



REPONSE MANAGERIALE

EVALUATION FINALE DU PROGRAMME SIA EN AFRIQUE DE L'OUEST
2021 : CONCLUSIONS SPECIFIQUES AU SENEGAL



Belgique

partenaire du développement

L'évaluation finale du programme SOS Faim – DGD 2017-2021 au Sénégal a été confiée au bureau COTA, dans le cadre d'un contrat couvrant également le Burkina Faso et le Mali, afin de pouvoir jeter un regard transversal sur ces 3 pays d'Afrique de l'Ouest où SOS Faim est active.

La mission a été réalisée par Stéphane VAN CUTSEM, consultant principal, en collaboration avec 3 consultants locaux (1 pour chaque pays).

L'évaluation a formulé un grand nombre de recommandations, la plupart à l'attention de partenaires. La présente réponse managériale se concentre sur les recommandations adressées à SOS Faim.

Cette réponse managériale a été discutée par les équipes au siège et sur le terrain ainsi qu'avec les partenaires impliquées. A cet effet, un atelier avec les partenaires du programme a été organisé en date du 3 mars 2022 pour discuter les recommandations de l'évaluation et un atelier entre SOS faim et Autre Terre en date du 6 avril 2022 a permis d'échanger sur les recommandations globales pour le programme SIA.

Cette réponse a été validée en interne par les organes compétents de chacune des 3 ONG SIA selon ses procédures internes.

| | | |
|--|---|---|
| <p>Recommandation 1 : Renforcement de capacités des OP/faitières et unités économiques</p> <p>Poursuivre l'accompagnement des partenaires en vue de consolider les acquis avec un focus particulier sur les aspects de bonne gouvernance des OP/Unions (plans stratégiques, visions) mais aussi des unités économiques/unités de transformation.</p> | | |
| <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ouverture des partenaires de façon générale sur le sujet | <p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépend toujours des personnes importantes en place dans la gouvernance | |
| <p>Réponse :</p> <p>Dans le prochain programme, ces deux sujets restent au cœur du travail de SOS faim et feront l'objet d'un effort particulier pour développer un système de suivi des renforcements de capacités au niveau de SOS Faim (typologies, méthodologies et approches) et au niveau des partenaires (résultats à travers les marqueurs de progrès - MDP).</p> | | |
| <p>Action</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Intégration de MDP pour le suivi de ces points 2. Participation à un groupe de travail sur le renforcement des capacités des partenaires 3. Prise en compte des conclusions au niveau du Sénégal selon les spécificités du contexte et des partenaires | <p>Calendrier</p> <p>Juin 2022 2022 2023-2026</p> | <p>Responsable</p> <p>GT RC Partenaires Equipe Sénégal</p> |
| <p>Recommandation 2 : Mutualisation des compétences et échanges d'expériences</p> <p>Encourager une approche programme de mutualisation des compétences entre partenaires (les synergies entre partenaires qui ont des savoirs faire différentiels mais complémentaires sur les thématiques du programme sont un levier pertinent pour des gains de temps et d'efficacité), au sein du Sénégal (mais aussi de manière plus large avec les partenaires de SOS Faim au Mali et au Burkina Faso)</p> | | |
| <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les partenaires SIA se connaissent bien et ont eux-mêmes listé une série de sujets où la mutualisation des compétences et l'échange d'expérience semble opportuns | <p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au niveau du Sénégal les partenaires n'intègrent pas cela de façon évidente dans leur plan d'action. | |
| <p>Réponse :</p> <p>SOS faim Sénégal fera le suivi de ces thématiques et encouragera, au travers de ses ateliers annuels, à la fois les échanges d'expérience et la mutualisation des compétences. Plus particulièrement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion de l'eau/fertilité-animation-sensibilisation (Fapal/ Egab, Ujak, FONGS) • Alimentation du bétail, pratiques fourragères (Arecap/-ANPDI, Egab, Adid, UJAK, FYNW, Fongs) • Animation DYTAEL (Fongs-UJAK-FAPAL, FYNW, ANPDI) • Convention et partenariat avec les communes (CARITAS-CVET, ANPDI, FONGS) • Gestion des Unités Economiques (CARITAS, FONGS-UJAK-FAPAL) • Gestion des Ressources Naturelles communales (mares, Unités Pastorales) (EGAB/UJAK) <p>A noter que les liens de membership qui existent entre les OP de base et les organisations faitières amènent les dernières à intégrer dans leurs interventions des appuis aux premières.</p> | | |
| <p>Action</p> <p>Atelier annuel avec les partenaires (organisation d'échange à ce moment)</p> <p>Suivi des échanges entre partenaires au cours des visites de suivi et des interactions autour des rapports semestriel et annuel</p> | <p>Calendrier</p> <p>Tous les ans</p> | <p>Responsable</p> <p>Équipe Sénégal</p> |

Recommandation 3 : Plan de renforcement de capacités

Appuyer la FONGS et l'ANPDI à la mise en œuvre d'un plan de renforcement des capacités (auprès de leurs membres/partenaires) plus orienté résultats (*voir supra*). Dans ce cadre, mobiliser si nécessaire une expertise externe (consultance court terme ou perleée durant toute la durée du programme) et/ou collaborer avec d'autres acteurs spécialistes dans ce type d'appui (par exemple, collaboration avec des structures de formations).

