

**RAPPORT FINAL**

**Evaluation des activités de l'accord cadre (2014-2018) en  
consortium SOS Faim et ASTM**

Consultants : Olivier Renard (France)  
Ganda Ousseini (Niger)  
Josué Onibon (Bénin)  
Fanny Grandval (Bénin)

Décembre 2017

## **Table des matières**

<b>Acronymes</b> .....	3
<b>Résumé</b> .....	4



## Acronymes

AEC	Alternative Espace Citoyen (Niger)
AFD	Agence Française de Développement
ANOPER	Association Nationale des Organisations Professionnelles d'Éleveurs de Ruminants (Bénin)
APD	Aide publique au développement
ASTM	Action Solidarité Tiers Monde
CAD	Centre d'Aide au Développement de l'OCDE
CICD	Comité interministériel pour la coopération au développement
FCMN - Nya	Fédération des Coopératives de Producteurs Maraîchers du Niger (FCMN Nya)
FUCOPRI	Fédération des Unions des Coopératives des Producteurs de Riz (Niger)
GAR	Gestion axée sur les résultats
GCP	Gestion du cycle des projets
IRC	Institut des Régions Chaudes
MAEE	Ministère des Affaires étrangères et européennes
Mooriben	Fédération des Unions de Groupements paysans du Niger – Mooriben
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation non-gouvernementale
OP	Organisation de Producteurs
OPA	Organisation Professionnelle Agricole
OSC	Organisation de la société civile
PAS	Politiques d'Ajustements Structurels
PMA	Pays les moins avancés
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RENACA	Réseau National des Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit Autogérées (Bénin)
RéPAB	Réseau des Producteurs d'Ananas du Bénin
RH	Ressources humaines
RNB	Revenu National Brut
PNOPPA	Plateforme nationale des organisations paysannes et de producteurs agricoles du Bénin
SIDI	Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement
ToC	Théorie du changement (Theory of Change)
UE	Union Européenne

## Résumé

Le présent rapport sollicité par le ministère des Affaires étrangères et européennes du Luxembourg vise à évaluer spécifiquement l'accord-cadre 2014-2018 de SOS Faim Luxembourg réalisé en consortium avec ASTM, et plus particulièrement les activités menées par SOS-Faim, dans deux pays, le Niger et le Bénin. Le mode opératoire de SOS Faim a la spécificité de ne pas se baser sur la mise en œuvre directe des actions de coopération, mais d'intervenir au travers de partenaires des pays du Sud qu'elle accompagne et soutient techniquement et financièrement afin de renforcer leur autonomie, leur capacité technique et économique et leur capacité à défendre les intérêts des populations rurales vulnérables et des citoyens. Le partenariat suppose de «partager une vision commune», il véhicule des objectifs et des attentes partagées. L'analyse des questions partenariales ramène ainsi à des notions d'équilibre, de réciprocité, de co-décision, et à leur évolution dans le temps. Quel impact spécifique a la stratégie de SOS Faim sur les partenaires, existe-t-il des effets non attendus (positifs comme négatifs), quelle est la qualité des partenariats noués (pertinence, efficacité, durabilité), comment sont-ils ressentis par les partenaires ? Outre ces questions, comment améliorer le dispositif de suivi-évaluation, de capitalisation pour mesurer la contribution de SOS Faim au changement social ? Deux missions de terrain au Bénin et au Niger ainsi que des entretiens au Luxembourg ont été conduits afin de répondre à ces questions.

Au Bénin, on constate que les partenaires de SOS Faim (ANOPER, RENACA, RéPAB) sont dans une dynamique positive, que ce soit en termes de positionnement institutionnel, de structuration interne ou de conduite de leurs activités. SOS Faim a su identifier au Bénin des partenaires facteurs du changement social, les accompagner, les renforcer, dans une démarche réelle de partenariat. Seul le RéPAB est aujourd'hui dans une situation transitoire compliquée en raison d'un engagement à approvisionner l'usine Jus Tillou dans des conditions défavorables à l'organisation. Un suivi plus important de SOS Faim, en amont, aurait probablement été nécessaire : implication des partenaires (AFDI et Usine Jus Tillou), définition plus précise des « lignes rouges » à ne pas dépasser, discussion des conditions contractuelles, etc. Il est également nécessaire de porter une attention particulière à la question du crédit agricole pour rapidement tester / trouver des innovations, avec au besoin des appuis externes (SIDI, banques éthiques, fonds dédiés) : RENACA s'est déjà engagé en ce sens, appuyé par SOS Faim, mais les produits restent à développer, ainsi que des synergies éventuelles avec ANOPER et RéPAB.

