



## REPONSE MANAGERIALE

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

Programme 2017 – 2021, financé par la DGD

Novembre 2021



**Belgique**

partenaire du développement

## Recommandation 1

### Développement d'une note politique sur le renforcement des capacités

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

Un investissement dans la formation du personnel de SOS Faim en matière de RC contribuera à une utilisation plus efficace et efficiente du temps et des ressources, et au nivellement de la qualité de l'accompagnement parmi les différents bureaux.

#### Opportunités :

- Une compréhension alignée de ce que signifie le RC, en quoi cela consiste et comment on l'aborde, nous permettra de mieux répondre aux besoins du personnel du siège, des bureaux locaux et partenaires.
- Améliorer notre accompagnement à nos partenaires en matière de RC, par davantage de systématisation de nos pratiques

#### Risques :

- En suivant une approche systématisée nous devons éviter de tomber dans l'uniformisation, sans prêter attention aux besoins spécifiques des bureaux locaux ou partenaires ni d'exploiter leurs compétences spécifiques

#### Réponse :

- SOS Faim accepte la recommandation de mieux formaliser ce que nous entendons par le Renforcement des Capacités (RC). Pour cela, il est prévu de créer 2 groupes de travail actifs début 2022 :
  - o Groupe 1 : Concerne le RC en faveur du personnel du siège et des bureaux locaux de SOS Faim
  - o Groupe 2 : Concerne le RC en faveur des partenaires de SOS Faim

Ces deux groupes seront mixtes, cad, composés de collègues du siège et des bureaux locaux.

Chaque groupe définira (et notera) ce qu'il entend par RC (quoi ?), son but (pourquoi ?), son approche (comment ?) dont les conditions préalables, suivi etc.

C'est une amélioration qui éclaircira et alignera les employés de SOS Faim autour de la thématique importante du RC sans pour autant rendre notre approche trop systématique, homogène ou impersonnelle.

#### Action :

1.1 Mise en place/composition de deux groupes de travail :

- Groupe de Travail 1 : Concerne le RC en faveur du personnel de SOS Faim
- Groupe de Travail 2 : Concerne le RC en faveur des partenaires de SOS Faim

#### Calendrier :

Début 2022

#### Responsable :

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

1.2 Chacun des deux groupes formalise dans une note politique ce qu'il entend par le RC (quoi, but, comment...) et élabore une feuille de route. Ce travail mènera à l'amélioration d'outils existants, voire à l'élaboration de nouveaux outils.

2022 – 12/2023

SOS Faim : Groupe 1 et groupe 2

## Recommandation 2

### Systematiser le suivi des processus de RC

Malgré le fait que l'appui et l'accompagnement des processus de RC soit basé sur des propositions faites par les partenaires et discutées dans un dialogue, il n'y a pas assez d'attention explicite pour les caractéristiques organisationnelles qui ont un impact sur l'efficacité et la durabilité de ces processus de RC. Il faut également balancer entre l'ambition de l'organisation, les capacités et la motivation du personnel et les ressources financières. Il s'avère nécessaire d'utiliser (ou élaborer) des approches ou outils de diagnostics organisationnels à cette fin. Il faut noter que le dialogue et la réflexion sont plus importants qu'un instrument formel avec des points à cocher.

Suite au processus de diagnostic, il est recommandé de développer également un plan d'action RC explicite pour chaque partenaire, un plan qui inclue des indicateurs de suivi. Ses indicateurs ne doivent pas collecter des données au niveau des activités de RC, mais au niveau des changements réalisés et sa durabilité. Le travail avec le MDP s'y prête bien. Le processus de suivi doit également donner une attention aux facteurs et conditions qui ont une influence sur les processus de RC. Des approches ou outils légers sont à préférer. De préférence, certains partenaires devront être impliqués dans le développement de ses approches et 'outils de diagnostic et de suivi.