Opportunités :

- Peu d'opportunités actuelles dans le sens où SOS Faim a peu de contact aujourd'hui avec des organisations spécialisées dans la formation. Néanmoins expérience intéressante avec la Fapal sur les outils de sensibilisation et formation (formation d'animateurs et sensibilisation villageoise dans le cadre des plans de fertilité et gestion de l'eau)

Risques :

- Les partenaires OP de base ne voient pas cette question comme une priorité (notamment par rapport aux ressources dont ils disposent). Pour les faitières, le volet renforcement de capacités est toujours inclus d'une certaine façon dans les documents de planification stratégique des partenaires, amenant à s'interroger sur la pertinence d'un plan spécifique de RC pour une Organisation dont c'est le corps de métier : risque de doublon. (Fongs, ANPDI?)

Réponse :

SOS Faim s'engage à sensibiliser les partenaires sur l'importance des méthodologies et outils de formation (pour adultes) ainsi que pour l'approche « résultats » des actions de renforcement de capacité et réfléchir ensemble sur les moyens de travailler cette question spécifique de renforcement de capacités de partenaires qui font eux même de l'appui et du RC (cas de fongs et Anpdi essentiellement). Sans chercher à spécifier des documents de plan, il s'agit plutôt de clarifier et améliorer les démarches et outils utilisés et pousser à l'utilisation d'indicateurs de résultats

Action

1. Organiser une séance de travail avec chacun des partenaires concernés sur base de l'évaluation finale (Fongs et ANPDI)
2. Faire circuler des documents/outils pouvant être utile

Calendrier

2022

Responsable

Équipe Sénégal

Recommandation 4 : Stratégies de mobilisation de ressources et de commercialisation

Appuyer la FONGS et l'ANPDI à définir des stratégies de mobilisation de ressources financières (internes et externes) auprès de leurs membres/partenaires ainsi que des stratégies de commercialisation auprès de leurs membres/partenaires. Dans ce cadre, mobiliser si nécessaire une expertise externe et proposer des actions d'alphabétisation fonctionnelle (au niveau des Unités économiques)

Opportunités :

- Une ressource humaine en interne spécialisée sur la question avec une expérience de coaching
- Travailler sur la commercialisation contribue de fait à augmenter les ressources internes des organisations
- Les partenaires sont fortement conscients du besoin de développer des stratégies de mobilisation financière

Risques :

- Pas suffisamment de ressources pour mobiliser une expertise externe pour chacun des partenaires (besoin à l'ujak, fapal, fynw) directement concerné pour unité économique
- Limitation en fonction de l'ouverture des partenaires (transparence/gouvernance des unités)

Réponse :

C'est effectivement une faiblesse qui est ressortie du programme précédent et qu'à la fois SOS faim et les partenaires concernés reconnaissent. C'est dans cet optique qu'un chargé de partenariat orienté entrepreneuriat a rejoint l'équipe fin 2021 et tentera d'apporter sa contribution sur cette recommandation, aux deux niveaux :

- contribution technique sur les questions de commercialisation, marketing, mise en marché et
- appui à la définition et au suivi de stratégies de mobilisation de ressources pour chacun de partenaires.

La question de l'alphabétisation fonctionnelle est complexe et ne peut probablement pas être systématisée : néanmoins une attention particulière sera mise sur cette question dans l'appui aux unités et des réponses adaptées en fonction de moyens disponibles.

| Action | Calendrier | Responsable |
|--|-----------------------|------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Reprise des diagnostics des UE des partenaires et accord sur la mise en œuvre d'un plan d'appui avec le chargé de partenariat 2. Echange methodologique avec d'autres projets/organisations (Socodevi support coopérative) 3. Proposition de MdP ayant trait aux stratégies de commercialisation et de ressources financières | 2023 2023-2025 | Chargé de partenariats |

Recommandation 5 : Système de suivi évaluation

Concernant le dispositif de suivi-évaluation et en particulier l'outil « Marqueurs de progrès/MdP », pour une meilleure appropriation de celui-ci par les partenaires, les dispositions suivantes devraient être prises : (1) organiser plusieurs ateliers participatifs permettant de travailler collectivement et régulièrement sur l'appréciation de l'atteinte de ces indicateurs (voire aussi l'actualisation/redéfinition de ces indicateurs) ; (2) mettre en place des outils concrets (comme par exemple un journal de suivi des marqueurs de progrès) et qui pourraient être remplis à fréquence régulière par les différentes parties prenantes et enfin (3) intégrer au sein des rapports d'activités des partenaires un chapitre spécifique sur l'évolution des marqueurs de progrès. Ceci devant permettre d'établir plus de liens entre ces marqueurs et les indicateurs de résultat propres à chaque partenaire (sur base de leur cadre logique).