Au Niger, entre le démarrage de nouveaux partenariats (AEC, FCMN-Nya) et les problèmes partenariaux rencontrés avec Mooriben, seul le partenariat avec la FUCOPRI permet de poser un diagnostic avec un recul suffisant, sur des bases stables. La situation au Niger est donc celle d'un renouvellement des partenariats ou de leur nature (cas de Mooriben). L'environnement institutionnel, socio-politique étant particulièrement tendu, s'ouvre une période délicate pour les OSC nigériennes. Dans ce contexte, l'appui de SOS Faim aux partenaires sera particulièrement important, puisqu'il offre des ressources stables et permet de soutenir des stratégies de long terme. Il sera également important d'avoir une grande vigilance concernant les activités menées, les moyens disponibles, les ressources humaines (RH), afin de s'assurer de la qualité des Actions et de leur impact. L'instabilité des RH au Niger a, sur la durée, donné lieu à de nombreux ajustements, à des incertitudes en termes de mise en œuvre, de positionnement, de stratégie (en particulier sur le crédit avec l'équipe technique de Mooriben). Le partenariat avec AEC représente un pari à la fois osé et risqué, qu'il conviendra de suivre avec prudence, dès lors qu'AEC est en prise directe avec une actualité politique mouvante, voire conflictuelle. Cette dernière recommandation est d'autant plus importante que SOS Faim souhaite développer à l'avenir les partenariats avec des organisations similaires à AEC.

**Concernant l'Accord Cadre entre SOS Faim et la coopération Luxembourgeoise, les principales recommandations formulées sont les suivantes :**

1. Maintenir l'originalité des appuis de la coopération luxembourgeoise et de SOS Faim : des appuis sur le long terme, structurants, s'appuyant sur la programmation des OSC. La quasi-totalité des partenaires

soulignent cette spécificité de SOS Faim et l'importance de ce soutien pour leur permettre de mener leurs propres projets, les plus importants, et facteurs de développement de leurs structures.

2. Afin de faciliter la gestion des problèmes partenariaux, mettre en place un dispositif d'avertissement formalisé permettant de changer les modalités d'appui en cas d'écart significatif entre les attentes de SOS Faim et les réalisations par le partenaire, un mode de type « concertation renforcée » pouvant aller jusqu'à la suppression des financements des activités posant problème. La souplesse prônée par SOS Faim peut en effet être interprétée par certains partenaires comme une tolérance et favoriser le statu quo, alors que la concertation renforcée (avec échéance) peut inciter les partenaires au dialogue et à l'action.

3. Renforcer les synergies entre partenaires dans chaque pays : susciter des rencontres, encourager le partage d'information, assurer un suivi des démarches initiées par SOS Faim. Les entretiens ont montré ce souhait fort de la part des partenaires, dès lors que les thématiques de rencontres et d'échange sont pertinents bien entendu, avec une ouverture progressive aux réseaux des partenaires.

4. Jouer pleinement un rôle d'intermédiation auprès des bailleurs potentiels au Nord, dans un contexte général de réduction des budgets alloués au développement, à l'agriculture et aux OP : appui au montage de dossiers (y compris en partenariat, pour les appels à projet où un partenaire Nord est requis), à l'identification d'opportunités, à la mise en relation), en privilégiant les dispositifs les plus légers en termes d'investissement, tant de SOS Faim que des partenaires (pour le montage et le suivi).