#### Opportunités :

- Le nouveau système de Suivi & Evaluation mis en place pour le programme Feed Good (SIA2) se prête bien à la recommandation de systématiser le suivi

#### Risques :

- Charge de travail supplémentaire (de définir un plan d'action RC et des MdP afin d'en faire le suivi) pour les partenaires sachant qu'ils sont tenus aux exigences de nombreux donateurs et que le RC n'est pas la seule thématique sur laquelle on travaille

#### Réponse :

- Il est pertinent de faire un diagnostic organisationnel au travers de dialogues et réflexions. Celui-ci est déjà fait, parfois formellement (cf grille de diagnostic) et parfois de façon plus informelle, grâce à notre proximité avec les partenaires.
- Nous (Groupe de Travail 2) envisagerons certainement l'idée d'établir un plan d'action RC explicite et adapté pour certains partenaires, complété avec des MDP permettant de suivre ce RC. Si les résultats sont positifs nous ne tarderons pas d'étendre la pratique auprès d'autres partenaires.

#### Action :

1.1 Elaboration de plans d'actions de RC et, pour certains partenaires pilotes, inclusion de MDP permettant de suivre spécifiquement le processus de RC dans notre système de SE

#### Calendrier :

2022

#### Responsable :

Groupe de Travail 2 et Responsable Suivi & Evaluation SIA

1.2 Poursuite de la sensibilisation des chargés d'appuis et bureaux locaux en termes de SE :

- o Ne pas mesurer des actions/activités mais un changement réalisé/une progression des acteurs cibles
- o Rester dans notre sphère d'influence

Fin 2021 Début 2022

Responsable Suivi & Evaluation SIA

### Recommandation 3

#### Systematiser et documenter quelques interventions de RC

Un certain nombre de stratégies de RC semblent répondre dans une moindre mesure aux besoins des partenaires et/ou contribuent peu aux processus de RC. Cela concerne, par exemple, les visites d'échange entre partenaires. Il existe de bons et de moins bons exemples d'efficacité des visites d'échanges entre partenaires. L'efficacité de ces visites d'échanges est largement déterminée par la mesure dans laquelle ces échanges sont pertinents pour les organisations concernées et dans quelle mesure les leçons apprises peuvent être adoptées par l'organisation (voir recommandation 2). En outre, il est important d'introduire une certaine systématique dans la préparation, la mise en œuvre et le suivi de ces visites.

Il existe également une demande pour davantage d'échanges entre partenaires et entre pays. Le document de politique sur le RC (voir recommandation 1) peut expliciter pourquoi, de quelle manière et dans quelles conditions ces échanges peuvent avoir lieu.

Il existe différentes expériences dans les différents pays de SOS Faim concernant les stratégies de RC (par exemple, la structuration des coopératives, le plaidoyer, la mise en réseau, etc.) qui sont peu ou pas connues ou partagées parmi le personnel (et les partenaires). Il est recommandé de systématiser et de documenter certaines stratégies.

Sur les thèmes clés du programme SOS Faim des notes stratégiques et des outils ont été élaborés par les équipes de SOS Faim (ex. développement territorial, agroécologie, genre). Ses notes sont très intéressantes mais plutôt général et ne donnent pas des directives suffisantes pour guider sa mise en œuvre. Elles n'explicitent pas suffisamment quelles capacités organisationnelles et quels compétences individuels doivent être présents ou développés au sein des organisations pour rendre ces stratégies effectives.

#### Opportunités :

- Mieux capitaliser et partager nos connaissances avec les autres (interne, partenaires, pairs) nous permettra d'être plus efficient et efficace lors de l'implémentation
- Suivre une certaine systématisation nous alignera sur nos attentes et professionnaliser notre approche

#### Risques :

- Rédiger des documents de capitalisation représente un effort intellectuel supplémentaire pour les bureaux locaux et le siège. Nous devons veiller à un équilibre positif entre ce que cela apporte et ce que cela prend comme énergie.
- Une expérience dans un pays ne se reproduit pas exactement de la même manière dans un autre, ce qui limite l'utilité des notes détaillées de capitalisation et justifie une certaine généralité.

