commercialisation de produits agricoles (céréales, bissap, etc.)	Région de la Boucle du Mouhoun	SOS Faim	
Baobab	Education au développement par le théâtre, alphabétisation d'adultes et de jeunes, environnement, production durable, soutien aux activités génératrices de revenus des femmes, microcrédit	Centre-Ouest Centre	Autre Terre	
Viimbaore	Gestion d'un réseau de greniers de sécurité alimentaire GSA (niveau village, niveau département et niveau central)	Centre-Nord	SOS Faim	
APFI	Microfinancement	Centre-Est, Boucle du Mouhoun	SOS Faim	
ATAD	Formation en agroécologie et l'encadrement des producteurs en vue de	Centre-Nord et Nord La région du Sahel	Autre Terre	

	leur reconversion vers une culture familiale durable, sensibilisation des populations à l'agroécologie	Centre-Est Plateau-Central	
--	--	-------------------------------	--

Les organisations partenaires interviennent au total dans neuf régions du Burkina, sans considérer le fait que CEAS, en tant qu'institution, intervient dans tout le pays et dans la sous-région ouest-africaine.

Les domaines d'intervention de ces organisations entrent en droite ligne avec ceux du programme SIA. On peut toutefois se poser des questions sur la pertinence et le rôle d'un partenaire comme ROPPA dans le programme commun. En effet, ROPPA est une organisation régionale ouest-africaine qui se positionne dans le plaidoyer pour la prise en compte des exploitations familiales dans les politiques agricoles régionales et nationales. Elle agit au niveau des pays à travers les plateformes nationales membres. Au Burkina Faso, la plateforme d'organisations paysannes membres du ROPPA est CPF, la Confédération Paysanne du Faso. Or, cette plateforme n'est pas impliquée dans la mise en œuvre du programme. Il manque ainsi un maillon pour permettre au programme d'actionner de façon effective le plaidoyer au niveau national.

En outre, Autre Terre a accompagné en 2011 la mise en place du Conseil National de l'Agriculture Biologique (CNABio), réseau national en agroécologie, qui est à la fois une plateforme de plaidoyer et d'accompagnement des producteurs dans la certification des produits agricoles à travers le label SPG. Certaines organisations partenaires de SIA sont membres fondateurs de ce réseau, en l'occurrence ARFA et APIL. Cette organisation aurait été d'un apport indéniable au programme comme partenaire sur l'enjeu du plaidoyer sur l'agroécologie, selon les partenaires (SIA), les membres du réseau interviewés et les responsables du réseau CNABio. Les ONG SIA ont confirmé la pertinence de cette analyse lors de la restitution.

Pertinence du dispositif pour renforcer les capacités des acteurs et favoriser les synergies et les complémentarités

En 2017, les 3 ONG ont organisé une première rencontre « synergie » avec l'ensemble des partenaires pour leur permettre de se découvrir et d'identifier, sur la base de leurs atouts et besoins, les champs de complémentarité et de collaboration potentielle. Ces synergies possibles ont été organisées autour de 14 thématiques. Le tableau ci-dessous présente les synergies, les organisations impliquées dans chacune de ces synergies et le lead de chacune d'elles.

Synergie	Partenaires concernés	Lead
1- Renforcement de la gestion commune aux trois ONG	SOS Faim, Autre Terre, Iles de Paix	Autre Terre
2- Études communes, capitalisation		
3- Formations partagées entre ACNG belges et partenaires	APIL, ARFA, Association le Baobab, ATAD, Coopérative Viimbaore, APFI, ATAD	ATAD

4- Promotion des principes et des valeurs de l'agroécologie au niveau national et sous-régional	APIL, ARFA, Association le Baobab, UGCPA, ATAD	Baobab (national) ROPPA (sous-régional)
5- Accès au financement pour les producteurs	APIL, Association le Baobab, Coopérative Viimbaore/Naam	APFI-B
6- Promotion de l'accès aux semences paysannes de qualité pour contribuer à la souveraineté alimentaire des exploitations familiales	APIL, ARFA, Association le Baobab, UGCPA, ATAD, Coopérative Viimbaore/Naam	ARFA
7- Garantie d'une contribution efficace des interventions des AI/OSC pour le développement d'une économie rurale performante		APIL
8- Plaidoyer pour la prise en compte de la gestion des déchets solides dans les villes secondaires du Burkina Faso	ARFA, CEAS Burkina	CEAS Burkina
9- Partage d'informations avec d'autres acteurs GDS, notamment, collaboration, capitalisation, diffusion de nouvelles innovations pour les villes secondaires ; Synergie d'échanges d'informations (CEAS Burkina)		
10- Garantie de la promotion et des bonnes pratiques en économie sociale et solidaire	APIL, ARFA, Association le Baobab, UGCPA, ATAD, Coopérative Viimbaore/ CEAS	APIL
11- Plaidoyer pour la prise en compte des intérêts des acteurs ruraux dans les politiques de développement de l'agriculture familiale durable	Baobab au niveau national et ROPPA/CNABio présentent la charte de l'AE	
12- Renforcement de l'intégration de la nutrition dans les programmes agricoles et de sécurité alimentaire (Viimbaore)	APIL, ATAD, ARFA, Baobab, Viimbaore)	Viimbaore
13- Mise en place d'un système de suivi et d'évaluation utilisant les TIC	APIL, Baobab, Viimbaore	ARFA

Le lead d'une synergie est l'organisation qui est en charge d'informer tous les partenaires des initiatives prises dans son groupe concernant cette synergie afin de permettre aux organisations intéressées d'y prendre part. Des rencontres périodiques (environ 3 fois par an en moyenne) sont organisées pour faire le point des synergies. Au début, ces rencontres duraient 1 journée. Maintenant, ces rencontres se font de façon tournante chez les partenaires avec un jour supplémentaire afin de pouvoir rendre des visites sur le terrain des activités que mène le partenaire hôte.

Depuis février 2019, une personne a été recrutée (comme « expert junior » d'Enabel)⁶ au sein d'Autre Terre. Cette personne est gérée par Autre Terre mais a été recrutée pour le programme SIA sur la base

⁶ <https://www.juniorprogramme.be/fr>

des termes de référence, convenus d'un commun accord par SIA. Parmi ses missions, elle prend en charge le suivi des synergies.

En général, ce dispositif mis en place pour favoriser les synergies et complémentarités est pertinent dans une certaine mesure. En effet, ces cadres d'échanges favorisent un début de connaissance mutuelle entre les partenaires pour construire une relation de confiance. Toutefois, la définition des champs potentiels de synergie, alors que les partenaires se connaissent à peine, peut rendre assez artificiel cet élan de synergie. En outre, on note un manque d'explicitation des besoins des partenaires qui suscitent la synergie, le problème que la synergie est sensée résoudre et la contribution attendue de chaque partenaire dans la construction de cette synergie. La synergie se profile ainsi de façon plutôt abstraite, le tout reposant sur le « lead ».

Dans les mécanismes de développement de synergie, les 3 ONG n'ont pas clairement défini au début du programme comment elles voulaient travailler ensemble pour que SIA fonctionne comme un programme commun avec notamment une approche commune de travail avec les partenaires, des mécanismes pour valoriser les spécificités de chaque ONG au profit de l'ensemble des partenaires. L'effort de construction de synergie s'est plutôt focalisé sur les partenaires.

5.2.2. L'efficacité

Des mécanismes d'échanges de bonnes pratiques et de communication

Les mécanismes de renforcement des capacités des partenaires sont divers : formations (sur le genre), partage de bonnes pratiques (sur la collecte digitale de données de suivi), visites mutuelles et échanges sur le terrain. Nous avons trouvé un certain nombre d'exemples où les partenaires ont bénéficié des connaissances et de l'expérience des autres. En ce sens, ces initiatives contribuent à la complémentarité entre SIA et un certain nombre de partenaires du programme DGD. En général, il était beaucoup plus difficile de trouver des exemples concrets de synergie au niveau de SIA / des partenaires.

La formation sur le genre est celle qui s'est inscrite dans un processus global aboutissant pour certaines organisations, à l'élaboration de plans d'action genre. En guise d'effets de cette dynamique, on note un changement notable de la perception de plusieurs organisations sur le concept du genre.

« On pensait qu'on faisait le genre mais en fait, on faisait plutôt la promotion de la femme, et on ne réalisait pas que certaines actions qu'on croit en faveur des femmes peuvent même entraîner des conséquences négatives pour elles. » (Baobab)

Une organisation comme APFI qui œuvre dans le microfinancement relève que de prime abord, elle ne se sentait pas concernée par le genre. Grâce à la formation et aux échanges de pratiques, elle s'est réalisée qu'elle pouvait mettre en place des indicateurs genre-sensibles pour mesurer de façon différenciée l'accès des hommes et des femmes à l'épargne et au crédit, les comportements de chaque

genre dans la gestion du crédit et les impacts des financements sur les hommes et les femmes. Ces données devraient les aider à mieux adapter les services aux besoins spécifiques des hommes et des femmes.

L'USCCPA a, quant à elle, diligenté un diagnostic qui a conduit à l'élaboration d'un plan d'actions pour l'intégration du genre dans l'organisation. Ainsi un quota a été institué pour améliorer la représentation des femmes au sein des organes dans les différentes instances de la base au sommet. Des mécanismes ont également été instaurés pour stimuler le développement de filières ou d'activités qui mobilisent le plus les femmes.

On note toutefois que les formations et les échanges au niveau des partenaires et des équipes SIA renforcent les capacités surtout des équipes des ONG et des partenaires et ne touchent pas directement, à ce stade, les groupes cibles. Nous parlons des effets directs, sachant que dans certaines situations, la faiblesse des ressources affectées aux synergies (selon les ONG SIA au Burkina Faso) n'ont pas permis aux équipes de valoriser certains acquis auprès des groupes cibles finaux. Bien sûr, l'objectif est que les partenaires renforcés soient en mesure de fournir un meilleur service aux groupes cibles (nous n'avons pas été en mesure de l'établir nous-mêmes, car cela ne faisait pas partie de la présente évaluation).

Les visites sur le terrain sont beaucoup appréciées depuis qu'elles ont été introduites dans les rencontres de synergie. Elles permettent aux partenaires de se découvrir davantage à travers les actions qui se déroulent sur le terrain et d'appréhender réellement ce que les uns peuvent tirer des autres. En outre, ce mécanisme favorise non seulement le renforcement des capacités des équipes mais aussi celles de leurs groupes cibles. Par exemple, la coopérative de femmes de Zagtouli, groupe cible de Baobab, a opéré d'importants changements dans son organisation et la gestion de ses activités suite à la visite des partenaires SIA. Le regard externe porté sur ce qu'elles font et comment elles le font ainsi que les conseils et les nouvelles idées exprimées par les visiteurs ont insufflé une dynamique de changement au sein de cette organisation de base.

Le développement de synergies et de complémentarités entre les partenaires SIA

Quelques actions de synergie et/ou de complémentarité ont été impulsées de façon bilatérale entre des organisations, suite aux rencontres de synergie organisées par SIA.

- Synergie ARFA/Baobab : L'association Baobab, qui réalise la sensibilisation par le biais du théâtre « Forum rénové », a été invitée par ARFA pour présenter, lors d'une foire à Fada, une pièce de sensibilisation sur l'agriculture biologique. Suite à ces représentations théâtrales, la pièce a été retravaillée et enregistrée sous forme de pièce radiophonique qui a déjà fait l'objet de multiples diffusions.
- Synergie APIL/USCCPA : Suite à l'une des rencontres de synergie, APIL a invité l'USCCPA à venir présenter son expérience de commercialisation groupée des céréales aux coopératives qu'elle accompagne. À l'avis des responsables d'APIL, cet échange a suscité une prise de conscience

chez les acteurs sur la nécessité de prendre eux-mêmes en main le défi de la commercialisation alors qu'ils attendaient qu'APIL allait trouver des débouchés et assurer l'écoulement des produits. Les coopératives ont désigné en leur sein des personnes chargées de s'informer sur les prix des produits et d'identifier des acheteurs. Elles ont également mis en place des infrastructures de stockage de l'oignon pour mieux contrôler les prix de vente sur le marché.

- Synergie ARFA/CEAS : ARFA a sollicité le CEAS pour échanger avec les conseils municipaux de deux communes sur la maîtrise d'ouvrage communale de gestion des déchets. Ces échanges n'ont pas connu de suite du fait du manque de ressources pour financer l'accompagnement que le CEAS aurait pu apporter à ces communes pour la mise en place des différents mécanismes et infrastructures de gestion communale des déchets.

À l'analyse, il ressort qu'il y a eu beaucoup d'échanges, d'apprentissages au niveau des partenaires mais relativement peu d'actions concrètes de synergie et de complémentarité sur le terrain. Les facteurs qui ont limité ces synergies et complémentarités sont divers :

L'insuffisance de coordination du dispositif « synergie »

L'échange d'informations et la coordination à travers le mécanisme « lead » n'ont pas bien fonctionné. En effet, l'information sur les activités d'une synergie était parfois partagée si tardivement que même si intéressées, certaines organisations n'avaient pas le temps de prendre les dispositions nécessaires pour y prendre part. Les activités « synergie » étaient perçues par les organisations partenaires comme des « appendices » à leurs projets si bien qu'elles ne figuraient pas dans leurs priorités. Certaines de ces organisations relèvent, en effet, que souvent c'est à l'approche des rencontres qu'elles commencent à se préoccuper des engagements pris lors des rencontres antérieures.

Le manque de pertinence de certaines synergies

Quelques attelages étaient mal assortis avec la désignation quelque peu forcée d'un lead. C'est le cas du groupe « ROPPA, CNABio, Baobab » sur la synergie « Plaidoyer pour la prise en compte des intérêts des acteurs ruraux dans les politiques de développement de l'agriculture familiale durable ». Baobab est une organisation active sur les questions d'économie sociale et d'éducation par le théâtre. Elle n'est pas engagée sur le terrain du plaidoyer. Les responsables de l'organisation disent avoir essayé en vain de décliner la participation de l'organisation à cette synergie. Ils ont été ensuite chargés d'assurer le lead de cette synergie. A ce jour, Baobab n'a pas encore pu entrer en contact avec le ROPPA dans le cadre de cette synergie. Il est à relever que le CNABio est cité dans la synergie sans être organisation partenaire de SIA. Selon les ONG SIA, le CNABio est considéré comme tel et fait partie intégrante de leurs réseaux. Cependant, le CNABio n'est pas formellement une organisation partenaire de SIA, ce qui limite son implication dans les activités du programme et du coup ne permet pas de valoriser tout ce qu'elle aurait pu apporter au programme sur cet enjeu. CNABio l'a relevé lors de l'entretien et les évaluateurs l'ont confirmé.

Des possibilités probantes de synergie non valorisées

Certaines possibilités de synergie, assez évidentes, n'ont pas été explorées. C'est le cas notamment de APFI qui est la seule organisation positionnée sur le financement et USSCPA qui a un volet important dédié à l'accès des producteurs au financement. Elle compte sept fonds destinés à différentes lignes de financement. Quoique ces deux organisations interviennent dans la Boucle du Mouhoun, elles n'ont pas initié d'échanges pour explorer les possibilités de collaboration. On peut citer également l'exemple d'APIL qui a en projet de mieux structurer son système actuel de tontine communautaire. Une organisation comme APFI aurait pu être un partenaire intéressant pour accompagner ce processus.

L'insuffisance des ressources destinées aux synergies et aux complémentarités

L'insuffisance des ressources financières destinées à soutenir les actions de synergie a été relevée comme un facteur ayant freiné la concrétisation de certaines synergies. Par exemple, après un partage d'expériences par ARFA sur la collecte digitale de données, les autres acteurs ont exprimé leur intérêt à s'approprier la technologie pour améliorer le suivi des projets sur le terrain. Ils ont toutefois buté au problème de financement de sorte qu'il n'a pas été donné de suite à cette initiative. Il est cependant important de relever que les partenaires qui ont trouvé une réelle valeur ajoutée dans la synergie ont réussi à surmonter ce handicap et à faire des choses ensemble.