5. Afin d'assumer le rôle important de SOS Faim en termes de production de connaissance et d'innovation par les partenaires, et plutôt que de négocier au cas par cas des enveloppes exceptionnelles ou non prévues pour cela, il est proposé d'inscrire dans les accords partenariaux et dans les budgets les moyens consacrés à l'innovation et à la capitalisation. Ces activités / lignes budgétaires pourraient être de l'ordre de 5% chacune. Des jours d'appui de SOS Faim pourraient également être budgétés (5 jours / an/ partenaire pour l'organisation des ateliers annuels) et financés par le MAEE.

### **Sur le dispositif de suivi et rapportage**

Il est important de pouvoir améliorer les outils de suivi-évaluation, sans néanmoins imposer aux partenaires des outils lourds et complexes. L'idée est de permettre de renforcer les OSC dans l'élaboration d'un suivi-évaluation avant tout utile à leur développement, permettant par exemple de collecter des données chiffrées pour gérer les équipes, permettre le montage d'un argumentaire de plaidoyer, etc. Les propositions sont les suivantes:

#### **1. Appui à la réalisation / finalisation du cadre logique de partenariat**

a. Logique et équilibre des activités proposées ; Un appui à la réalisation d'un cadre logique cohérent, à la fois inséré dans le plan stratégique de l'OSC et dans les priorités de l'accord cadre, facilite le suivi extérieur des activités, l'insertion dans une théorie du changement développée au niveau de SOS Faim.

b. Définition précise des activités à mener et des résultats attendus ; Les activités et résultats attendus doivent être proposés par les partenaires, mais leur définition doit être affinée. Ce travail n'est pas anodin, car une définition claire des activités et des résultats attendus facilite également l'établissement du budget du projet et les discussions du niveau d'achèvement lors des missions de suivi.

c. Définition des indicateurs, en proposant autant que possible des indicateurs permettant un suivi des effets des Actions en cours, plus qualitatifs ; Les indicateurs doivent être simples, ne doivent pas se limiter à des indicateurs de réalisation des activités (X formations sur le crédit), mais doivent également permettre de mesurer la qualité des actions réalisées (Y% de participants obtiennent la moyenne au test de connaissance final). Un apport d'expertise pour la définition de ces indicateurs est important, ce d'autant plus qu'ils alimenteront ultérieurement le suivi de SOS Faim, les échanges entre partenaires, et la capitalisation.

Ces trois points, déjà pris en compte par SOS Faim, doivent cependant être l'objet d'une attention accrue afin d'améliorer la qualité des cadres logiques et du suivi des activités.

## 2. Appui au rapportage

- a. Proposition de trames de rapports détaillées ; Si les partenaires ont souligné un appui au rapportage de la part de SOS Faim, certains d'entre eux ont également mentionné leur difficulté à améliorer leurs rapports, faute de trames de rédaction, de modèles, de lignes directrices. Comme le font d'autres bailleurs, SOS Faim pourrait proposer un modèle standard (y compris à titre optionnel), relativement détaillé, pour appuyer les partenaires et améliorer pour certains le rapportage, tout en l'adaptant au cas par cas (comme cela a été fait avec l'appui d'un consultant externe avec FUCOPRI), en fonction des besoins internes du partenaire.
- b. Formations (nationales) au rapportage / S&E ; Les partenaires peuvent être incités à suivre des formations sur le rapportage, le suivi de projet (régulièrement organisés à l'échelle nationale ou régionale par diverses organisations), ou bénéficier d'appui spécifique par les chargés de programme de SOS Faim, si la qualité des rapports est insuffisante.

### Sur la mesure du changement social

La volonté de SOS Faim de contribuer au changement social et d'améliorer la capitalisation de ses actions avec comme fil conducteur ce changement social va nécessiter la mise en place d'un dispositif permettant la collecte d'informations, la mise en débat de ces informations, et l'appropriation par l'ensemble des partenaires des enseignements qui en seront issus. Ces propositions nécessitent un surplus de travail et de moyens, mais elles ont pour but d'encourager la réflexion sur les Actions menées à tous niveaux, et de contribuer en cela à l'amélioration de la qualité globale des interventions. Une expérimentation à court terme dans un ou deux pays permettrait de valider l'intérêt, la faisabilité et la pertinence des propositions ci-dessous pour SOS Faim et ses partenaires.