Opportunités :

- Les partenaires sont demandeurs d'un appui en suivi évaluation

Risques :

- Mettre le SE dans les mains des techniciens uniquement qui est un sujet vu comme complexe

Réponse :

La recommandation a été validée en atelier par les partenaires qui ont demandé plus d'appui pour intégrer le système de SE dans leur pratique organisationnelle. C'est donc une priorité du programme 22-26 de produire des outils qui aident les charges de SE à collecter et traiter les données mais aussi à former les responsables à analyser ces données et les transformer en actions. Le journal de suivi est par contre trop exigeant en temps pour nos partenaires et ne sera pas repris comme tel. Ceci ne veut pas dire que les MdP ne seront pas suivis d'une année sur l'autre.

| Action | Calendrier | Responsable |
|--|--|----------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Travail participatif sur les MDP avec tous les partenaires 2. Formation des responsables SE sur les outils excel de collecte et analyse 3. Atelier annuel /partenaire pour l'analyse des MDP et autres indicateurs de suivi | Mai-juin 2022 Fin 2022 2022-2026 | Equipe Sénégal |

| | | |
|--|---|--|
| <p>Recommandation 6 : Capitalisation sur les approches de développement territorial au Sénégal Impulser des réflexions/études/travaux de capitalisation sur les approches de développement territorial (à mettre en perspectives avec le FDT/ANPDI et les CLAAP/FONGS).</p> | | |
| <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il y a un intérêt direct de ces deux partenaires sur cette thématique, auquel pourrait s'ajouter Cicodev - La FONGS prévoit clairement des fonds pour de la capitalisation d'expérience | <p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - | |
| <p>Réponse : Cette recommandation sera incluse dans les actions autour de la recommandation 2 car la thématique fait déjà partie des thèmes d'intérêt mentionnés par les partenaires.</p> | | |
| <p>Action</p> <p>1. SOS faim mobilisera un stage sur cette question durant le programme 22-26</p> | <p>Calendrier</p> <p>24-26</p> | <p>Responsable</p> <p>Equipe Sénégal</p> |
| <p>Recommandation 7 : Genre Impliquer davantage les jeunes/femmes au niveau des instances en poursuivant les séances de sensibilisations et de formations (genre, leadership).</p> | | |
| <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tous les partenaires ont inclus cette recommandation générale dans leur plan | <p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Changement lent car les renouvellements se font au rythme des AG - Nécessité d'avoir une politique de préparation de candidats (femme ou jeunes) en phase avec le timing des renouvellements | |
| <p>Réponse : Dans le prochain programme, ce sujet reste au cœur du travail de SOS faim et feront l'objet d'un effort particulier pour développer un système de suivi des renforcements de capacités au niveau des partenaires.</p> | | |
| <p>Action</p> <p>1. Intégration de MDP pour le suivi de ces points 2. Mise à disposition d'expertise (formation/appui technique) pour travailler la question du genre chez les partenaires</p> | <p>Calendrier</p> <p>2023-2026</p> | <p>Responsable</p> <p>Charges de partenariat Equipe Sénégal</p> |
| <p>Recommandation commune SOS FAIM AFO 1 : Encourager/renforcer le travail de veille informationnelle sur les opportunités de financement : facilitation dans la mise en relation entre les partenaires et d'autres sources de financement.</p> | | |
| <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation des ressources financières - Diversification de sources de financements | <p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demande du temps et des compétences spécifiques | |
| <p>Réponse : SOS Faim envisage d'engager une RH commune aux 3 pays d'Afrique de l'Ouest qui offrira un support à la rédaction des dossiers financiers et facilitera la mise en relation avec d'autres partenaires.</p> | | |