L'insécurité

L'insécurité liée au terrorisme est un facteur contextuel qui a limité les visites d'échange dans les zones touchées. Cela a aussi été cité comme un facteur limitant les synergies et complémentarités. Les acteurs se sont retenus de se rendre sur certains sites identifiés comme intéressants pour le partage de bonnes pratiques. Toutefois, ils ont été dissuadés d'y aller, compte tenu de la situation sécuritaire qui y prévalait.

Le bilan des synergies/complémentarités prévues dans le programme SIA

Au début de cette année (février 2019), un bilan des synergies, prévues dans le programme commun au Burkina Faso, a été établi avec l'aide de l'expert junior Enabel (voir ci-dessous). Le bilan fait état des progrès réalisés jusqu'au début de l'année en ce qui concerne chacune de ces synergies (voir Annexe 2).

En résumé, on peut constater qu'il y a eu une faible appropriation et auto-responsabilisation des organisations dans la prise en main de l'enjeu des synergies et des complémentarités.

Contrairement à ce qu'on aurait imaginé, la dispersion géographique n'est pas perçue par les partenaires comme un facteur défavorable aux synergies et aux complémentarités. Ils estiment au contraire que la diversité des situations accroît et diversifie les possibilités d'apprentissage mutuel. Cependant, les exemples de synergies et de complémentarités que nous avons trouvés entre les partenaires au Burkina Faso restent encore assez limités (notamment en termes d'une vraie synergie (réf. le point 5.1. ci-dessus).

Nous soupçonnons (c'est notre opinion en tant qu'évaluateurs) que certains partenaires préfèrent également ne pas trop travailler « sur les brisées des autres ». De manière informelle, certains partenaires ont indiqué que chacun a sa propre façon de travailler, ce qui est plus facile à réaliser si l'on ne doit pas toujours consulter et coopérer avec (trop) d'autres acteurs dans la même région. Pour inciter encore plus une véritable synergie entre les partenaires, une approche adaptée est nécessaire (voir ci-dessous).

Depuis février 2019, le programme SIA - via Autre Terre - a engagé un « expert junior » d'Enabel, dont la mission principale est d'assurer la diffusion de l'information, de relancer les organisations sur leurs engagements et de suivre de façon continue les actions de synergie. Les organisations apprécient cette initiative et relèvent qu'ils observent une meilleure fluidité de l'information au sein de leur organisation et une plus grande réactivité des différentes organisations depuis le recrutement de cette personne ressource.

Des synergies et complémentarités entre les ONG

Au démarrage du programme, les 3 ONG SIA ont travaillé à agréger les programmes individuels et à définir ensemble une théorie de changement commune. Toutefois, elles n'ont pas engagé la réflexion sur la façon de travailler ensemble pour que SIA fonctionne concrètement comme un programme commun en termes d'approches de travail, de démarche d'accompagnement des partenaires. Les réflexions se sont plutôt dirigées vers la façon de favoriser - de manière opérationnelle - les synergies et complémentarités entre les organisations partenaires. Chaque ONG est ainsi restée dans ses propres modes opératoires, limitant ainsi les possibilités de valorisation des spécificités de chaque ONG, de mutualisation des pratiques d'accompagnement des partenaires, etc. On a ainsi trois ONG qui travaillent de façon juxtaposée et non de façon articulée.

En outre, le réflexe de recherche de complémentarité et de synergie n'est pas encore ancré entre les 3 ONG SIA. Par exemple, SOS Faim et Autre Terre accompagnent tous les deux APIL respectivement sur l'agroécologie et les techniques durables de maraîchage. Les 2 ONG ne se sont pas concertées pour définir les complémentarités et synergies pour optimiser l'impact de leurs appuis autour de ce partenaire. Par contre, APIL a relevé le partenariat qui a été construit entre SOS Faim et une ONG canadienne, Œuvre Léger, et qui a permis de mettre en place un programme commun en faveur d'APIL et une mutualisation des ressources financières.

Nous pouvons conclure que les ONG SIA sont certainement disposées à échanger leurs connaissances et leurs expériences, en particulier entre les différents partenaires du programme DGD. Par contre, on parle et réfléchit sur des synergies mais ce que l'on réalise en réalité ne sont souvent pas des « vraies » synergies (à l'exception de quelques exemples). Au mieux, il s'agit généralement de complémentarités. Toutefois, il est nécessaire de développer une approche adaptée qui est plus efficace en termes de développement et de renforcement des complémentarités et surtout des synergies entre les partenaires.

La synergie avec d'autres réseaux existants

Dans le cadre du programme SIA au Burkina Faso, il est prévu que la synergie et la complémentarité avec les acteurs non belges seront activement recherchées. Dans ce contexte, nous avons interviewé SPONG et CNABio à titre d'exemple pour déterminer si la participation des ONG SIA à ces réseaux contribue à la création ou au renforcement d'éventuelles complémentarités et synergies entre les partenaires de SIA.

Nous avons pu constater que la participation active des ONG SIA (surtout Autre Terre) dans d'autres réseaux (CNABio, SPONG, CSC, etc.) a permis de renforcer les relations entre certains partenaires (ARFA, APIL, Baobab, etc.) et de contribuer de façon significative à engranger des résultats sur certains thèmes comme l'agroécologie, le genre, l'économie solidaire.

Par exemple, Autre Terre a joué un rôle moteur dans la mise en place du CNABio, association nationale créée en 2011 avec comme autres membres fondateurs et partenaires de SIA ARFA, APIL, CEAS, etc. Les acquis engrangés sont significatifs : éveil de conscience de la population face aux risques sanitaires liés à la production conventionnelle, vingt-deux opérateurs, représentant 220 producteurs dont 64% de femmes, certifiés avec une demande de certification en forte hausse, une « charte agroécologie » en cours d'élaboration, la mise en place au sein du Ministère de l'Agriculture d'un point focal en charge de l'agroécologie pour la première fois.

Au **CSC**, les ONG SIA ont participé à plusieurs initiatives, la plus aboutie étant celle sur le genre. Autre Terre a été partie prenante du comité d'organisation et a contribué à la sensibilisation des autres ONG de la CSC sur l'agroécologie.

La participation à la plateforme CNABio et aux réunions dans le cadre du CSC a notamment permis à certains partenaires de se rencontrer et de se connaître plus souvent en dehors de la coopération dans le contexte du programme SIA. Selon ces partenaires, cela contribue à la croissance d'une plus grande confiance au sein de la coopération SIA. Cette confiance est considérée par les partenaires de SIA comme une condition essentielle pour parvenir à la complémentarité et à la synergie. Ou, comme l'a dit un partenaire, *"en se voyant plus souvent, même en dehors des réunions de SIA, il était plus facile de communiquer entre nous. Je ne l'aurais pas fait si facilement autrement."*

SPONG, Secrétariat Permanent des ONG, compte 232 ONG nationales, associations de développement et ONG internationales. Ses missions consistent à informer les membres, renforcer leurs capacités, coordonner leurs actions, faire le suivi et agir pour influencer les politiques. Au sein du SPONG, Autre Terre a piloté le groupe thématique sur l'économie sociale et solidaire. Autre Terre a, en outre, contribué à la mobilisation de fonds dans le cadre de l'initiative « Reverdir le sahel » appuyée par l'ONG « Both Hands » et financée par Trust Africa. Cette implication d'Autre Terre a permis de mobiliser des ressources pour APIL qui met en œuvre cette action. Iles de Paix a adhéré au SPONG en 2019, SOS FAIM a déposé sa demande d'adhésion. D'ores et déjà, SPONG a approché SOS Faim pour un accompagnement sur la thématique du plaidoyer. Les échanges sont en cours.

Les réseaux en dehors de SIA comme SPONG, Re-Sources, etc. pourraient également contribuer à la recherche de complémentarité et de synergie entre partenaires, en coopération avec d'autres ONG ne pas appartenant au programme de SIA. Cependant, des résultats concrets en termes de fertilisation croisée entre d'autres ONG, SIA et leurs partenaires grâce à la participation au réseau SPONG n'ont pas été observés par les évaluateurs.

Des mécanismes de suivi

L'insuffisance de coordination des synergies et des complémentarités avant le recrutement d'une personne ressource responsabilisée sur cette tâche a été déjà relevée dans les chapitres précédents.

Pour ce qui concerne le suivi des projets, le choix de travailler avec les marqueurs de progrès est positivement apprécié par les partenaires. Cela leur permet d'observer une certaine flexibilité dans la conduite des activités de sorte à rester centrés sur l'atteinte des résultats. En outre, le suivi basé sur les marqueurs de progrès permet d'axer les réflexions sur les changements d'appréhender les transformations induites par le programme.

Le suivi opérationnel se mène entre chaque ONG et chacun de ses partenaires. Ce suivi s'avère efficace car chaque partenaire se sent interpellé par les changements produits dans la mise en œuvre de son projet et la décision collective des réajustements nécessaires.

Le système de suivi semble cependant peu efficace au niveau stratégique entre les ONG. En effet, en 2017, les ONG ont préparé - entre elles - une auto-évaluation sur l'état d'avancement du programme DGD. Après, elles ont présenté les résultats aux partenaires. Les partenaires estiment qu'étant les acteurs directs de mise en œuvre des projets, ils auraient pu être impliqués dans l'auto-évaluation du programme commun DGD. En outre, cet exercice n'a pas été réédité en 2018.

Il n'existe pas de cadre permettant à l'ensemble des partenaires de prendre connaissance des résultats globaux du programme DGD et de discuter des progrès ensemble. Ce déficit de concertation sur les résultats communs reste donc un frein dans la construction d'un véritable programme commun.

5.2.3. L'efficience

Les réunions trimestrielles

Les équipes SIA affirment que la recherche de synergies et de complémentarités se fait toujours en concertation avec les partenaires. Au lancement de ce programme DGD, une proposition de synergies et de complémentarités possibles a été présentée aux partenaires. Les partenaires pourraient également indiquer eux-mêmes ce qu'ils attendraient des autres partenaires en termes de complémentarité/synergie dans le cadre de ce programme.

En même temps, la plupart des partenaires estime que ce processus n'est pas suffisamment fondé sur leurs préoccupations. Les partenaires indiquent également que les complémentarités et les synergies possibles ne peuvent être réalisées en une seule réunion, bien qu'ils trouvent positif qu'on échange et examine la possibilité des complémentarités et des synergies. Ils indiquent qu'un tel processus exige de la confiance et du temps. En plus, la "liste des synergies" existante (Annexe 2) est assez longue : une liste plus ciblée et sélective, encore plus axée sur le travail des partenaires, pourrait être plus efficace et plus efficiente.

La complémentarité et la synergie, selon les partenaires, sont aussi souvent réalisées spontanément, mais dans le cadre d'un processus plus large d'apprentissage de la connaissance mutuelle et de construction de la confiance. En ce sens, les réunions organisées par SIA contribuent à ce processus d'établissement de la confiance et à une meilleure connaissance mutuelle.

Cependant, ces échanges peuvent être organisés plus efficacement : est-il nécessaire que tous les partenaires soient toujours invités à chaque réunion ? D'autre part, cela conduit parfois à des résultats positifs inattendus, p. ex. une réflexion sur le genre chez le partenaire de l'APFI. En général, les partenaires devraient être en mesure de décider eux-mêmes, s'ils souhaitent participer à des échanges dans le cadre des éventuelles complémentarités/synergies.

Le mécanisme lead

En général, le mécanisme comme les *leads* (p.15) n'est pas très efficient au regard des résultats concrets de complémentarité et de synergie obtenus. Le concept est intéressant en soi, mais ne fonctionne pas bien. Les informations sur certains thèmes (p. ex. un séminaire, une formation, etc.) sont parfois transmises trop tard aux partenaires potentiellement intéressés, les "leads" ne sont pas toujours actifs dans le domaine pour lequel ils sont responsables, p. ex. BAOBAB est responsable dans le domaine du 'plaidoyer', mais ne travaille pas autour du plaidoyer. Que cela fonctionne ou non dépend plus du lead (c.-à-d. la personne) que du mécanisme en soi.

Des réunions de travail - SIA Burkina Faso

À l'exception des réunions conjointes avec les partenaires, les équipes SIA ne se réunissent que sporadiquement. Il n'y a des réflexions au niveau des 3 ONG SIA pour avoir une compréhension partagée des caractéristiques d'un programme commun et pour définir ce qu'elles doivent faire individuellement et ensemble pour y parvenir. Chacune des trois équipes réalise effectivement son propre programme. Ce qui se passe en dehors de ce cadre, p. ex. dans d'autres réseaux liés au CSC, CNABio, SPONG, se fait principalement en son nom propre (pas en tant que SIA) et n'est pas le résultat d'une coopération au sein de SIA (mais avec des conséquences positives sur certains partenaires de SIA, membres de ces réseaux voir ci-dessus).

De plus, les décisions de certaines équipes, mêmes les plus opérationnelles, sont soumises à leur siège pour validation, ce qui ne facilite pas toujours les synergies entre les 3 ONG. Par exemple, la décision de confectionner une brochure conjointe SIA n'a pas pu être décidée par l'équipe SOS Faim Burkina Faso, ce qui a mis fin à cette initiative.

Les ONG ont montré une ouverture à partager leurs connaissances et expériences, mais le fait que l'action de chaque ONG est restée cloisonnée à ses organisations partenaires affiliées, privant les autres de son expertise, a réduit l'efficacité du programme. En effet, les connaissances et les compétences présentes au sein de l'équipe ONG SIA, p. ex. l'expertise dans le domaine du plaidoyer au sein de l'équipe SOS Faim, et les connaissances dans le domaine de l'agroécologie au sein de l'équipe technique IDP et AT, ont à ce jour été relativement peu utilisées pour renforcer les partenaires des autres ONG SIA. Il est nécessaire de faire évoluer leurs pratiques de façon à renforcer l'articulation au sein de tous les partenariats, car la sous-utilisation des possibilités de complémentarité et de synergie par les ONG et les partenaires mène à une efficacité réduite du programme.

5.2.4. Conclusions

Afin de formuler des conclusions générales au niveau du programme conjoint au Burkina Faso, nous reprenons les deux questions clés de l'évaluation :

1. Dans quelle mesure les collaborations, synergies et complémentarités prévues dans le programme SIA ou résultant de la mise en œuvre du programme sont-elles pertinentes ? Est-ce que chaque ONG SIA contribue de manière pertinente à la concrétisation de la ToC au Burkina Faso ?
2. Dans quelle mesure les collaborations, synergies et complémentarités prévues dans le programme SIA ou résultant de la mise en œuvre du programme contribuent-elles de manière efficace et efficiente à la concrétisation de cette ToC au Burkina Faso ?

En général, nous concluons que les collaborations, synergies et complémentarités prévues dans le programme commun sont pertinentes dans le contexte du Burkina Faso et des changements proposés que le programme vise à réaliser au Burkina Faso. Chaque ONG SIA contribue de manière pertinente à la réalisation du ToC au Burkina Faso.

Cependant, nous devons également conclure que les partenaires eux-mêmes se sentent peu co-propriétaires des collaborations, des synergies et des complémentarités prévues. D'une part, cela est dû à la manière dont on essaie de réaliser ces collaborations, synergies et complémentarités (les leads, les réunions trimestrielles avec tous les partenaires, le manque d'un suivi de ces rencontres). D'autre part, cela peut être lié au fait que les partenaires estiment que les collaborations, synergies et complémentarités proposées ne correspondent pas vraiment aux réalités des partenaires mêmes. Cela a beaucoup à voir avec la manière dont SIA a travaillé jusqu'à présent. Au début, SIA a présenté un panorama des synergies possibles dans lesquelles les partenaires pourraient s'engager. Même si cela a été fait de manière participative, les collaborations, synergies et complémentarités - aux yeux des partenaires - parlent trop le langage de l'ONG SIA et trop peu celui des partenaires mêmes.

De plus, un expert junior (d'Enabel) peut apporter un soutien temporaire qui est bien apprécié par les partenaires, mais si on ne réfléchit pas à la façon de rendre les partenaires plus responsables de ces processus, ce n'est pas viable à long terme.

Cela nous amène aux exemples de collaborations, de synergies et de complémentarités que nous avons pu saisir au cours de l'évaluation. Nous concluons qu'il existe un réel intérêt des partenaires à travailler ensemble, si les partenaires y voient une valeur ajoutée, s'ils estiment qu'ils se connaissent suffisamment et s'il existe une base de confiance.