#### Réponse :

- Alors que SOS Faim capitalise déjà de nombreuses expériences, stratégies ou approches (Ex : 'Ateliers d'autodiagnostic des pratiques agroécologiques' ou 'Promotion de l'agriculture familiale durable au Pérou' et les différentes publications « Dynamiques Paysannes » et « Zoom Microfinance »), il nous semble pertinent de rendre ces capitalisations plus systématiques et plus utilisables en interne.
- Exemple de table des matières de documents de capitalisation (à valider):
  - o Mise en contexte et en perspective
  - o Objectif
  - o Le corps du sujet : Quoi ? Comment le mettre en œuvre (méthode) ?
  - o Résultats atteints jusqu'à présent ?
  - o Leçons apprises
  - o Conditions nécessaires pour rendre la stratégie/approche effective (Ex : capacités et compétences organisationnelles)
  - o Pistes d'améliorations

<b>Action :</b> 1.1 Le groupe de Travail 2 qui concerne le RC en faveur des partenaires de SOS Faim fera des propositions d'expériences significatives à capitaliser	<b>Calendrier :</b> 12/2022	<b>Responsable :</b> Groupe de Travail 2 et GCCE
1.2 Le GT 2 proposera une structure du document de capitalisation afin d'installer une certaine systématisation	12/2022	Groupe de Travail 2 et GCCE
1.3 Canevas d'évaluation des activités (visites d'échange, ateliers...)	12/2022	Groupe de Travail 2 et GCCE

#### Recommandation 4

##### Stratégie de sortie

SOS Faim accorde certainement beaucoup d'attention au renforcement de la durabilité de ses interventions. Ce soutien est généralement fragmenté et ne fait pas explicitement partie d'une stratégie de sortie, qui est accompagné par des indicateurs pour rendre possible le suivi de l'évolution de la durabilité. L'attention au renforcement de la durabilité institutionnel et financier devra être inclus dans les conventions de collaboration et une stratégie de sortie devra être explicitée, dès le début du partenariat. Une telle stratégie de sortie est développée sur mesure pour chaque partenaire et peut inclure différentes stratégies visant la durabilité sociale, institutionnelle et financière. Cette stratégie de sortie devra expliciter (i) ce que l'on entend par durabilité et quel niveau de durabilité est réaliste, (ii) comment l'évolution vers la durabilité sera suivie et (iii) comment il peut y avoir encore une coopération à l'avenir (en dehors de la relation financière du projet).

**Durabilité social et institutionnel :** Un plus grand degré d'appropriation et une plus grande attention aux processus internes et aux caractéristiques organisationnelles qui permettent l'application de nouvelles connaissances et de nouveaux outils augmentera la durabilité des résultats de RC (voir aussi recommandation 2). Un investissement dans la gestion des connaissances peut être utile pour faire face aux changements de personnel.

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

##### Opportunités :

- Le démarrage du nouveau programme de la DGD (2022-2026) va de pair avec la contractualisation de nouveaux partenaires et de nouvelles conventions de collaboration.
- Existence d'appels à projets potentiels, s'intéressant à la santé financière d'organisations telles que nos partenaires

##### Risques :

- De nombreux facteurs externes (et internes) influencent une organisation ce qui ne rend pas évident l'établissement de « milestones/jalons » réalistes sur 5 ans
- Plusieurs organisations (Ex : organisations de type syndical) disposent de peu de possibilités pour obtenir une autonomie financière...

**Réponse :**

- SOS Faim envisage de suivre la progression d'un MdP composé de 3 axes a) durabilité sociale b) durabilité institutionnelle et c) durabilité financière) et définira à l'avance des niveaux de résultats intermédiaires à atteindre ainsi que ce que son atteinte ou pas implique.  
Les exigences seront différentes en fonction des organisations car, il ne faut pas se leurrer, certaines organisations ne pourraient survivre sans financements externe.

<b>Action :</b>	<b>Calendrier :</b>	<b>Responsable :</b>
1.1 La section III.8 « stratégie d'évolution et de désengagement » du Guide de gestion des Partenariats de SOS Faim sera davantage élaborée prenant en compte des recommandations de l'évaluation.	12/2022	Groupe de Travail 2
1.2 Définition d'un MdP composite de durabilité avec 3 axes (social, institutionnel et financier). Cet indicateur sera d'application pour des partenaires tests de SOS Faim, en lien avec ceux qui seront suivis dans la Recommandation 2 (action 1.1).	06/2022	Groupe de Travail 2 et Responsable Suivi & Evaluation SIA
1.3 Inclusion dans les Conventions de partenariats d'une section abordant la « stratégie de sortie ».	06/2022	Coordinateur SAP