| | | |
|---|--|--|
| Action : 1.1 Envisager le recrutement d'une personne qui facilitera la mise en relation avec d'autres partenaires | Calendrier : 2022 | Responsable : Bureau local SOS Faim |
| Recommandation commune SOS FAIM AFO 2 : Renforcer le volet « gestion des connaissances » selon une approche AFO : (1) capitalisation d'expériences sur des thématiques communes (développement territorial, commercialisation groupée, transformation, etc.) ; (2) organiser des ateliers thématiques qui regrouperaient les différents partenaires AFO (à l'image de ce qui a été fait au Mali sur l'employabilité des jeunes). | | |
| Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> - 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 stratégie nous alignera sur nos attentes et professionnaliser notre approche | Risques : <ul style="list-style-type: none"> - 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/chez un partenaire ne se reproduit pas exactement de la même manière dans un autre pays/chez un autre partenaire, ce qui limite l'utilité des notes détaillées de capitalisation et justifie une certaine généralité. | |
| Réponse : Nous sommes d'accord avec le besoin de renforcer le volet gestion des connaissances. <ol style="list-style-type: none"> 1) En ce qui concerne la capitalisation d'expériences, une réflexion en interne chez SOS Faim concernant « le service » est en cours. 2) En ce qui concerne des ateliers thématiques, certains sont déjà prévu au Burkina Faso (le premier au sujet des marchés institutionnel et le second au sujet de l'agriculture contractuelle qui fait le lien entre les OP et l'industrie alimentaire local). Ces ateliers seront capitalisés et partagé entre pays. | | |
| Action : 1.1 Réflexions GCCE (futur, stratégie...) | Calendrier : 2022 | Responsable : Siège et bureaux locaux SOS Faim |
| 1.2 Deux ateliers thématiques au BF | 2022 - 2026 | Bureau local SOS Faim |
| Recommandation commune SOS FAIM AFO 3 : Encourager des initiatives conjointes entre partenaires de pays différents (voir pistes de commercialisation régionale, réseautage sur des thématiques spécifiques comme l'agroécologie par exemple, actions de plaidoyer à l'échelle régionale, etc.). | | |
| Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> - Travailler ensemble vers un but similaire, en tenant compte des agendas, forces et faiblesses de chacun, nous permettra d'atteindre nos objectifs plus rapidement et de manière plus efficace. - La synergie supprime la compétition/la redondance mais uni les effort | Risques : <ul style="list-style-type: none"> - Exige un travail organisationnel qui prend l'autre en compte dans son planning et agenda. | |

| | | |
|--|---|--|
| <p>Réponse : Il existe déjà certaines initiatives conjointes tel que l’alliance agro écologique, la journée du lait ou les activités communes à travers le réseau ROPPA qui sont intéressantes car menées en équipes. Nous y prendrons part si des opportunités se présentent. En outre, nous pensons que des appels à projets régionaux (cfr. recommandation 4) peuvent aboutir à des initiatives conjointes.</p> | | |
| <p>Action : 1.1 Veille aux opportunités conjointes auxquelles nous pourrions nous joindre, en particulier dans le cadre du ROPPA, avec lequel nous collaborons régulièrement</p> | <p>Calendrier : 2022- 2026</p> | <p>Responsable : Bureaux locaux SOS Faim</p> |
| <p>1.2 Propositions d’initiatives conjointes entre pays AFO dans des appels à projets régionaux (si l’opportunité se présente)</p> | <p>2022- 2026</p> | <p>Siège et bureaux locaux SOS Faim</p> |
| <p>Recommandation commune SOS FAIM AFO 4 : A plus long terme, repenser l’approche programme en termes de mobilisation de ressources humaines : disponibiliser une personne en charge de la coordination régionale des différentes actions proposées ci-dessus. En outre, elle serait responsabilisée pour identifier, sélectionner et encadrer les différentes expertises à mobiliser dans le cadre de cette approche programme (dont appui aux partenaires en termes de commercialisation et dans la définition de stratégies de mobilisation de ressources – voir supra). Recommandation 9 : A plus long terme, envisager une ligne budgétaire spécifique AFO : qui permettrait d’appuyer financièrement les différentes actions proposées ci-dessus (mutualisation de compétences, capitalisation, initiatives conjointes, mobilisation expertise).</p> | | |
| <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expertise thématique importante qui dépasse les frontières | <p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Approche qui nous éloignera de notre approche partenariale - Approche qui ne permet plus de prendre en compte toutes les spécificités de chaque pays et donc qui devient trop généraliste, moins bien ciblée - Compliqué de définir les responsabilités des différents échelons (nationaux et régionaux), avec donc un risque de démobilitation | |
| <p>Réponse : C’est une réflexion que nous pourrions envisager dans le futur mais qui n’est pas à l’ordre du jour pour le moment. De plus, notre expérience RAL (bureaux Amérique Latine) qui allait dans ce sens n’était pas convaincante pour plusieurs raisons. Il s’avère difficile de travailler à un niveau plus vaste que les pays. Cependant, nous partageons déjà une ressources humaines responsable du plaidoyer en AFO et peut être bientôt une deuxième pour la mise en relation/partenariats. L’atelier Mali jeune est un autre exemple d’activité qui dépasse les frontières.</p> | | |
| <p>Action : 1.1 /</p> | <p>Calendrier :</p> | <p>Responsable :</p> |