Nous pouvons conclure qu'à travers les initiatives entreprises par les ONG SIA, les ONG SIA contribuent à la création d'un environnement qui, à court et à long terme, permet une coopération, des synergies et des complémentarités. Néanmoins, il faut être conscient que la coopération, les complémentarités et les synergies ne peuvent pas être imposées. De tels processus prennent du temps et, certainement dans le cas des synergies, ils ne sont souvent créés organiquement et spontanément qu'après une période de coopération. Ce n'est pas parce qu'on travaille dans le cadre d'un programme commun que les partenaires et d'autres organisations sont immédiatement enclins à s'engager dans toutes sortes de collaborations, de complémentarités et de synergies, même si celles-ci sont " prévues " dans le programme. Cela est sans aucun doute plus facile pour les partenaires et les organisations qui se connaissent et coopéraient avant le lancement du programme que pour ceux qui ne se connaissent pas au début du programme.

Nous concluons également que chaque ONG du consortium SIA apporte une contribution pertinente à la réalisation de la ToC, mais pas encore suffisamment comme consortium. Chaque ONG travaille encore beaucoup au niveau de ses propres partenaires, bien qu'il y ait une coopération active (principalement en son nom propre) avec d'autres organisations et réseaux. Les ONG SIA au Burkina Faso ne travaillent pas ensemble comme une seule équipe pour réaliser la ToC et n'ont pas de stratégie commune (à part les collaborations, synergies et complémentarités prévues dans le programme) pour réaliser le programme commun.

Bien que les partenaires participent activement à l'exploration des collaborations, des synergies et des complémentarités, ils n'ont aucune idée de l'avancement global du programme conjoint (il y a une demande à ce sujet).

Par conséquent, en ce qui concerne la deuxième question clé de l'évaluation, nous concluons que, bien que des progrès aient été réalisés, SIA Burkina Faso ne travaille pas à la réalisation de la ToC de la manière la plus efficace et efficiente possible. Il y a encore beaucoup de place pour des optimisations à cet égard.

5.2.5. Recommandations – Pistes d’action

A court terme, il est nécessaire de mettre en place un système de monitoring concerté du programme en impliquant les partenaires dans la réflexion sur les progrès du programme commun au moins une fois par an.

Il est indispensable de mettre en place une coordination continue pour booster et capitaliser les synergies et les complémentarités entre les partenaires.

En vue de renforcer les synergies et complémentarités et leurs impacts, il serait plus efficace et efficient de :

- redéfinir les besoins de synergies en termes plus concrets basés sur les intérêts réels des partenaires en explicitant les résultats attendus de chacune des synergies et les apports attendus des uns et des autres ;
- viser deux niveaux d’objectifs dans les synergies et complémentarités : le renforcement des équipes des organisations partenaires et le renforcement de leurs groupes cibles → il conviendrait de préciser plus clairement comment les complémentarités et les synergies devraient effectivement contribuer à l’impact au niveau des groupes cibles. Ce que font les partenaires et ce que SIA y contribue est pertinent, mais les résultats au niveau des groupes cibles n’ont pas été mesurés au cours de cette évaluation ;
- donner un caractère dynamique aux complémentarités et aux synergies, qui devraient prendre fin si les résultats sont atteints et de nouvelles synergies devraient émerger selon les besoins des acteurs ;
- remplacer les rencontres trimestrielles par des rencontres plus flexibles (participants, périodicité, etc.) et axées sur les intérêts réels des partenaires ;
- établir des liens entre le programme et des structures positionnées sur le plaidoyer au niveau national, CPF et CNABIO, afin d’être plus efficace sur cet important enjeu ;
- faire en sorte que les équipes des ONG SIA coopèrent plus spécifiquement au niveau de SIA elle-même au Burkina Faso, afin que des complémentarités et des synergies entre les partenaires de SIA puissent en résulter.

A moyen terme, dans la perspective du prochain programme DGD 2022-2026, évoluer vers un modèle de programme qui fonctionne réellement comme un programme commun. Deux modèles ont été explorés au cours de l’atelier de restitution (en collaboration avec les équipes SIA au Burkina Faso) :

Le modèle se décline comme suit :

- Des régions d’intervention prioritaires sont ciblées.
- Des partenaires sont choisis dans ces régions. Cela pourrait être des partenaires actuels, mais aussi de nouveaux partenaires. Certains des partenaires actuels pourraient également disparaître.

- La gestion des déchets, qui est en soi une question pertinente mais difficile à placer dans le programme commun, peut être maintenue, mais pas dans le programme commun (ou il convient de trouver un moyen de rendre cette intervention plus favorable au programme commun → à ce moment, l'action sur les déchets n'a pas été orientée vers la valorisation des déchets au profit des activités agricoles mais exclusivement sur le renforcement de la maîtrise d'ouvrage communale dans la gestion des déchets).
- Une approche de collaboration pratique avec les partenaires est mise en place. Il n'y a pas de lien établi entre une ONG et un partenaire en particulier. Le consortium travaille avec l'ensemble des partenaires, chaque ONG intervenant auprès des partenaires sur la base de ses compétences et expertises. Cela veut dire concrètement que l'objectif est commun, les organisations partenaires sont identifiées dans une région au regard de la convergence de leurs domaines d'intervention avec l'objectif du programme et d'autres critères de performance. Chaque ONG n'a plus d'organisations partenaires qui lui soient affiliées mais elle intervient auprès des organisations selon son expertise spécifique au regard des besoins de ces partenaires.

Ce modèle présente les avantages suivants :

- Il serait possible d'intervenir sur toutes les thématiques en lien avec l'exploitation familiale et l'agroécologie de façon intégrée.
- On travaillerait de manière plus approfondie avec chaque partenaire, ce qui éviterait le saupoudrage.
- Les expertises et spécificités des ONG seraient mieux valorisées et déployées au profit de chaque partenaire.
- Chaque ONG développerait davantage son expertise pour apporter une réelle valeur ajoutée au consortium.
- Le consortium aurait plus de poids dans le plaidoyer du fait de la concentration dans quelques régions.
- La mise en œuvre du programme serait plus efficiente du fait de la mutualisation de certains coûts de l'accompagnement.

Toutefois, cette évolution présenterait un énorme défi pour chacune des ONG, car elle exigerait de :

- se défaire des partenaires historiques et de se fragiliser sur d'éventuels appels d'offre ;
- travailler à la fois dans de nouvelles zones et avec de nouveaux partenaires ;
- s'accorder sur les domaines d'expertise et les restructurations qui y sont liées ;
- restructurer les équipes pour s'ajuster aux expertises requises ;
- s'entendre sur le choix des zones et des partenaires ;
- s'entendre sur une clé de répartition du financement ;
- renforcer la concertation pour assurer une cohérence de l'accompagnement ;

- trouver une façon identique de travailler ensemble alors que les 3 organisations dépendent de manière plus ou moins importante de leur siège.

Le deuxième modèle exploré pendant la réunion de restitution serait un système mixte. Il s'agit d'avoir dans le programme un sous-programme commun qui fonctionnerait dans une région donnée comme dans le premier modèle. Des collaborations pourraient se poursuivre entre ONG et certains partenaires historiques en dehors de ce sous-programme commun.

Sur la base de la discussion avec les équipes SIA au Burkina Faso pendant la réunion de restitution, une préférence s'était dégagée en faveur du premier modèle, qui leur permettrait de s'engager résolument vers un programme commun et d'innover pour le réaliser.

5.3. Pérou

En Pérou, el presente programa SIA, ejecutado en alianza entre Autre Terre, Iles de Paix y SOS Faim, pretende contribuir a que agricultores familiares y microempresarios en situación de vulnerabilidad mejoren su calidad de vida, dentro de un entorno global favorable a la agricultura familiar sostenible (AFS) y la economía social (ES), en el puedan satisfacer sus necesidades básicas, de forma sostenible y según su propia visión del buen vivir. En el marco del programa, participan 17 organizaciones peruanas con el objeto de mejorar las condiciones de vida de 257.436 agricultores familiares y microempresarios. De esta manera se brinda apoyo específico a productores/as para que mejoren su producción mediante técnicas sostenibles y respetuosas del medioambiente. Al mismo tiempo se apoya las organizaciones de productores y microempresas sociales en sus habilidades de transformación y comercialización. Asimismo, se apoya y fortalece a las cooperativas de ahorro y crédito, centrales y fondos de garantías para que los productores, las organizaciones campesinas y empresas sociales tengan acceso a servicios financieros adaptados a sus necesidades.

Se emprende también un intenso trabajo de incidencia, sensibilización y fortalecimiento a ciudadanos, sociedad civil organizada y autoridades públicas, particularmente en los gobiernos locales, para que conjuntamente promuevan un entorno favorable a la agricultura familiar, con atención especial a la conservación de los recursos naturales y el reconocimiento del protagonismo de las mujeres como actores claves del desarrollo.

La evaluación intermedia se concentró en las siguientes preguntas:

1. ¿En qué medida son pertinentes las colaboraciones, sinergias y complementariedades previstas en el programa SIA o resultantes de la ejecución del programa? ¿Cada ONG SIA hace una contribución relevante a la implementación de la TdC en Perú?
2. ¿En qué medida las colaboraciones, sinergias y complementariedades previstas en el programa SIA o resultantes de la ejecución del programa contribuyen de manera efectiva y eficiente a la realización de la TdC en Perú?

Para cada una de estas cuestiones clave, se han desarrollado criterios de oportunidad sobre la base de los términos de referencia. Tomamos estos criterios como punto de partida en el análisis para poder formular una respuesta a las preguntas clave en las conclusiones.

5.3.1. Análisis de la pertinencia

Elección de los temas

En Perú, el programa común SIA está ejecutado con 17 partenariados (o socios), que se sitúan en por lo menos 11 provincias (algunos socios tienen cobertura adicional a través de sus miembros asociados).

La gran mayoría de socios del programa SIA tiene dos actores metas: su propia organización y las organizaciones/personas con quien trabajan. Los principales actores que participan y se benefician del programa son⁷:

	Tipo de actor
1	Grupo de productores y microempresarios
2	Organizaciones de Productores (OP) y Cooperativas
3	Organizaciones de 2° nivel y superiores, plataformas y redes
4	IMF
5	Instituciones de financiamiento rural de 2° nivel
6	ONG
7	Servicios del Estado y autoridades comunales

	SOCIOS	Actor Meta 1		Actor Meta 2	
	Organización	Actor Meta 01	Tipo de actor	Actor Meta 02	Tipo de actor
SOS FAIM	AGROSALUD	Agrosalud	ONG	5 OP y 1 cooperativa	Organizaciones de Productores (OP) y Cooperativas
	ARARIWA	Arariwa	ONG	5 OP	Organizaciones de Productores (OP) y Cooperativas
	REDES	Redes	ONG	8 OP y 1 cooperativa	Organizaciones de Productores (OP) y Cooperativas
	CAAP	La Central Agroandina	Organizaciones de 2° nivel, plataformas y redes	OP y cooperativas socias	Organizaciones de Productores (OP) y Cooperativas
	CCCP	La Central Café y Cacao	Organizaciones de 2° nivel, plataformas y redes	OP y cooperativas socias	Organizaciones de Productores (OP) y Cooperativas
	CONVEAGRO	Conveagro	Organizaciones de 2° nivel, plataformas y redes		

⁷ Guía para el sistema de seguimiento del objetivo específico del programa SIA (2017)

	CAP	El Consorcio Agroecológico	Organizaciones de 2° nivel, plataformas y redes		
	FOGAL	FOGAL	Instituciones de financiación rural de 2° nivel	OP y cooperativas socias	Organizaciones de Productores (OP) y Cooperativas
	CIDERURAL	CIDERURAL	Instituciones de financiación rural de 2° nivel	IMF miembros	IMF
ILES DE PAIX	DIACONIA	DIACONIA	ONG	250 familias de productores de Umari	Grupo de productores y microempresarios
	IDEL	IDEL	ONG	Autoridades locales	Servicios del Estado
	IDMA	IDMA	ONG	Núcleos locales	Organizaciones de Productores (OP) y Cooperativas
AUTRE TERRE	CEDEL	CEDEL	ONG		
	Red de Mujeres Productores de Jauja	Red de Mujeres Productores de Jauja	Organizaciones de 2° nivel, plataformas y redes	7 OP miembros de la red	Organizaciones de Productores (OP) y Cooperativas
	COOP APTN	COOP APTN	Organizaciones de 2° nivel, plataformas y redes	8 OP miembros de la COOP APT	Organizaciones de Productores (OP) y Cooperativas
	COOP Frutos del Ande	COOP Frutos del Ande	Organizaciones de 2° nivel, plataformas y redes	13 OP miembros de la COOP Frutos del Ande	Organizaciones de Productores (OP) y Cooperativas
	Red de Mujeres ecosolidarias	Red de Mujeres ecosolidarias	Organizaciones de 2° nivel, plataformas y redes	4 organizaciones de recicladoras	Organizaciones de Productores (OP) y Cooperativas

Por medio del ejercicio del instituciograma, ejecutado con los equipos locales de SIA, y confirmado y corregido en las entrevistas con los socios, pudimos constatar que en total hay 14 socios que brindan servicios técnicos a sus miembros/socios, siendo de manera directa (a productores) o indirecta (a organizaciones). Adicionalmente, en total existen 11 socios que trabajan el tema AE, siendo de manera directa (con productores) o indirecta (e.g. vía incidencia); 13 socios trabajan en incidencia en diferentes niveles: nivel nacional, regional y/o local y en diferentes temas. Los temas que más se trabajan son: AE, AF, DTR y acceso a mercados y fondos.

En acceso a mercados son 11 socios en total que trabajan el tema en diferentes niveles, y en diferentes productos, mientras que 6 socios trabajan la transformación de forma directa (productores) y 4 socios apoyan a sus socios en la transformación. El tema de MF lo trabajan 3 socios directamente pero más socios hacen uso de estos servicios.

Constatamos que, con base en los temas seleccionados en el programa SIA, dicho programa contribuye a las metas estratégicas del MEC (mencionadas en el programa SIA). Sin embargo, referida a la meta 2 del MEC “promover el enfoque de género”, el programa SIA no cuenta (todavía) con una estrategia específica al respecto, aunque cada ONG ha incluido el tema de manera transversal en su programa, por ejemplo:

« Iles de Paix veille à ce que ses interventions contribuent au renforcement du positionnement de la femme dans la famille et dans la société. Cela implique qu'Iles de Paix encourage et favorise l'expression ainsi que la prise en compte de leur avis notamment dans l'identification et la mise en oeuvre de ses projets. Cela implique par ailleurs qu'au travers de son action, Iles de Paix soutient le renforcement de l'implication des femmes dans tous les espaces de concertation et de décision de ses régions d'intervention.⁸ »

« SOS FAIM veille sur la promotion des synergies entre les services et entre le siège et les antennes par l'organisation de moments de réflexion communs notamment à travers des groupes de travail transversaux mixant les différents services comme le genre. Autre ligne d'action est le renforcement des capacités des RH sur le genre (entre autres thématiques)⁹. En outre, la grille des critères d'entrée en partenariat mentionne le suivant : « le partenaire est conscient de l'enjeu de la problématique du genre.¹⁰ »

Dans sa stratégie, Autre Terre « promeut l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Leurs groupes cibles sont des Associations et organisations (réseaux, fédérations, coopératives, etc.) de producteurs(trices) et récupérateurs(trices) en milieu rural et urbain en zone de pauvreté avec une attention particulière à la dimension genre. Autre Terre compte sensibiliser les partenaires qui n'intègrent pas le genre au centre de leur méthodologie et consolider les changements de mentalité et les stratégies à l'égard des femmes amorcés dans les programmes précédents. Spécifiquement, Autre Terre dans sa politique du genre, doit mettre l'accent sur : l'auto-estime des femmes, l'égalité d'accès des hommes et des femmes aux activités communautaires et aux terres aménagées ; l'égalité d'accès des hommes et des femmes aux moyens de production ; le leadership féminin ; l'égalité d'accès à la prise de décision et au contrôle des ressources, la sensibilisation des hommes afin de créer les conditions favorables aux activités des femmes. »

Los temas seleccionados para el programa SIA en Perú expresan pertinencia con los cambios previstos en la TdC, más que todo los temas incidencia, agroecología, fortalecimiento de capacidades técnicas en el área de AE y AF, acceso a mercados, financiamiento y transformación.