**Recommandation 5****Réfléchir par rapport à l'utilisation efficace des ressources humaines**

Cette évaluation montre la plus value des représentants locaux pour accompagner des processus de renforcement des capacités chez les partenaires, ce qui a été démontré également dans d'autres évaluations.<sup>1</sup> Les évaluateurs invitent SOS Faim à examiner comment les ressources humaines disponibles peuvent être utilisées différemment pour répondre au besoin d'accompagnement de proximité des partenaires, sans augmenter les coûts de gestion. Trois considérations peuvent soutenir cette réflexion:

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

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

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

<sup>1</sup> Huyse, H. Phlix, G. et al (2010) Evaluation des partenariats des ONG orientés vers le renforcement des capacités. Bruxelles : SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement. Service de l'Évaluation spéciale de la Coopération au développement.

ces groupes de travail devraient plutôt être dirigés par le Sud. Une participation des (anciens) partenaires intéressés pourrait être recherché également.

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

**Opportunités :**

- Un début de nouveau programme est idéal pour repenser et améliorer certaines approches ou initier des changements structurels

**Risques :**

- Il s'agit d'un processus de longue durée et il faut faire attention à ne pas brûler les étapes

**Réponse :**

- SOS Faim n'est pas en phase avec le constat fait au point 1 de cette recommandation concernant le manque d'efficacité. En effet, notre dispositif (bureau local-siège) est dimensionné de manière différente en fonction du nombre de partenaires ou de projets à suivre. Par contre, nous sommes d'accord avec la remarque générale qu'une réflexion sur la répartition des fonctions entre siège et bureaux de représentations est nécessaire.
- Il nous semble très pertinent d'attribuer un rôle plus important aux bureaux locaux. C'est pourquoi depuis 7 ans, SOS Faim a mis en œuvre une stratégie de déploiement des bureaux locaux pour assurer un suivi de proximité des partenariats et ainsi améliorer la qualité de l'accompagnement. Ces bureaux ont aussi un rôle clé dans l'identification des nouveaux partenaires. Dans le cadre de la réalisation du programme 2017 – 2021, SOS Faim a continué à renforcer les bureaux locaux en termes de ressources humaines.
- Le siège vient en appui à ces bureaux et à partir de 2022, un nouveau mode d'organisation au siège par binômes est envisagé, dans lequel chaque binôme aura en charge un pays pour améliorer la complémentarité des appuis thématiques (voir point 2 de la recommandation).
- Les bureaux locaux ont été largement impliqués dans la réflexion stratégique qui a abouti à l'approbation de la stratégie 2022-2026 par l'Assemblée Générale en février 2021. Nous nuancerions donc beaucoup l'analyse faite au point 3 de la recommandation.
- L'apprentissage mutuel qui se fait grâce à un rapport de proximité est essentiel, aussi bien au niveau des bureaux de représentations et partenaires qu'au niveau des bureaux de représentations et du siège. Pour garantir cela il faut des personnes compétentes à tous les niveaux.
- Enfin, nous sommes également en phase avec le mouvement d'accroître le poids et l'implication des bureaux locaux dans l'évolution de l'organisation, que ce soit au niveau opérationnel, décisionnel ou institutionnel.

**Action :**

1.1 Réorganisation des Chargés d'appuis en binômes par pays, en veillant à une complémentarité thématique. Cela permettra de partager davantage les connaissances entre pays.

**Calendrier :**

06/2022

**Responsable :**

Chargés d'appuis et coordinateur SAP

1.2 La composition de deux groupes de travail (recommandation 1) permettra une plus grande implication des collègues des bureaux locaux dans la stratégie RC de SOS Faim.

2022

Groupe 1 et groupe 2

<p>1.3 Le travail du GT 1 (RC interne) travaillera précisément sur le renforcement des compétences du personnel des bureaux de représentations et du siège en prenant en compte l'évolution de la répartition des tâches et le transfert progressif de plus de pouvoir décisionnel et de compétences vers les bureaux de représentations. La prise en compte de possibles collaborations avec des partenaires ou ex-partenaires pour participer à ce RC sera également envisagée par le Groupe.</p>	2022	Groupe 1
---	------	----------