#### Niveau 1 : mesure des effets du programme sur les groupes cibles

1. a Renforcement du **suivi des effets** via les indicateurs du cadre logique (renseignés annuellement) ; ces indicateurs seront discutés avec SOS Faim, et pourront s'inspirer des outils de type « mesure des incidences », mais sans imposer une fréquence de collecte trop élevée, justifiée pour des projets de recherche, mais pas pour des démarches d'appui aux OSC.
1. b **Collecte de témoignages** illustrant les réalisations les plus significatives de l'année écoulée, selon un protocole proposé par SOS Faim, à partir de la méthodologie dite du « changement le plus significatif » (voir plus bas la description). Les témoignages seront retenus lors de sessions de discussion annuelles avec un échantillon représentatif des groupes / populations cibles. Ceux retenus seront également vérifiés et si possible approfondis, et utilisés comme indicateurs du changement social produit par les partenaires.

#### Niveau 2 : mise en débat des informations recueillies entre partenaires pays

- 2.a Chaque année, dans le cadre d'une des deux missions de SOS Faim, un **atelier d'une journée** sera consacré à la mise en débat des informations collectées. SOS Faim aura préalablement accompagné les partenaires dans la collecte de données et dans la rédaction de synthèses présentées lors de l'atelier. Ces ateliers seront structurés de manière à pouvoir discuter des actions en cours et de leurs effets, et à faire émerger des thématiques de discussion d'intérêt pour le contexte / pour les partenaires.
- 2.b Chaque atelier fera l'objet d'une **synthèse** qui présentera à la fois les enseignements de l'année passée, les recommandations pour l'année à venir (y compris pour l'atelier suivant), et les recommandations concernant les partenaires et SOS Faim.

#### Niveau 3 : Un partage et une assimilation des enseignements au niveau de SOS Faim

- 3.a Les ateliers réalisés dans chaque pays permettent à SOS Faim de **tirer des enseignements** à la fois spécifiques et plus généraux : quelle est l'actualité socio-économique de chaque pays, comment les OSC

partenaires y jouent leur rôle, avec quels effets, comment améliorer les actions menées, mieux accompagner les partenaires, favoriser les synergies localement. Ces informations sont discutées, et nourrissent à la fois les rapports, outils de communication de SOS Faim, mais permettent également d'améliorer le processus de suivi-évaluation des actions, dans un processus itératif. Le travail réalisé sur une base annuelle permet en effet de faire émerger de nouveaux sujets, débattus et actualisés.

3.b Les enseignements viennent nourrir et **animer la théorie du changement** formulée par SOS Faim. Comme recommandé par l'organisation Hivos<sup>1</sup>, la mise en place et l'animation de la réflexion autour de la théorie du changement doit se faire de façon progressive. Hivos définit 8 étapes, la huitième étant l'utilisation effective de la ToC et son adaptation. Les étapes préalables sont l'analyse de la situation, des stratégies, des moyens et du processus pour y parvenir. Une formation interne à SOS Faim serait nécessaire pour mettre ce dispositif en place.

3.c **Une capitalisation** des Actions menées ; Outre les « focus » ou capitalisation thématiques réalisées dans le cadre des Actions menées par ou avec les partenaires, SOS Faim pourra s'appuyer sur les ateliers annuels, leurs produits (synthèses) et le travail de suivi de la ToC par SOS Faim, pour réaliser une capitalisation sur sa contribution au changement social à échéance régulière, environ tous les 4 ans (en fin d'Accord-cadre). Les exercices annuels auront permis de faire émerger des questionnements, de développer une réflexion sur certaines thématiques, de les partager entre partenaires, ce qui donnera à la capitalisation une base d'information conséquente, qui pourra être complétée par un travail de mise en perspective, d'analyse.

---

<sup>1</sup> Theory of change thinking in practice, Hivos, 2015 – Hivos a réalisé de nombreux travaux faisant référence sur le sujet