En cuanto al tema de desechos sólidos: este tema tiene pertinencia en el entorno, pero se encuentra algo desligado de las temáticas de los demás socios (solo lo trabaja la Red de Mujeres Ecosolidarias).

Los temas transversales como género han sido discutidos a nivel de los equipos locales de SIA, para ver de qué manera se pueden incluir en los intercambios SIA. Sin embargo, no se ha realizado todavía un trabajo explícito y específico de manera común sobre el tema (nivel SIA).

⁸ Iles de Paix : Stratégie d'intervention dans les pays en développement (2016)

⁹ SOS FAIM : Plan stratégique 2017-2021 (version juin 2019)

¹⁰ SOS FAIM : Guide de gestion des partenariats sud (guide commun à SOS FAIM Belgique et SOS FAIM Luxembourg) (2015)

El trabajo sobre agroecología y agricultura familiar sostenible, como también la gestión de desechos forman parte explícita del programa SIA. En este sentido, el "medio ambiente" no es realmente un tema transversal, porque el tema está muy integrado en prácticamente la mayoría de los aspectos del programa SIA en Perú. Por ejemplo, gran parte del programa consiste en fortalecer la agroecología (11 socios según el institucionalograma) y dicha disciplina tiene por definición el medioambiente en su centro.

Pertenencia: la elección de los socios – la dispersión geográfica

La elección de las socias en Perú tiene que ver, en parte, con el hecho de que se trata en gran parte de socias históricas de las tres ONG SIA, varias con larga presencia en las áreas geográficas de trabajo. Eso ha resultado que la mayoría de los socios no trabajan con los mismos grupos metas (aunque en gran medida los grupos metas tienen más o menos el mismo perfil), y hay poco traslape geográfico entre los socios. Una excepción son los socios de Islas de Paz, que trabajan en la misma zona en Huánuco.

Tienen bastante experiencia en los temas trabajados. Algunos socios ofrecen servicios complementarios entre ellos (Huánuco, MF), o con respecto al nivel que operan e.g. incidencia a nivel nacional, el desarrollo territorial a nivel regional/local.

Desde el punto de vista de la TdC y los objetivos del programa SIA, y en base a la experticia y relación de trabajo que ya existe desde hace mucho tiempo entre una parte de los socios y SIA, la elección de los socios en el programa SIA es pertinente. Sin embargo, si agregamos la geografía como criterio para el desarrollo y ejecución de un programa común, debemos concluir que la elección de socios ya no parece tan pertinente. Los grupos destinatarios y los socios también podrían encontrarse en un contexto similar al actual, en regiones más próximas entre sí, lo que hace más probable que el programa se convierta en un programa "común".

Pertinencia: los intercambios a nivel SIA

Se han realizado varias pasantías (sobre AE, DTR, incidencia, sistema GP etc.) por ejemplo la pasantía de contrapartes sobre el tema de Desarrollo Territorial Rural (DTR) en Cusco (noviembre 2018) en la cual las ONG de SIA y varios socios en Perú y Bolivia han participado (véase abajo).

Con la apuesta de SOS FAIM de facilitar espacios de intercambio de experiencias y de interaprendizajes de manera conjunta con sus socios, se llegó al tercer encuentro de pasantía sobre el tema de DTR rural, esta vez con una dinámica ampliada incluyendo socios de las otras 2 ONG SIA en el marco del programa 2017-2021. El objetivo general de la pasantía era compartir la lógica de intervención integral productiva en los territorios de intervención de ARARIWA y la interacción con los diferentes actores comunales, locales y regionales y entre las

instituciones copartes para retroalimentarse en enfoques y políticas. A partir de la metodología de intervención de ARARIWA y de los aportes de las distintas experiencias de las instituciones participantes, el objetivo era ampliar la reflexión sobre las condiciones para una intervención de desarrollo territorial. En total participaron 27 personas de 11 organizaciones, proviniendo de Perú, Bolivia, Francia y Bélgica.¹¹ Para dicha pasantía se desarrollaron Términos de Referencia, y se usó entre otros documentos el borrador de publicación de SOS FAIM (Dinámicas Campesinas): “Desarrollo Territorial, de la teoría a la práctica” (en ese momento en curso de elaboración). La pasantía incluía un programa extenso, duró 4 días con alta intensidad de participación de personas representantes de SIA y los socios (no a nivel de los beneficiarios).

Otro ejemplo es el Simposio AE con presencia del experto Marc Dufumier (de Francia; 2019) que ha sido exitoso según los socios entrevistados, con participación activa de organizaciones externas (no SIA) como por ejemplo ECLOSIO.

A nivel SIA se organizó dos reuniones globales con todos los socios en el transcurso del programa: al inicio para conocerse y otra para desarrollar los indicadores de desempeño, con el apoyo de la responsable S&E a nivel SIA (2017). A nivel global de SIA, se ha dado un seguimiento del programa en conjunto, pero no se realizó una reunión conjunta en 2018.

Como tal, los intercambios tienen pertinencia porque generan conocimientos, nuevas ideas, información, inspiración entre las ONG y los socios. Existen informes internos de estos intercambios, pero hasta la fecha de la evaluación no se han sistematizado las experiencias comunes con el objetivo de hacer más visible los resultados de estos intercambios ni se da un seguimiento activo a los resultados de los intercambios que, en general, generaron dinámicas interesantes (según los participantes) y que permitieron que los socios se conocieran mejor.

Pertinencia – el acompañamiento de los socios

Cada ONG SIA da acompañamiento a sus socios de manera satisfactoria. Hay seguimiento de manera presencial y virtual (por correo, whatsapp, menos por Skype).

En el caso de IDP, la concentración en una sola región permite un acompañamiento continuo. Sus socios tienen una mayor articulación y complementariedad en sus acciones con su grupo meta. Esto es un resultado de un trabajo intenso entre IDP y sus socios, lo que quiere decir que la complementariedad no solamente es el resultado de un trabajo en la misma zona geográfica pero también es debido al trabajo intenso entre IDP y sus socios.

¹¹ AGROSALUD (Ucayali, Perú), Instituto Redes (Junín, Perú), IDEL (Huánuco, Perú), CIUDADANIA (Cochabamba, Bolivia), AGRECOL (Cochabamba, Bolivia), CEFODI (Esmeraldas, Ecuador), ISLAS de PAZ (Bélgica, Perú), OTRA TIERRA (Perú), SOS FAIM (Perú, Bélgica y Bolivia), ACTING FOR LIFE (Francia), y la asociación ARARIWA (Cusco, Perú).

A nivel SIA, el Comité de Pilotaje (CP) se reúne más o menos cada 3 meses (no es fijo) para la programación y evaluación de las actividades comunes y la evaluación anual del progreso realizado del programa SIA. Se intercambian y discuten los avances realizados de las actividades comunes en las reuniones del CP. Adicionalmente, se usa el CP para realizar la autoevaluación y el informe anual para la DGD.

Con base en lo anterior podemos concluir que el CP como tal es pertinente para la ejecución del programa en conjunto. El acompañamiento de cada ONG a sus socios es pertinente, pero se podría cuestionar desde el punto de vista de un programa en conjunto (cada ONG ejecuta su programa).

5.3.2. Análisis de la eficacia

La eficacia del programa en conjunto se sitúa a diferentes niveles:

Nivel ONG SIA

Nivel socio

Nivel grupo meta

Otros actores

Complementariedades- sinergias a nivel de las ONG SIA

La instalación del CP y las reuniones frecuentes en Lima han permitido a nivel de los equipos locales de SIA: 1/reflexionar juntos sobre la coordinación de actividades comunes; 2/una apertura para compartir sus experiencias; 3/profundizar temas; 4/aprender de los otros; 5/identificar oportunidades para los socios (y las ONG).

Los intercambios no han resultado todavía en cambios muy concretos a nivel de las ONG SIA en el sentido de la aplicación común de una herramienta¹², el desarrollo en conjunto de alguna estrategia/tema, un ajuste en las actividades del programa.... Eso lleva tiempo y también es necesario reflexionar bien sobre el valor agregado, por ejemplo, las ideas sobre una estrategia de capitalización de experiencias no se tradujeron a final de la cuenta en una estrategia común (i.e. se decidió primero a contratar una persona a nivel SIA para organizar la capitalización de las experiencias entre otras tareas, pero al final ya no se hizo eso) Se decidió que cada ONG SIA capitalizara mejor sus experiencias compartiéndolas con las otras ONG si oportuno. Eso fue una buena decisión (opinión de los evaluadores) porque de esa manera se logró mantener la flexibilidad de capitalizar cuando sea pertinente, sin la “presión” de tener que capitalizar y realizar publicaciones.

¹² Sin embargo, a nivel general de SIA, la contratación de una persona en Bélgica para el seguimiento y evaluación ha resultado en un sistema S&E común a nivel de todos los socios (cada socio todavía con sus propios indicadores a nivel de la intervención y a nivel de los cambios a lograr (véase más abajo)). Pero este cambio no se debe al programa en Perú si no a una decisión que se tomó en Bélgica conjuntamente entre las ONG SIA.

Al mismo tiempo, existen informes internos de los intercambios (por ejemplo), pero hasta la fecha de la evaluación no se han sistematizado las experiencias comunes con el objetivo de hacer más visible los resultados de estos intercambios a nivel de los participantes y otros actores, y de poder dar un seguimiento activo a los resultados de los intercambios que, en general, generaron dinámicas interesantes (según los participantes).

El CP ha contribuido también a que el equipo IDP participe e intercambie más frecuentemente con otras organizaciones y redes en Lima y afuera lo que no significa que IDP no lo hizo eso antes a través de su participación al MEC y a otras redes y a través de contactos como COEECI, la embajada de Bélgica, ECLOSIO etc. La participación al programa SIA ha contribuido a fortalecer y ampliar más estos contactos.

Complementariedades – sinergias a nivel de los socios (a veces en colaboración con otras organizaciones y redes)

En el documento del programa SIA 2017-2021 están descritos las colaboraciones/sinergias y complementariedades previstas. Este resumen da una idea del tipo de colaboraciones, complementariedades y sinergias que se esperaban realizar al iniciar el programa común.

Hemos constatado que el equipo CP no sigue este resumen ‘literalmente’ en la implementación del programa común. Al iniciar el programa, entre las tres ONG SIA se han discutido cuales podrían ser temas interesantes para organizar intercambios entre los socios (y otras organizaciones, redes,...). En base a eso, se realiza intercambios, pasantías etcétera (véase abajo).

Aparte de eso, cada ONG del consortium implementa con sus socios el programa lo que también incluye actividades para realizar colaboraciones, sinergias y complementariedades entre varios socios de cada ONG del consortium SIA.

En base a los informes internos de las reuniones del CP, es posible respaldar el avance realizado a nivel de ciertas colaboraciones e intercambios a nivel SIA. Sin embargo, estos ni otros informes internos de SIA refieren mucho al resumen de las sinergias/complementariedades y colaboraciones previstas en el documento del programa DGD 2017-2021.

En base a las entrevistas con las ONG SIA, los socios y algunos documentos como los informes de las reuniones del CP podemos distinguir

- las oportunidades que surgen entre los socios de una ONG de SIA como tal (por ejemplo, entre FDA, APTN)
- los intercambios y pasantías planificados por SIA y sus socios (a veces con participación de otras organizaciones ajena del programa común de SIA),
- las oportunidades entre los socios de SIA y otras redes y organizaciones como Eclasio, Trias, Rikolto, COEECI, etc. en Perú y/o en el exterior (Bolivia, Ecuador).

Los intercambios y pasantías resultan en: 1/los socios se conocen mejor; 2/un efecto catalizador para oportunidades futuras y 3/ lo que ya se ha mencionado arriba bajo el punto de pertinencia.

A continuación, la tabla abajo ilustra ejemplos de oportunidades y resultados que han surgido en la búsqueda de complementariedades y sinergias en el transcurso de 2017-2019 (a veces ya iniciado antes del programa común actual).¹³

En base a estos ejemplos, constatamos que los ejemplos de las complementariedades/sinergias pueden surgir y expresarse de diferentes maneras y en diferentes niveles: entre varios socios de la misma ONG, entre socios de diferentes ONG SIA, impulsados/apoyados por la(s) ONG SIA o por iniciativa de los socios mismos.

Otra observación es que no hay ningún ejemplo incluido que demuestra una complementariedad y/o sinergia entre socios de las tres ONG; todos los ejemplos incluyen solamente uno o más socios de una o dos ONG SIA. El presupuesto ha sido mencionado (más que todo por AT) como un factor limitante para poder participar a varios intercambios en los cuales los socios de las tres ONG hubieron podido participar y posiblemente explorar oportunidades de cooperación, pero este último es una suposición y no se basa en datos objetivos.

Partenario	Oportunidad (colaboración, sinergia, complementariedad)	Resultado
Frutos Del Ande (AT)	Ganar mayores conocimientos en transformación y comercialización de quinoa con la Coop. COPAIN Cavana de Puno (apoyado por SF)	Mejoramiento en sus procesos de procesamiento y transformación para sus compromisos de exportación.
Frutos del Ande y APTN (AT)	Plataforma CONATARA (Consejo Nacional de Tara), conformado por el Minagri y organizaciones de productores	Contacto y relaciones con instituciones públicas y comercializadores privados.
Frutos del Ande (AT)	COREPO (Consejo Regional de Producción orgánica) - promoción de certificación orgánica participativa SGP en Ayacucho → inspirado por IDP???	Más productos con certificación SGP
APTN (AT)	A través de una garantía de FOGAL (SF) logró un crédito de Alterfin	Aumentar capital de trabajo (para la compra de terreno) + asesoría técnica
	Con FDA: -organizar en conjunto la exportación de tara, la exploración del mercado externo (con apoyo de AT+ el proyecto Trade4Devt); crear la plataforma CONATARA (con FDA) - Consejo Nacional de Tara, conformado por el Minagri y organizaciones de productores	Más volumen de venta + asesoría técnica Involucrando a 5,000 ciudadanos semanalmente en el movimiento de las FC

¹³ Los ejemplos son el resultado de un inventario realizado durante la evaluación. Los evaluadores preguntaron a los equipos de las tres ONG SIA de elaborar un resumen con lo que ellos consideraron ejemplos de sinergia y/o complementariedad.

	-Movimiento de Ferias Campesinas con FDA.	
	-Mucho interés en capacitarse en la agricultura biodinámica	Aumentar conocimientos en técnicas agrícolas
Red de Mujeres Ecosolidarias y Frutos del Ande (AT)	Alianzas para presentación de proyectos sobre reciclaje con 12,000 beneficiarios (20,000 \$ en Arequipa - aprobado) y lucha contra la anemia en alianza con chef Adolfo Perret (18,000 \$ en Ayacucho - presentado)	Formar alianzas para poder presentar proyectos comunes sobre temas que interesan ambos socios
AARARIWA (SF)	Coordinar con CONVEAGRO temas con relación a la mesa AE (se está iniciando; la mesa AE es el pretexto)	En proceso -reforzarse mutuamente en incidencia -reforzar el trabajo de liderazgo en jóvenes
	En proceso: una garantía de FOGAL para poder atraer fondos para sus actividades de microfinanciamiento	Aumentar el capital de trabajo
CAAP (SF)	La venta de un producto terminado (panetones) a las cooperativas ahorro y crédito de CIDERURAL (SF)	En proceso Aumentar los ingresos de los socios de CAAP y apoyar la sostenibilidad de la Central
	La incidencia: mesa técnica de quinoa → recibir info de AgroSalud via SF que demuestra la experiencia con CORSA para la aplicación de la ley AF (+/- un modelo, una buena práctica)	Fortalecer la participación en la mesa técnica + contribuir a la aplicación de LAF a nivel regional
	Frutos del Ande y CAAP: encuentro nacional de granos andinos, 2 pasantías (Ayacucho + Cusco) y coordinación macroregional en granos andinos	Fortalecer su representación (quieren aumentar la base social)
IDEL (IDP), ARARIWA, AgroSalud, REDES (SF)	Pasantía a Cuzco (2017)	Una red informal de aliados de ONG en desarrollo DTR programa SIA (fase inicial/tiene intereses en común)
IDEL (IDP), SF	Participación en una reunión de Ordenamiento Territorial en Lima con instit públicas y privadas	Reactivación de la plataforma nacional de OT
IDEL, DIACONIA, IDMA (IDP) con participación de socios de SF	Participación en la Semana de AE	Involucramiento de CONVEAGRO y otras instituciones públicas en la promoción de la AF sostenible
Diaconia/IDMA (IDP)	La conformación de una cooperativa de productores AE "Umari" (la coop.agraria de productores AE Umari), en base a intercambio de información sobre estatutos, gobernanza etc. con AgroSalud (SF) y Frutos Del Ande (AT) a raíz de una Pasantía de Sos Faim, Iles de Paix a Frutos del Ande sobre cooperativismo, autonomización de la organización, creación de valor	La socialización de estatutos y la conformación de la cooperativa

	agregado e incidencia política. A raíz de la visita a Ayacucho	
FOGAL (SF)	Varios partenariados son socios de FOGAL como CideRural, CAAP	Fortalecimiento institucional (de los socios y FOGAL)
	Conveagro ha invitado a FOGAL a sus eventos grandes para que explique sus servicios	Aumento la visibilidad de FOGAL
	Con IDP: reflexión sobre un producto financiero rural familiar	En proceso
	Con SF: la publicación sobre Finanzas Rurales	Promoción + acceso a información sobre financiamiento rural
	Participación en la Red internacional de AF sostenible	En proceso Valor agregado: conocimiento del sector AF nos ayuda en el desarrollo de nuestros productos financieros
SF, Ecosolidarias	Visita de Sos Faim a la Red de Mujeres Ecosolidarias para presentación de su funcionamiento, resultados y alianzas y de otra parte (de Sos Faim) socialización de información sobre cooperativas	Sensibilización en el tema cooperativismo
IDMA, Diaconia, ARARIWA, CAP RAE (SF, IDP)	Un estudio sobre impacto ambiental, social y económico de AE, en colaboración con ECLOSIO (programa IMPAC), y varias universidades (4 Peruanas + ARES): la comparación entre la AE y la agricultura convencional	Resultado: demostrado mayor rentabilidad de la AE frente a la agricultura convencional (6 estudiantes de tesis)
CAP RAE (SF)	Considera a Conveagro como una alianza importante en la lucha AE	Más poder institucional

Las oportunidades se desarrollan y se exploran de manera horizontal (entre socios /SIA y/o otros actores actuando al mismo nivel (nacional/regional/subnacional) por ejemplo CAP RAE – CONVEAGRO o IDEL-IDMA-DIACONIA o a un nivel vertical, conectando el nivel micro-meso y macro y viceversa: por ejemplo, CONVEAGRO-Agrosalud. La "integración vertical" promovida en el expediente de programa común presentado a la DGD parece ser difícil de implementar en la práctica. Los temas/regiones/cuestiones parecen diferentes entre los socios para poder construir puentes o vínculos entre los niveles local, regional y nacional. E tipo de integración más horizontal parece ser más factible, con las ONG socias de los 3 aliados de SIA. En el futuro podría ser posible considerar la posibilidad de intensificar los vínculos entre ellos, hasta que una intervención similar (sistema alimentario o sostenible o "cinturón verde" alrededor de las capitales de las diferentes regiones donde están presentes, a saber, Cusco (Arariwa), Junin (Redes), Ucayali (Agrosalud), y por supuesto Huánuco (ref. informe interno de avance el programa común, 2018).

A través del programa común SIA en Perú, los socios y los equipos de las ONG SIA han logrado desarrollar varias oportunidades de complementariedad y/o sinergias, las cuales repercuten como valor agregado y de manera positiva a los beneficiarios finales: aunque se debe señalar que la

evaluación no tenía como objetivo en su diseño incluir a los beneficiarios finales, se entrevistó a algunos beneficiarios finales en el transcurso de la evaluación que transmitieron dicha apreciación, aunque las pocas entrevistas realizadas probablemente no son representativas de todo el grupo objetivo del programa SIA.

Además, hemos constatado que las sinergias, complementariedades y colaboraciones establecidas entre los socios no incluyen directamente los beneficiarios, aunque por supuesto los grupos meta deberían beneficiar de estos cambios (eso es el objetivo del programa)¹⁴. Por lo tanto, debemos concluir que - aunque los socios consideran que los ejemplos anteriores son prometedores- todavía no podemos decir hasta qué punto estos ejemplos contribuyen eficazmente a la realización de la TdC a nivel del grupo destinatario.

A nivel del Comité de Pilotaje SIA en Perú

Lo que es positivo, es que las reuniones del CP parecen ser puntuales y concretas. Aunque los temas para las pasantías son principalmente discutidos a nivel SIA, estos surgen de las necesidades/intereses de los socios (cf. actas de reunión).

Existe una buena voluntad y predisposición para unirse y discutir la concretización de actividades comunes SIA. En la medida que hemos podido observar, existe bastante autonomía operativa a nivel de cada una de las tres ONG. Sin embargo, no existe una estrategia común concertada del programa SIA. Cada ONG ejecuta su programa bajo la sombrilla del programa común. La conectividad se encuentra todavía principalmente en la organización de actividades comunes con base en temas que pueden ser interesantes para varios socios.

Conclusión: Aunque no existe una estrategia operativa común y concertada del programa SIA, el CP busca consenso en la toma de decisiones y en la identificación de oportunidades para sinergias, en el desarrollo de las actividades del programa común.

Sistema S&E

Tanto las tres ONG como sus socios han participado en la identificación de los Indicadores de Gestión (IDD) en una reunión conjunta y en sesiones de trabajo por contraparte con el apoyo de SIA Bélgica. Los IDD + los marcos lógicos permiten dar un buen seguimiento a nivel SIA y a nivel de cada contraparte. La apreciación de los IDD por los socios es muy positiva en general, permitiendo ajustes de manera flexible cuando es necesario y reflexiones sobre los cambios a lograr. El monitoreo a nivel de cada socio alimenta el seguimiento anual del programa SIA

Aparte de la reunión de la formulación de los indicadores IDD, el involucramiento de las contrapartes en el seguimiento del programa SIA ha sido limitado hasta la fecha (solo una vez, fines de 2017). La

¹⁴ Los cambios a nivel de los socios que incluyen beneficiarios al nivel organizativo en el programa SIA se dan principalmente con las cooperativas/organizaciones solidarias con una tendencia hacia una mayor coordinación e integración entre éstas (por ejemplo, FDA, APTN, véase la tabla arriba).

mayor parte de los socios desean estar más involucrados en el seguimiento anual del programa SIA e incluso en la planificación anual de actividades SIA, con propuestas más concretas y más tangibles. Existe también el interés para conocer el avance del programa en su totalidad, y no solo a nivel de cada socio. En este sentido, varios socios solicitan con mayor frecuencia reuniones de socialización de los resultados alcanzados por el programa en su conjunto.

5.3.3. Análisis de la eficiencia

La eficiencia se analiza a diferentes niveles:

A nivel de las ONG SIA y sus socios:

- Las visitas de cada ONG SIA a sus socios son planificadas considerando también la realización de otros eventos importantes en los ámbitos locales e.g. asambleas, talleres, otras reuniones,...
- La articulación entre los socios de IDP permite trabajar de manera muy complementaria y eficiente con relación a los grupos meta (Diaconía a nivel familias – IDEL a nivel municipal – IDMA a nivel núcleo local, reuniendo a varias familias).
- No queda muy claro los roles/responsabilidades en el seguimiento de las iniciativas; en cuanto a las pasantías (por ej. Red DTR), no se hacen visibles los resultados directos de los intercambios. De esta manera los socios ni las ONG ni otras organizaciones se benefician suficientemente de los efectos y los resultados de estos intercambios.

A nivel de las ONG SIA:

- Las reuniones a nivel SIA permiten dar un seguimiento frecuente sin sobrecargar demasiado el trabajo diario.
- El hecho que dos de las tres ONG tienen oficinas en Lima reduce la eficiencia como tal. Servicios compartidos u oficinas conjuntas podrían reducir los gastos operativos;
- El recorte presupuestario al inicio del programa SIA afectó la participación de ciertos socios, según la opinión de los equipos SIA (más que todo AT). Sin embargo, hemos podido constatar que ciertos socios buscan la manera y los fondos para realizar sinergias si consideran que éstas resultarán y cuentan realmente con un valor agregado. (cf. FDA y APTN).

5.3.4. Factores facilitadores- obstaculizadores para el desarrollo de complementariedades y sinergias a nivel del programa común SIA¹⁵

Factores (internos y externos) que facilitan:

- Voluntad institucional en las tres ONG para ejecutar actividades comunes –donde es posible- en el marco del programa SIA, así como identificar oportunidades de sinergia;
- El compromiso que tiene cada ONG con sus contrapartes en el programa SIA;
- Un cierto grado de autonomía a nivel del CP para poder ejecutar lo anteriormente mencionado;
- La mayoría de los socios cuenta con experiencia, legitimidad, capacidades y están integradas en las regiones donde operan;
- El programa común está basado en temas convergentes y complementarios;
- En el caso de IDP: la focalización del trabajo en un solo lugar con los socios complementa acciones con sus grupos meta a diferentes niveles y existe una buena coordinación entre ellos;
- Existen fondos gubernamentales concursables que permiten complementar iniciativas de los productores rurales.

Factores (internos y externos) que limitan

- La concentración del poder de decisión sobre la problemática rural en el MEF (Ministerio de Economía y Finanzas, y el Ministerio de Agricultura favoreciendo las acciones del sector empresarial agroindustrial, dificultan el trabajo de los socios con relación a la abogacía a nivel nacional;
- Limitados recursos del gobierno para la inversión en AF a nivel regional y local;
- El recorte inicial en el presupuesto SIA afectó el desarrollo de los intercambios entre los socios de SIA.

5.3.5. Conclusiones

Para poder formular una conclusión general a nivel de Perú, retomamos las preguntas clave para la evaluación:

1. ¿En qué medida son relevantes las colaboraciones, sinergias y complementariedades previstas en el DTF o resultantes de la implementación del programa, y contribuye cada ONG SIA de manera relevante al logro de la TdC en Perú?
2. ¿En qué medida las colaboraciones, sinergias y complementariedades previstas en el DTF o resultantes de la ejecución del programa contribuyen eficazmente y eficientemente a la realización de la TdC en Perú?

En general, concluimos que las colaboraciones, sinergias y complementariedades previstas en el programa conjunto son relevantes en el contexto de Perú y por ende también para poder realizar los

¹⁵ En base a las entrevistas con los socios y los equipos SIA

cambios formulados en la TdC de Perú. Cada ONG SIA hace una contribución relevante a la implementación de la TdC en Perú.

Las ONG SIA hacen esfuerzos para explorar oportunidades de colaboración, complementariedades y sinergias (las previstas y otras dependiendo de las oportunidades que se presentan en el momento). Estas se exploran de manera horizontal (entre socios /SIA y/u otros actores actuando al mismo nivel (nacional/regional/subnacional) o a un nivel vertical, conectando el nivel micro-meso y macro y viceversa. A través del programa común SIA en Perú, los socios y los equipos de las ONG SIA han logrado desarrollar varias oportunidades de complementariedad y/o sinergias. La "integración vertical" parece ser difícil de implementar en la práctica. Los temas/regiones/cuestiones parecen diferentes entre los socios para poder construir puentes o vínculos entre los niveles local, regional y nacional. El tipo de integración más horizontal parece ser más factible, con las ONG socias de los 3 aliados de SIA (aunque los ejemplos encontrados en la evaluación se sitúan principalmente a nivel de socios de una o dos ONG de SIA).

Hemos constatado que las sinergias, complementariedades y colaboraciones establecidas entre los socios no incluyen directamente los beneficiarios (con excepción de las cooperativas y asociaciones solidarias), aunque por supuesto los grupos meta deberían beneficiar de estos cambios (eso es el objetivo del programa). Por lo tanto, aunque los socios consideran que los ejemplos dados son prometedores, todavía no podemos decir hasta qué punto estos ejemplos contribuyen eficazmente a la realización de la TdC a nivel del grupo destinatario.

También podemos concluir que los socios participan activamente en la exploración de colaboraciones, sinergias y complementariedades, pero al mismo tiempo no tienen realmente una idea del progreso general del programa conjunto (existe una demanda para ello).

En base a los informes internos de las reuniones del CP, es posible respaldar el avance realizado a nivel de ciertas colaboraciones, sinergias e intercambios a nivel SIA. Sin embargo, estos ni otros informes internos de SIA refieren al resumen completo de las sinergias/complementariedades y colaboraciones previstas en el documento del programa común 2017-2021, para poder generar una mejor idea de los avances realizados hasta la fecha. Entonces, aunque podemos concluir que los ejemplos encontrados ilustran un avance de la realización de la TdC, es difícil concluir hasta que medida el programa SIA en Perú contribuye eficazmente a la realización de la TdC.

Esto nos lleva a los ejemplos de colaboraciones, sinergias y complementariedades que pudimos captar durante la evaluación. Concluimos que existe un interés real por parte de los socios en trabajar juntos, si los socios ven un valor añadido, si sienten que se conocen lo suficientemente bien y si existe una base de confianza.

Adicionalmente, podemos concluir que a través de las iniciativas emprendidas por las ONG de SIA, las ONG de SIA contribuyen a la creación de un entorno que, a corto y largo plazo, permite la cooperación, las sinergias y las complementariedades. El programa conjunto puede estimular esto, pero hay que reconocer que la cooperación, las complementariedades y las sinergias (previstas y otras) tampoco

pueden imponerse. Estos procesos llevan tiempo y, ciertamente en el caso de las sinergias, a menudo sólo se crean de forma orgánica y espontánea tras un cierto período de cooperación. El hecho de que se realiza un programa común no significa que los socios y otras organizaciones se sientan inmediatamente inclinados a participar en todo tipo de colaboraciones, complementariedades y sinergias, incluso si están "planificadas" en el programa. Esto sin duda será más fácil para los socios y organizaciones que se conocían, intercambiaron y cooperaron ya antes del lanzamiento del programa actual que para aquellos que no se conocían al principio de este programa.

También concluimos que cada ONG del consorcio SIA está haciendo una contribución relevante al logro de la TdC, pero que esto no ha sucedido lo suficiente hasta ahora como consorcio. Cada ONG sigue trabajando todavía mucho a nivel de sus propios socios, aunque existe una cooperación activa (principalmente en su propio nombre) con otras organizaciones y redes. Las ONGs de SIA en Perú no trabajan juntas como un solo equipo para lograr la TdC, y no tienen una estrategia común (aparte de las colaboraciones/sinergias/complementariedades previstas y elaboradas en el programa) para lograr el programa conjunto.

Por lo tanto, con respecto a la segunda pregunta clave de la evaluación, concluimos que, si bien se han logrado avances, existe bastante espacio todavía para mejorar la contribución a la realización de la TdC en Perú de manera eficaz y eficiente.

5.3.6. Recomendaciones para el futuro

Para el programa 2022- 2026, se necesita una estrategia común operativa que explicita cómo las tres ONG pretenden realizar conjuntamente este programa con sus socios y otros actores (en Perú y otros países de la región).

Para que los socios se apropien más del programa común SIA, es necesario que las ONG SIA organicen un taller de evaluación y planificación por lo menos a medio tiempo del programa, con todas las contrapartes.

Para el futuro, es necesario pensar cómo los procesos de cambio que tienen lugar en el marco del programa conjunto de SIA pueden hacerse más visibles en la TdC. Esto significa que los cambios no sólo deben describirse a nivel del grupo destinatario, sino también a nivel de los socios y sus respectivas intervenciones en el terreno. Esto permitirá a SIA y a los socios ver lo que está ocurriendo en los ámbitos de la agroecología, la agricultura sostenible y la economía solidaria en el marco de la estrategia conjunta del programa, de modo que puedan encajar mejor en estos procesos y las posibles colaboraciones puedan identificarse más fácilmente antes del inicio del nuevo programa 2022-2026.

De esta manera, algunos socios que ahora trabajan de forma aislada también pueden encontrar un lugar más adecuado en el programa conjunto. Por ejemplo, un socio que trabaja en el tema de los residuos ha creado una estructura organizativa interesante en el sector de la economía solidaria que podría articularse con las otras acciones de las socias. Si SIA quiere intercambiar más sobre la economía solidaria en el futuro, este socio puede ser importante (sea cual sea el tema en el que esté trabajando).

Los temas de género y medio ambiente son importantes como temas transversales. El tema de género requiere mayor atención y explicitarse de manera más específica. De igual manera cobra importancia otros temas transversales como la temática generacional, particularmente la juventud. En este sentido pudiera ser mejor de hablar de una estrategia de inclusión de 'diversidad' en vez de una estrategia de género.

Al momento de organizar y realizar intercambios (pasantías, talleres, etcétera) debe explicitarse la estrategia de sistematización de estas experiencias, así como la manera como se dará seguimiento a los resultados de estos intercambios. Se deben definir de manera explícita los roles y responsabilidades de los diferentes actores involucrados.

En un futuro programa conjunto, la focalización de una región o territorio no sólo debería depender de la elección del socio (como ocurre actualmente en varios casos), sino que la propia priorización territorial/espacial también debería ser un criterio en función del grupo destinatario y en el contexto de un programa conjunto. Esto significa que en el futuro pueden optar por menos regiones y posiblemente también otros socios que pueden fortalecer el dispositivo de la TdC (de forma horizontal y/o vertical).

6 Conclusions, Recommandations générales et Pistes d'améliorations

Sur la base de ce qui précède, les conclusions et recommandations suivantes peuvent être formulées pour l'avenir :

6.1. La pertinence

Les thèmes du programme commun contribuent à la vision décrite dans la théorie du changement et également à l'atteinte des objectifs stratégiques du CSC, surtout le plaidoyer, le renforcement des capacités dans le domaine de l'AE et de l'AF (durable), l'accès au marché, le financement et la transformation. Le thème des déchets est pertinent pour Autre Terre et s'inscrit dans un contexte plus large de travail en faveur d'un meilleur environnement. En même temps, la gestion des déchets est - à ce moment - quelque peu détachée dans le programme (le thème est traité par un seul partenaire par pays).

En ce qui concerne le 2^{ème} objectif, « Promouvoir l'approche genre » (CSC), le programme SIA au Pérou ne dispose pas (encore) d'une stratégie spécifique à cet égard. Cependant, il y a du progrès : les ONG SIA ont commencé à travailler sur la thématique du genre avec leurs partenaires (il y a une proposition d'atelier genre par Autre Terre). Cependant, au Burkina Faso, il y a eu un échange conjoint d'expériences au niveau SIA sur la question du genre. Les précédents échanges de genre au sein du CSC Burkina Faso, auxquels ont également participé les ONG de SIA, ont apporté une contribution positive à cet égard.

Le fait que les thèmes du programme SIA sont étroitement liés garantit que les échanges entre les partenaires et SIA peuvent renforcer les capacités entre eux et améliorer le fonctionnement du programme.

Ainsi, ni SIA ni les partenaires ne devraient être des experts sur tous les thèmes couverts par le programme. En fait, ils pourraient faire appel à l'expertise des autres si nécessaire. Nous concluons donc que les thèmes choisis sont pertinents pour la réalisation du programme.

Le choix des partenaires : de nombreux partenaires sont des partenaires historiques des trois ONG SIA, dont plusieurs ont une présence historique dans les zones géographiques de travail. Outre le fait qu'un grand nombre de partenaires travaillent depuis longtemps avec SIA, ces partenaires disposent d'une grande connaissance et d'une grande expertise dans leur domaine d'expertise.

Du point de vue de la ToC et des objectifs du programme SIA, la sélection des partenaires du programme nous semble pertinente. Toutefois, dans le contexte d'un programme conjoint, le choix de travailler avec des partenaires dans de nombreuses régions différentes est moins pertinent. Le choix de travailler dans une région spécifique n'a pas été un critère pour ce programme conjoint et n'a donc pas influencé le choix des partenaires et des thèmes dans ce programme conjoint. En outre, une large **dispersion géographique** rend la consultation et les échanges entre les partenaires et SIA plus difficiles.

En plus des initiatives locales, il existe également des initiatives plus 'meso' comme p. ex. les Coopératives provinciales/régionales qui travaillent directement avec les associés et leurs alliés (acteurs publics et société civile) dans différents districts et provinces d'une région et où leur impact ne se limite pas à un niveau local (effet levier, alliances, etc.). Toutefois, cela ne signifie pas encore que l'ensemble de la région soit couvert par ces initiatives. Il s'agit généralement d'initiatives locales au sein d'une région.

En même temps, nous nous demandons quelle est la réelle valeur ajoutée des partenaires qui n'ont jusqu'à présent pas ou peu contribué au programme commun, comme par exemple le ROPPA au Burkina Faso. Dans le contexte du programme SIA au Burkina Faso, ROPPA est un partenaire très pertinent, mais l'évaluation n'a pas fait " preuve " de l'implication active de ce partenaire dans la recherche de coopération, de complémentarité ou de synergie entre les partenaires SIA (au cours de 2017-2018).

Même si le choix des partenaires est historiquement déterminé et que la plupart d'entre eux travaillent dans des lieux différents, nous constatons que certains partenaires travaillent ensemble de manière complémentaire ou s'influencent mutuellement, p. ex. 1/les partenaires qui travaillent dans la même zone (p. ex. les partenaires IDP à Huánuco) ; 2/ceux qui peuvent fournir un service complémentaire (p. ex. les services financiers) ; 3/le travail d'Autre Terre sur l'AE dans le réseau CNABio au Burkina Faso a contribué à impliquer plusieurs partenaires dans ce réseau.

Nous concluons donc que **le dispositif de la ToC et l'installation des CP** au Burkina Faso et au Pérou en tant que tels sont pertinents dans une certaine mesure. Les échanges entre SIA et les partenaires sont pertinents car ils génèrent des connaissances, des idées nouvelles, de l'information, de l'inspiration entre ONG et partenaires. Les échanges constituent un point de départ pour l'acquisition de connaissances et d'expertises communes et l'établissement d'une relation de confiance entre les ONG SIA et les partenaires. Ils sont un catalyseur pour l'implication des partenaires et de SIA dans des réseaux et des événements auxquels ils n'ont pas participé jusqu'à présent.

L'accompagnement de chaque ONG auprès de ses partenaires est pertinent en tant que tel, mais peut être remis en question du point de vue d'un programme commun. Chaque ONG assure le suivi séparé de " ses " partenaires. Au Pérou, le Comité de pilotage planifie et discute de temps à autre des activités conjointes. Au Burkina Faso, ce n'est pas systématique. Une fois par an, les équipes SIA au BF et au Pérou discutent l'avancement du programme dans le cadre du rapport pour la DGD. Dans les deux pays et en Belgique, il n'y a pas de suivi conjoint du contenu du programme. En Belgique, cependant, une personne est responsable du développement et du suivi du système de S&E avec des indicateurs au niveau du programme. Nous concluons donc qu'il y a peu ou pas de suivi conjoint en ce qui concerne le contenu du programme commun (hormis ce qui est obligatoire pour la DGD).

Au début du programme conjoint, chaque équipe SIA au Burkina Faso et au Pérou a développé une approche pour travailler sur des aspects communs du programme, tels que la recherche de synergies, de complémentarités et de collaborations. Les documents des deux programmes ont déterminé la synergie opérationnelle afin de renforcer la gestion commune des trois. Par ailleurs, le fonctionnement sur le terrain jusqu'à présent reflète principalement la somme des programmes individuels de SF, AT et IDP plutôt que le fait qu'il s'agit réellement d'un programme commun. Nous concluons donc que le

choix des partenaires, le choix des thèmes et le choix des régions où le programme sera mis en œuvre n'ont pas été influencés par le choix de travailler ensemble comme SIA. Le programme commun est une combinaison de trois programmes différents des trois ONG de SIA. Toutefois, les choix effectués contribuent généralement à la réalisation de la ToC (réf. les analyses par pays ci-dessus). Nous concluons donc que les choix faits sont pertinents. Pour l'avenir, il convient toutefois d'envisager de revoir ces choix si l'on décide d'évoluer vers un programme commun fondé sur une stratégie unique (plutôt que sur trois stratégies différentes comme c'est le cas actuellement).

6.2. L'efficacité

Même si nous ne pouvons pas parler d'un " véritable " programme commun, nous avons pu trouver un certain nombre d'exemples qui montrent que la complémentarité et les synergies sont possibles tant au niveau de SIA qu'au niveau des partenaires. Nous concluons que la coopération entre les partenaires s'effectue de différentes manières. Cela est parfois dû au fait qu'ils ont appris à se connaître dans le cadre de ce programme commun et aux efforts déployés par SIA (en Belgique et sur le terrain). Parfois, la coopération entre les partenaires est établie, indépendamment de toute intervention de SIA.

Nous constatons également que la coopération, la complémentarité et les synergies sont créées horizontalement et verticalement : horizontalement entre partenaires travaillant au même niveau opérationnel ou stratégique au sein d'une même région ou entre différentes régions ; verticalement entre les partenaires travaillant aux niveaux local/sous-national, régional et national.

Le progrès se révèle de différentes façons :

- Une coopération opérationnelle efficace entre les partenaires ;
- Des échanges entre les partenaires conduisant au renforcement des capacités ;
- Un début de coopération plus stratégique où les partenaires opérationnels au niveau local peuvent influencer d'autres partenaires plus stratégiques au niveau national et vice versa.

Nous concluons que, dans le cadre de ce programme, SIA a commencé à rechercher efficacement les moyens d'améliorer les résultats du programme commun en recherchant des complémentarités et des synergies accrues. Ce programme a été un début, mais il reste encore beaucoup à faire pour les rendre encore plus concrètes. Cependant, il y a beaucoup de potentiel qui peut être développé davantage, par exemple :

- Comment les partenaires travaillant au niveau national peuvent bénéficier encore plus des partenaires travaillant pour le développement territorial.
- Comment les partenaires forts dans le domaine de l'économie solidaire peuvent inspirer d'autres partenaires en termes de coopération interne et de gouvernance.
- Comment la gestion de déchets peut être intégrée dans le travail et le fonctionnement d'autres partenaires.
- Etc.

Nous avons constaté que dans les deux pays les synergies, les complémentarités et les collaborations établies entre les partenaires n'incluent pas directement les bénéficiaires (à l'exception des coopératives et des associations de solidarité), bien que les groupes cibles devraient bien sûr bénéficier de ces changements (c'est l'objectif du programme). Malgré le fait que les partenaires considèrent les exemples donnés comme prometteurs, nous ne pouvons pas encore dire dans quelle mesure ces exemples contribuent efficacement à la réalisation de la ToC au niveau des groupes cibles.

6.3. L'efficience

Nous avons vu que les échanges entre SIA et les partenaires ont conduit à certains résultats. Cependant, l'absence d'une systématisation de ces échanges et d'un suivi explicite et visible de ces résultats font que les effets en termes de complémentarité et de synergie sont sous-exposés et sous-exploités.

Selon SIA sur le terrain (surtout les 3 ONG SIA au Burkina Faso et Autre Terre au Pérou), plusieurs partenaires au Pérou qui auraient pu être intéressés par certains échanges n'ont pas participé à certains événements en raison d'un manque de budget (selon AT Pérou). Cependant, nous avons pu constater que certains partenaires recherchent des moyens et des fonds pour réaliser des synergies, etc. s'ils croient qu'elles apporteront une valeur ajoutée.

Afin de coopérer efficacement et de prendre des décisions opérationnelles ensemble dans le cadre d'un programme commun, les équipes locales doivent avoir l'ouverture et la volonté de le faire, les capacités et une certaine indépendance vis-à-vis de SIA Belgique. En général, ces conditions semblent être remplies au Pérou et au Burkina Faso, bien qu'il y ait des petites différences au niveau de la capacité des équipes locales à prendre des décisions de manière autonome. De plus, la concertation sur les progrès du programme (pas seulement dans le cadre des rapports pour la DGD) reste limitée à ce jour, en particulier au Burkina Faso.

Par ailleurs, nous nous demandons également si, dans le cadre d'une coopération conjointe, il ne serait pas possible de rechercher une plus grande efficience. À notre avis, il faudrait faire un exercice qui n'a pas été fait jusqu'à présent. Dans ce sens, les 3 ONG ont intérêt à analyser les économies d'échelles possibles sur le plan administratif et logistique.

6.4. À l'avenir

« Quelles améliorations potentielles peuvent être proposées pour renforcer la pertinence, l'efficacité et l'efficience du dispositif de mise en œuvre de la ToC SIA ? » (réf. question clé 3.)

À court terme

A court terme, il faut améliorer la coordination du CP SIA pour optimiser l'organisation et le suivi des synergies et des complémentarités. Pour BF, cela signifie, par exemple, que les échanges devraient avoir lieu plus ponctuellement avec les partenaires intéressés (pas tous les partenaires ensemble). Il

serait plus efficace et efficient de remplacer les rencontres trimestrielles avec tous les partenaires par des rencontres plus flexibles et axés sur les intérêts des partenaires (pas tous les partenaires ensemble) (BF).

En outre, il conviendrait d'examiner à court terme comment le rôle et la coordination des échanges actuellement menés par SIA peuvent, à long terme, être mieux soutenus par les partenaires eux-mêmes. Le système *LEAD* ne fonctionne pas bien au Burkina Faso (réf. point 5.2.). Au Pérou, cette question n'a pas encore été abordée. En même temps, il reste important que les 3 équipes SIA sur le terrain possèdent suffisamment d'autonomie pour pouvoir fonctionner efficacement, en concertation avec le siège (d'une façon efficiente et efficace).

L'efficacité et donc l'efficacité des échanges peuvent aussi être améliorées par une meilleure systématisation des résultats : de cette façon, les objectifs et les engagements pris dans le cadre de ces échanges peuvent être rendus plus visibles pour les partenaires et les autres acteurs et peuvent également faire l'objet d'un meilleur suivi par la suite.

À notre avis, les 3 ONG ont intérêt à analyser les économies d'échelles possibles sur le plan administratif et logistique.

Il est également très important que les partenaires s'approprient les initiatives prises dans un contexte de synergie et de complémentarité. Pour BF, cela signifie que la planification effectuée dans ce contexte devrait être plus conforme à ce que les partenaires font réellement, et moins dans le sens d'une planification des ONG SIA.

Il est recommandé que les responsables SIA Belgique ou sur le terrain suivent le programme conjoint dans son intégralité au moins une fois par an (pas seulement pour la DGD) et que les partenaires soient également impliqués, par exemple à mi-parcours du programme. Cela permettrait aux partenaires non seulement d'avoir une idée du fonctionnement opérationnel et stratégique du programme, mais cela pourrait conduire aussi à la création de nouvelles opportunités d'échanges entre partenaires. À présent, les partenaires ne participent à cet exercice qu'à leur propre niveau et ne voient pas le panorama du programme dans son ensemble, bien que l'intention initiale vise à impliquer plus étroitement les partenaires dans ce processus.

À moyen terme

Si SIA souhaite continuer à travailler en consortium, il faut une stratégie opérationnelle commune qui explique comment les 3 ONG SIA veulent mettre en œuvre ce programme conjointement avec leurs partenaires (et d'autres acteurs, au Pérou / au Burkina Faso et ailleurs).

Les processus de changement qui ont lieu dans le cadre du programme commun de SIA devraient être rendus plus visibles au sein de la ToC. Cela signifie que les changements ne doivent pas seulement être décrits au niveau du groupe cible, mais aussi au niveau des partenaires et des processus d'intervention. Cela permettra à SIA et aux partenaires de voir ce qui se passe dans les domaines de l'agroécologie, de l'agriculture durable et de l'économie solidaire dans le cadre de la stratégie commune du programme, afin de pouvoir mieux s'inscrire dans ces processus et mieux identifier les collaborations potentielles avant le début du nouveau programme.

Certains partenaires qui travaillent maintenant de manière isolée, peuvent également trouver une place au sein du programme commun. Par exemple, un partenaire travaillant sur le thème des déchets, aurait une structure organisationnelle intéressante dans le secteur de l'économie solidaire. Si SIA veut échanger plus fortement autour de l'organisation de l'économie solidaire à l'avenir, ce partenaire peut devenir plus 'important' (quel que soit le thème sur lequel ce partenaire travaille).

Il est également recommandable de mieux réfléchir sur la manière dont le thème de la gestion des déchets pourrait être traduite dans les activités d'autres partenaires. De cette manière, ce thème peut être intégré plus fortement dans le programme et contribuer ainsi davantage à la réalisation de la ToC, si les partenaires y sont réceptifs, bien sûr.

De toute façon, le programme conjoint devrait se concentrer davantage sur une approche SIA plus complémentaire et cohérente dans et entre les différentes régions, et une approche SIA qui se traduise par une consultation et une coordination accrues entre les partenaires.

Dans un futur programme conjoint, le ciblage d'une région ou d'un territoire ne devrait pas seulement dépendre du choix du partenaire, mais la priorité territoriale elle-même devrait également être un critère selon le groupe cible et dans le cadre d'un programme conjoint. Cela signifie qu'à l'avenir, moins de régions et éventuellement d'autres partenaires qui pourraient renforcer le mécanisme ToC (horizontalement et/ou verticalement) pourraient être choisis.

Enfin, les ONG SIA devraient également se demander si elles sont ouvertes à d'autres façons de travailler, par exemple en travaillant en équipe unique avec un seul groupe de partenaires sur le terrain où l'on ne travaille pas selon le principe « chaque ONG avec ses partenaires » mais plutôt « chaque ONG suit les partenaires dans les domaines qui correspondent le mieux à leurs compétences et connaissances », par exemple dans les domaines de l'agroécologie, de la production agricole durable, de l'économie solidaire, du développement territoire, du plaidoyer, de la gouvernance, etc. Ceci sans perdre sa propre identité mais permettent de préserver l'identité de chaque ONG.

7 Les Messages Clés

Les collaborations, synergies et complémentarités prévues dans le programma commun de SIA sont pertinentes dans le contexte du Burkina Faso et du Pérou et des changements proposés que le programme commun vise à réaliser au Burkina Faso et au Pérou. Chaque ONG SIA contribue de manière pertinente à la réalisation du ToC dans les deux pays. Les échanges entre SIA et les partenaires génèrent des connaissances, des idées nouvelles, de l'information, de l'inspiration entre ONG et partenaires. Les échanges constituent un point de départ pour l'acquisition de connaissances et d'expertises communes et l'établissement d'une relation de confiance entre les ONG SIA et les partenaires. Ils sont un catalyseur pour l'implication des partenaires et de SIA dans des réseaux et des événements auxquels ils n'ont pas participé jusqu'à présent.

Dans le cadre de ce programme commun, SIA a commencé à rechercher efficacement les moyens d'améliorer les résultats du programme commun en recherchant des complémentarités et des synergies accrues. Ce programme signifie un début, mais il reste encore beaucoup à faire pour les rendre encore plus concrètes. Cependant, il y a beaucoup de potentiel à développer davantage, par exemple :

- Comment les partenaires travaillant au niveau national peuvent-ils bénéficier encore plus des partenaires travaillant pour le développement territorial ?
- Comment les partenaires forts dans le domaine de l'économie solidaire peuvent-ils inspirer d'autres partenaires en termes de coopération interne et de gouvernance ?
- Comment la gestion de déchets peut-elle être intégrée dans le travail et le fonctionnement d'autres partenaires ?
- etc.

Nous avons constaté que dans les deux pays, les synergies, les complémentarités et les collaborations établies entre les partenaires n'incluent pas directement les bénéficiaires (à l'exception des coopératives et des associations de solidarité), bien que les groupes cibles devraient bien sûr bénéficier de ces changements (c'est l'objectif du programme). Malgré le fait que les partenaires considèrent les exemples donnés comme prometteurs - nous ne pouvons pas encore dire dans quelle mesure ces exemples contribuent efficacement à la réalisation de la ToC au niveau des groupes cibles.

Au Pérou et au Burkina Faso, les ONG SIA contribuent à la création d'un environnement qui, à court et à long terme, permet une coopération, des synergies et des complémentarités. Néanmoins, il faut être conscient que la coopération, les complémentarités et les synergies ne peuvent pas être imposées. De tels processus prennent du temps et, certainement dans le cas des synergies, ne sont souvent créés organiquement et spontanément qu'après une période de coopération. Ce n'est pas parce que l'on travaille dans le cadre d'un programme commun que les partenaires et d'autres organisations sont immédiatement enclins à s'engager dans toutes sortes de collaborations, de complémentarités et de synergies, même si celles-ci sont " prévues " dans le programme. Cela sera sans aucun doute plus facile pour les partenaires et les organisations qui se connaissaient et coopéraient avant le lancement du programme que pour ceux qui ne se connaissaient pas au début du programme. De toute façon, il

existe un réel intérêt des partenaires à travailler ensemble, si les partenaires y voient une valeur ajoutée, s'ils estiment qu'ils se connaissent suffisamment et s'il existe une base de confiance.

A court terme, il faut améliorer la coordination du CP SIA pour optimiser l'organisation et le suivi des synergies et des complémentarités.

Il est également très important que les partenaires s'approprient les initiatives prises dans un contexte de synergie et de complémentarité. Pour le Burkina Faso, cela signifie que la planification effectuée dans ce contexte devrait être plus conforme à ce que les partenaires font réellement, et moins dirigée par les ONG SIA.

Il est recommandé que les responsables de SIA Belgique et sur le terrain suivent le programme conjoint dans son intégralité au moins une fois par an (pas seulement pour la DGD) et que les partenaires soient également impliqués, par exemple à mi-parcours du programme.

Si SIA souhaite continuer à travailler en consortium, une stratégie opérationnelle commune est nécessaire pour expliquer comment les 3 ONG SIA veulent mettre en œuvre ce programme conjointement avec leurs partenaires (et d'autres acteurs, au Pérou / au Burkina Faso et ailleurs). Les processus de changement qui ont lieu dans le cadre du programme commun de SIA devraient être rendus plus visibles au sein de la ToC. Cela signifie que les changements ne doivent pas seulement être décrits au niveau du groupe cible, mais aussi au niveau des partenaires et des processus d'intervention. Cela permettra à SIA et aux partenaires de voir ce qui se passe dans les domaines de l'agroécologie, de l'agriculture durable et de l'économie solidaire dans le cadre de la stratégie commune du programme, afin qu'ils puissent mieux s'inscrire dans ces processus et que les collaborations potentielles puissent être plus facilement identifiées avant le début du nouveau programme.

Il est également recommandable de mieux réfléchir à la manière dont le thème de la gestion des déchets pourrait être traduit dans les activités d'autres partenaires. De cette manière, ce thème pourrait être intégré plus fortement dans le programme et contribuer ainsi davantage à la réalisation de la ToC, si les partenaires y sont réceptifs, bien sûr.

De toute façon, le programme conjoint devrait se concentrer davantage sur une approche SIA plus complémentaire et cohérente dans et entre les différentes régions, et une approche qui se traduit par une consultation et une coordination accrue entre les partenaires.

Dans un futur programme conjoint, le ciblage d'une région ou d'un territoire ne devrait pas seulement dépendre du choix du partenaire (comme c'est parfois le cas actuellement), mais la priorité territoriale elle-même devrait également être un critère selon le groupe cible et dans le cadre d'un programme conjoint. Cela signifie qu'à l'avenir, moins de régions et éventuellement d'autres partenaires qui pourraient renforcer le mécanisme ToC (horizontalement et/ou verticalement) pourraient être choisis.

Les ONG SIA devraient également se demander si elles sont ouvertes à d'autres façons de travailler, par exemple en travaillant en équipe unique avec un seul groupe de partenaires sur le terrain où l'on ne travaille pas selon le principe « chaque ONG avec ses partenaires » mais plutôt « chaque ONG suit les partenaires dans les domaines qui correspondent le mieux à ses propres compétences et connaissances », par exemple dans les domaines de l'agroécologie, de la production agricole durable,

de l'économie solidaire, du développement territoire, du plaidoyer, de la gouvernance, etc. Ceci sans perdre sa propre identité mais permettant de préserver l'identité propre de chaque ONG.

ANNEXES

ANNEXE 1: Le cadre d'évaluation

1.La pertinence : Degré d'adéquation d'une activité d'aide (ici du dispositif de mise en œuvre de la TdC) avec les besoins du groupe cible et les priorités du bénéficiaire	
Dans quelle mesure les collaborations, synergies et complémentarités prévues dans le DTF ou résultant de la mise en œuvre du programme sont-elles pertinentes ? Est-ce que chaque ONG SIA contribue de manière pertinente à la concrétisation de la TdC , au Burkina Faso et au Pérou ?	
Critères de jugement	Questions à l'appui
1.1.Le choix des thématiques ¹⁶	- Dans quelle mesure le rôle de chaque ONG/SIA dans la concrétisation de la TdC est-il pertinent par rapport à la question clé? → p. ex. travail au niveau de tous les résultats intermédiaires ou au niveau de résultats intermédiaires spécifiques
1.2.Le choix des partenaires	- Sur base du point précédent, est-ce que le choix des partenaires locaux est pertinent (leur compétence, leur légitimité, leur couverture géographique, leur ouverture aux collaborations avec d'autres organisations, leur prise en compte, leur travail sur le genre ...) ?
	- Dans quelle mesure le programme SIA et plus particulièrement le choix des partenaires répondent-ils aux attentes, aux besoins et aux priorités du groupe cible ?
1.3.La relation partenariale et l'accompagnement proposé	- Le dispositif mis en place par l'ONG pour accompagner ses partenaires locaux et renforcer leurs capacités est-il pertinent, pour concrétiser la TdC ? - Est-ce que ce renforcement des capacités prend en compte les différentes dimensions de la TdC ? - Est-ce qu'il prend en compte la dimension genre ?
1.4.Les collaborations, synergies et complémentarités (N/N (niveau SIA), N/S, S/S)	- Dans quelle mesure les collaborations, synergies et complémentarités prévues dans le DTF ou résultant de la mise en œuvre du programme sont-elles pertinentes ?

¹⁶ Production, transformation, stockage et commercialisation, accès au financement, plaidoyer, renforcement des capacités

	- Analyse des mécanismes de collaboration au siège et sur le terrain (du point de vue des ONG SIA, mais aussi du point de vue des partenaires) pour déterminer s'ils sont pertinents ou non ?
1.5.En général pour la pertinence	- Facteurs et acteurs influençant la pertinence (sur base de la question clé ci-dessus)
2.L'efficacité : degré de réalisation des objectifs d'une activité, ici du dispositif de mise en œuvre de la TdC SIA	
Dans quelle mesure les collaborations, synergies et complémentarités prévues dans le DTF ou résultant de la mise en œuvre du programme contribuent-elles de manière efficace à la concrétisation de cette TdC ?	
Critères de jugement	Questions à l'appui
2.1.L'appui reçu par les partenaires	- Permet-il une mise en œuvre efficace de la TdC ? - Quels sont les changements au niveau des partenaires qui pourraient être observés à la suite du support des ONG ?
2.2.Suivi-évaluation	- Est-ce que le S&E de la TdC permet d'ajuster de manière efficace le programme si nécessaire ?
2.3.Le dispositif de pilotage SIA	- Est-ce que le dispositif de pilotage SIA, mis en place au siège et sur le terrain pour favoriser les échanges de bonnes pratiques, la prise de décision, la création de synergies, fonctionne (de manière efficace) ?
2.4.Les collaborations, synergies et complémentarités (N/N (niveau SIA), N/S, S/S)	- Dans quelle mesure les collaborations, synergies et complémentarités prévues dans le DTF ou résultant de la mise en œuvre du programme contribuent-elles de manière efficace à la concrétisation de cette TdC ? - Analyse des mécanismes de collaboration au siège et sur le terrain (du point de vue des ONG SIA, mais aussi du point de vue des partenaires) pour déterminer s'ils sont efficaces ?
2.5.Mécanismes d'échange d'informations et de bonnes pratiques	- Sont-ils automatisés ? - Sont-ils efficaces ? - Qu'est-ce qui fonctionne (pas), pourquoi (pas) ?
2.6.Mécanismes de dynamisation des relations entre les partenaires	- L'ONG a-t-elle montré une ouverture et fait-elle évoluer ses pratiques de façon à renforcer l'articulation des partenariats dont elle assume la responsabilité avec ceux des autres ONG du consortium ?
2.7.La réalisation de la TdC	- Analyse des collaborations et synergies en cours et de leur contribution à la réalisation de la TdC : analyser le niveau d'interaction entre les partenaires locaux associés au programme ; illustrer ce point sur base d'une cartographie des partenaires et de leurs articulations
2.8.Collaboration avec d'autres ACNG belges et non belges	- Analyse succincte des collaborations et synergies prévues avec d'autres ACNG belges et non belges sur leur pertinence: sont-elles effectives et contribuent-elles à la concrétisation de la TdC ?

2.9.En général pour l'efficacité	- Facteurs et acteurs influençant l'efficacité (sur la base de la question clé ci-dessus)
3.L'efficience : mesure du rapport entre les objectifs – qualitatifs et quantitatifs – et les ressources mises en œuvre pour les atteindre dans un temps donné. Notion économique, l'efficience signifie que l'on fait appel à des ressources aussi peu coûteuses que possible pour assurer l'obtention des résultats souhaités.	
Dans quelle mesure les collaborations, synergies et complémentarités prévues dans le DTF ou résultant de la mise en œuvre du programme sont-elles pertinentes et contribuent-elles de manière efficiente à la concrétisation de cette TdC ?	
Critères de jugement	Questions à l'appui
3.1.L'appui reçu par les partenaires	- L'appui reçu par les partenaires, permet-il une mise en œuvre efficiente de la TdC ?
3.2.L'efficience de la mise en oeuvre de la TdC	- Les mêmes résultats seraient-ils possibles en utilisant d'autres méthodes/modalités (plus efficientes) de travail ?
	- De meilleurs résultats seraient-ils obtenus avec autant ou moins de ressources ?
3.3.Les collaborations, synergies et complémentarités (N/N (niveau SIA), N/S, S/S)	- Dans quelle mesure les collaborations, synergies et complémentarités prévues dans le DTF ou résultant de la mise en œuvre du programme contribuent-elles de manière efficiente à la concrétisation de cette TdC ? - Analyse des mécanismes de collaboration au siège et sur le terrain (du point de vue des ONG SIA, mais aussi du point de vue des partenaires) pour déterminer s'ils sont efficientes
3.4.Mécanismes de coordination (N/N, N/S- S/S)	- SIA est-elle en mesure de s'investir activement dans les activités de coordination du programme SIA (au siège et sur le terrain) ? - Quels éventuels facteurs limitants sont observés à ce niveau (éloignement géographique, surcharge de travail, manque d'intérêt) ? - Identification des meilleurs pratiques au niveau de la conduite et coordination du programme par les équipes des ONG SIA ? - Identification des meilleures pratiques au niveau de la coordination entre les organisations locales partenaires du programme
3.5.En général pour l'efficience	- Facteurs et acteurs influençant l'efficience (sur la base de la question clé ci-dessus)

Basé sur l'analyse de la mise en oeuvre de la TdC (voir le cadre évaluatif ci-dessus), nous chercherons des réponses sur les questions prospectives suivantes. Nous avons ajouté quelques questions aux questions d'évaluation dans les TdR :

Quelles améliorations potentielles peuvent être proposées pour renforcer la pertinence, l'efficacité et l'efficience du dispositif de mise en œuvre de la TdC SIA ?

Analyse prospective du dispositif :

- Quelles leçons (tant positives que négatives) peut-on tirer du programme en cours sur les plans du choix des partenaires, de leur articulation pour concrétiser la TdC, des collaborations et synergies mises en place, du dispositif de coordination du programme, etc. ?
- Quelles opportunités restent non utilisées ? Comment les partenaires ONG / SIA et Z peuvent-ils mieux y répondre ?
- Quelles recommandations peut-on faire pour d'éventuelles améliorations de la conduite du programme à court terme ?
- Quelles recommandations peut-on faire pour d'éventuelles améliorations dans le cadre de la formulation du prochain programme ?
 - Implications territoriales (choix des zones d'intervention)
 - Implications partenariales (choix des partenaires)
 - Implications thématiques (choix des thématiques)
 - Implications stratégiques :
 - Choix/complémentarité des approches : micro, meso, macro
 - Diversité des partenaires

Annexe 2 : Bilan Synergies Prévues - 2018 (Burkina Faso)



PROMOTION DE L'AGRICULTURE FAMILIALE DURABLE ET L'ECONOMIE SOCIALE AU BURKINA FASO PROGRAMME COMMUN SIA FINANCEMENT DGD 2017-2021

BILAN DES SYNERGIES 2018

BREF RAPPEL DES SYNERGIES

1. Renforcement de la gestion commune aux trois ONG
2. Capitalisation, études et évaluations communes.
3. formations partagées entre ACNG belges et partenaires,
4. promotion des principes et valeurs de l'agroécologie au niveau national et sous régional,
5. promotion de l'accès aux semences paysannes de qualité pour contribuer à la souveraineté alimentaire des exploitations familiales,
6. assurer la promotion et les bonnes pratiques en économie sociale et solidaire
7. Assurer une contribution efficace des interventions des AI/OSC pour le développement d'une économie rurale performante.
8. plaidoyer pour la prise en compte de la gestion des déchets solides dans les villes secondaires du Burkina Faso,
9. accès au financement pour les producteurs,
10. plaidoyer pour la prise en compte des intérêts des acteurs ruraux dans les politiques de développement l'agriculture familiale durable.

11. partage d'informations avec autres acteurs GDS et, notamment, collaboration, capitalisation, diffusion de nouvelles innovations pour les villes secondaires,
12. renforcer l'intégration de la nutrition dans les programmes agricoles et de sécurité alimentaire.

BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DES SYNERGIES

Synergies	Mode opératoire	Partenaires concernés	Lead	Actions réalisées en 2018
1. Renforcement de la gestion commune aux trois ONG	Chaque ONG partagera de manière régulière les informations sur la mise en œuvre du programme avec ses partenaires. Mise en commun et échanges mutuels sur le système de suivi-évaluation du programme.	SOS Faim, Autre Terre et Iles de Paix	Autre Terre	Réunion commune ; Visite commune de réalisation des partenaires ; Co organisation des rencontres de synergies,
2. Études communes, capitalisation	Les sujets d'étude/capitalisation seront échangés entre les ONGs et des études et capitalisation communes seront prévues, les évaluations intermédiaires et finales seront communes			
3. Formations partagées entre ACNG belges et partenaires	Chaque partenaire informe sur les activités de formation et voyages d'échanges	APIL; ARFA; Association le Baobab; ATAD; Coopérative Viimbaore/Naam APFI, ATAD	ATAD	ATAD a réalisé une formation en agro écologie au centre de formation à Louda et un voyage d'échanges avec les producteurs (ATAD et APAF) à Saabou. On note que c'est un vrai partage d'expériences entre producteurs. La difficulté a été la faible participation des autres membres du groupe malgré les invitations qui leur ont été adressées. Il est donc recommandé à chaque membre du groupe de prendre des dispositions pour faire parvenir les programmes de formation en cours dans des délais raisonnables afin de les communiquer à temps aux autres membres et espérer une meilleure participation aux activités . ARFA a également organisé une formation sur la production écologique des cultures à Fada. Des difficultés dans

				la transmission des tdr(e-mail) et les retours de confirmation n'ont pas permis une grande participation. Un groupe watsapp SIA créé pour faciliter le partage d'information.
4. Promouvoir les principes et valeurs de l'agro-écologie au niveau national et sous régional	Elaboration d'une stratégie de plaidoyer. Mise en œuvre de la stratégie de plaidoyer Actions de promotion (sensibilisation, formations, théâtre forums, journée de l'agro-écologie, émissions et débats, etc.)	APIL; ARFA; Association le Baobab; UGCPA; ATAD	Baobab (national) ROPPA (S/regional)	BAOBAB conçoit et met à disposition en ce moment des outils de communication pour la sensibilisation des producteurs. Il s'agit de pièce théâtrale et de spots publicitaires. En termes d'opportunités, ces outils sont de puissants vecteurs de renforcement de capacités. ARFA également réalise une série d'émissions sur l'agro écologie d'une durée d'environ 27 mn en ce moment ; et en partenariat avec une radio locale procède à la diffusion sur des plages d'émissions inter actives et permettent aux producteurs de se prononcer sur le sujet. Les autres membres des synergies SIA sont demandeurs de ces outils de communication. La difficulté est l'accès à la langue (diffusé en mooré) surtout pour l'UGCPA qui note une grande efficacité de ces outils pour la sensibilisation.
5. Accès au financement pour les producteurs	Mise en relation producteurs/ structures financières ; Appui-conseil en éducation financière par APFI-B	APIL; Association le Baobab; Coopérative Viimbaore/Naam	APFI-B	APFI a réalisé des formations sur l'éducation financière courant Octobre 2018. Les TdRs ont été partagés avec les membres du groupe. APIL a réalisé une formation en éducation financière au profit des femmes rurales de sa zone d'intervention avec un prestataire. Elle est donc demanderesse de la formation en éducation financière.

<p>6. Promotion de l'accès aux semences paysannes de qualité pour contribuer à la souveraineté alimentaire des exploitations familiales</p>	<p>Formation/partage d'expériences sur la promotion des semences paysannes</p> <p>Voyages d'échanges</p> <p>Ateliers de partages sur la semence paysanne</p> <p>Foire aux semences paysannes</p>	<p>APIL ; ARFA; Association le Baobab; UGCPA; ATAD; Coopérative Viimbaore/Naam</p>	<p>ARFA</p>	<p>Une approche avec le COASP a été réalisée, une communication sur la thématique livrée lors de l'atelier de novembre par le COASP ;</p> <p>Au niveau du Consortium, AT a participé à une rencontre avec le Ministère de l'Environnement sur les OGM et le projet Target Malaria.</p> <p>Atelier de sensibilisation sur les semences paysannes, atad, un atelier sur l'agro écologie.</p> <p>Organisation d'une rencontre spécifique sur les semences paysannes ;</p>
<p>7. assurer une contribution efficace des interventions des AI/OSC pour le développement d'une économie rurale performante.</p>	<p>Synergies en termes d'échanges d'informations et de partage d'expériences</p>		<p>APIL</p>	
<p>8. Plaidoyer pour la prise en compte de la gestion des déchets solides dans les villes secondaires du Burkina Faso</p>	<p>Présentation du PAGDM/VS à ARFA, partage des expériences en matière de GDS</p> <p>Capitaliser et élaborer un document de plaidoyer</p>	<p>Arfa, CEAS Burkina</p>	<p>CEAS Burkina</p>	<p>CEAS et ARFA ont réalisé des activités dans 5 communes de la région de l'EST qui ont abouti à la présentation de i) une démarche de mise en place d'un modèle de guichet de gestion des déchets ii) une sensibilisation des élus pour la prise en compte de la thématique « gestion des déchets » dans le plan communal de développement.</p>
<p>9. Partage d'informations avec autres acteurs GDS et, notamment, collaboration, capitalisation, diffusion de nouvelles innovations pour les villes secondaires</p> <p>Synergie</p>				

d'échanges d'informations (CEAS Burkina)				
10. Assurer la promotion et les bonnes pratiques en économie sociale et solidaire	Renforcer les capacités pour la promotion d'entreprises d'économie sociale et solidaire, et renforcer le plaidoyer pour un cadre législatif adéquat en ESS	APIL ; ARFA; Association le Baobab; UGCPA; ATAD; Coopérative Viimbaore/Naam ; CEAS	APIL	<p>APIL et ARFA ont eu plusieurs échanges sur la thématique. Au titre des activités réalisées, APIL a initié une formation sur la production d'engrais liquide à partir de déchets d'Equidés et les résultats semblent concluants. APIL et ATAD ont participé à une formation sur le thème : « L'Agriculture comme entreprise familiale ». APIL et</p> <p>BAOBAB ont participé à une formation sur l'économie sociale et solidaire organisée par l'IPD-AOS. UGCPA a organisé une formation à l'intention des responsables des coopératives, des conseillers endogènes et des animateurs sur le thème de la vie coopérative. La formation s'est déroulée avec l'appui de 3 experts dont 2 canadiens et 1 burkinabè.</p>
11. plaidoyer pour la prise en compte des intérêts des acteurs ruraux dans les politiques de développement l'agriculture familiale durable.	Synergie opérationnelle	Baobab au niveau national et ROPPA ROPPA/ CNABio présentent la charte de l'AE		
12.				
13. Renforcer l'intégration de la nutrition dans les programmes agricoles et de sécurité alimentaire (Viim baoré)	Synergies d'échanges d'informations, partage avec les autres ONGs belges comme programme d'activités en 2019.	APIL, ATAD, Arfa, Baobab, Viim Baoré)	Viim Baoré	
14. Mettre en place un système de suivi-évaluation utilisant les TIC	Formation et échanges d'expériences	APIL, Baobab, Viim Baoré	ARFA	

ANNEXE 3: Personnes interviewées

Organisation	Nom	Fonction
Iles de Paix - unité d'appui aux programmes	Sebastian Mercado	Chargé d'appui
Iles de Paix - unité d'appui aux programmes	Isabelle Jardon	Chargée d'appui
Iles de Paix - unité d'appui aux programmes	Olivier Genard	Responsable
SOS FAIM- partenariats	Laurent Biot	Coordinateur du service appui partenaires (et resp.partenariats en Ethiopie)
SOS Faim – partenariats	Claire Stoeckel	Responsable des partenariats au Pérou, en Bolivie et en Equateur
SOS Faim – partenariats	François Vandercam	Responsable des partenariats au Burkina Faso et des relations financeurs institutionnels
SOS Faim	Marc Mees	Responsable de la Gestion des Connaissances
SIA (niveau consortium)	Matilde Pinamonti	Chargée de Suivi et Evaluation
Autre Terre	David Gabriel	Coordinateur du Partenariat Sud
Autre Terre	Benoît Naveau	Chargé des programmes de l'Ouest
Autre Terre	Vincent Oury	Directeur
Iles de Paix	Abdoulaye Traore	Directeur Pays
Iles de Paix	Soubeaga W.Modeste	Chargé Programme DGD
Autre Terre	Christian Legay	Coordinateur Régional Afrique de l'Ouest
Autre Terre BF	Romuald Compaoré	Chargé de mission
SIA BF	Sacha Bronfort	Chargé de mission synergies
Autre Terre BF	Lionel Tientega	Chargé de mission
ARFA (IDP, BF)	Mathieu Savadogo	Directeur
ARFA (IDP, BF)	Hebie Solia	Chef de Projet
APFI (SF, BF)	Félix Sawadogo	Directeur
	xx	Comptable
SOS FAIM BF	Om Koulsoum Sawadogo	Chargée d'appui au plaidoyer
SOS FAIM BF	Alimata Sawadogo	Représentante Burkina Faso
SOS FAIM BF	Ramata Touré	Chargée d'appui aux partenaires
CEAS (BF)	Séraphin Koutaba	Chef de projet
CEAS (BF)	Da Watil	Responsable Administratif
CEAS (BF)	Amélie Ouedraogo	Comptable Financier
CEAS (BF)	Aly Bilgo	Chargé IEC

CEAS (BF)	Mariam Sorgho	Cahrgée Suivi-Evaluation
CEAS (BF)	Henri Ilboudo	Directeur
USCCPA (BF)	Yillem Oumana	Coordonnateur du projet IMSA
USCCPA (BF)	Yeye Oumara	Chargé Suivi-Evaluation projet IMSA
USCCPA (BF)	Soumaberé Dioma	Directeur Exécutif
VIIM BAORE (BF)	Estelle Traore	Responsable opérationnelle coopérative VIIMBAORE/Naam
VIIM BAORE (BF)	Kindo Bassirou	Responsable des approvisionnements Coop.Viim Baoré
VIIM BAORE (BF)	Ganamé Amidou	Directeur Général de la Coop.VB
ATAD (BF)	Sana Oussené	Chargé de suivi évaluation
ATAD (BF)	Karambiri Maminata	Chef de Projet AFD & ES
ATAD (BF)	Edouard S.	Technicien polyvalent de projet
ATAD (BF)	Constant Tongo	Président ATAD
APIL (BF)	Josephine Bassema	Chargé de Communication
APIL (BF)	Lia Kambouélé	Chargé de Suivi-Evaluation
APIL (BF)	Thérèse Kondombo	Assistante de projet
APIL (BF)	Aïda Ouedraogo	Chargée de projet
APIL (BF)	Saïdou Bamogo	CPPFP
APIL (BF)	Mahieu Nabi	Administrateur Financier
APIL (BF)	Abdoulaye Ouedraogo	Coordonnateur Général Apil/Président Fondation Emploi Décent
BAOBAB	Fulgence Yaméogo	Président
Oxfam (BF)	Zounggrana Guy	Chargé de projets
Oxfam (BF)	Karime Sere	Responsable de Programme Moyens d'existence et chaînes de valeurs/Référent CSC BF
CNABio	Clémence Lankouande ' Samba	Coordinatrice
Solidagro (BF)	Gnankene Safoura	Chargée de programme adjointe
SPONG	Tiemtoré Sylvestre	Coordonnateur
ROPPA	Xx	xx
Iles de Paix Pérou	Gaël de Bellefroid	Directeur Pays, Pérou
Iles de Paix Pérou	Octavio Mayhua	Oficial de programa, Pérou
Autre Terre Pérou	Constant Piscart	Coordinateur Régional Pérou
SOS FAIM Pérou	Luis Vargas	Représentant Pérou
Central AgroAndina Del Peru	Soraida F.Condori Cahua	Gerente General
FOGAL (P)	Wilfredo Necochea Tello	Gerente
CAP RAE (P)	Antonietta Castro	Responsable Suivi Evaluation, Comité de Gestión
CAP RAE (P)	Fernando Alvarado	Presidente CAP RAE
CONVEAGRO (P)	Giovanna Vásquez Luque	Gerente General

CIDERURAL (P)	Macario Veramendi Zuñiga	Gerente General
CIDERURAL (P)	Walter Jaime Yalle Jara	Jefe de Educación Cooperativa y Desarrollo de Talento Humano
APTN (P)	Victor Quiroz	Gerente General
Asociación de Mujeres Ecosolidarias (P)	Sergio Olivares	Asesor Técnico
ARARIWA (P)	Francisco Cueva	Director
ARARIWA (P)	Julder Flores	Coordinador Regional/ Responsable proyecto SOS FAIM
ARARIWA (P)	Midwar Zuñiga	Responsable proyecto SOS Faim, Chumbivillcas
FDA (P)	Edwin Almeyda Ochoa	Gerente de la Coop.FDA
	Rubén Victor Huapaya Vargas	Vicepresidente y Pdte del Comité electoral de la Cooperativa FDA
	Maldonio Gastelú Chichua	Responsable Comercialización Cooperativa FDA
		Asociación de Productores Agroecologicos Campoverde Sn Martin de Pnparque, miembro de FDA
	Eduardo Rodriguez Baluarte	Presidente Asociación de Productores Agroecológicos – Coop. De Servicios Múltiples, miembro de la FDA
IDMA (P)	Jorge Soto	IDMA/Representante Consejo Regional SGP
IDMA (P)	Willmar León	Coordinador del proyecto IDMA
IDEL (P)	Miguel Ponce Gonzales	Coordinador del proyecto IDEL
Núcleo Local del SGP de Mantacocha (P)	(9 mujeres, 5 hombres en presencia de IDMA/IDP	Grupo meta de IDMA
Alcaldía de la Municipalidad Distrital de Umari (P)	en presencia de IDAM/IDEL	El Alcalde, regidores, gerencias municipales (municipal, de planificación, presupuestos, desarrollo social, económico)
Comunidad Agua Cristal, distrito de San Francisco de Cayran, Huánuco (P)	Carlos Ramos, Miguel Obregón y el joven Alejandro	Representantes de la comunidad, en presencia de IDMA, IDEL e IDP
Eclosio (P)	Pierre Rouschop	Coordinateur du programme régional zone andine

ANNEXE 4 : Termes de Référence