



REPONSE MANAGERIALE

EVALUATION INTERMEDIAIRE DU DISPOSITIF DE MISE EN ŒUVRE DU
PROGRAMME SIA AU BURKINA FASO ET AU PEROU - 2019



Belgique

partenaire du développement

Réponse managériale dans le cadre de l'évaluation intermédiaire du dispositif de mise en œuvre de la TDC du programme SIA au Pérou et au Burkina Faso, réalisée pour SOS Faim, Iles de Paix et Autre Terre par le bureau de consultants Humanya entre juillet et septembre 2019.

Cette réponse managériale a été discutée par les équipes au siège et sur le terrain ainsi qu'avec les partenaires impliquées. Au Pérou, un atelier avec tous les partenaires du programme a été organisé en date du 5 novembre 2019 pour discuter les recommandations de l'évaluation.

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

Recommandation 1 : Suivi du programme (Pérou et Burkina Faso)

Il est recommandé que les responsables SIA Belgique et/ou sur le terrain organisent un atelier de suivi et planification du programme conjoint 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.

Opportunités :

- Rencontre d'échanges entre partenaires du consortium
- Renforcement des liens et connaissances entre partenaires des pratiques des autres membres SIA
- Mieux connaître ce que fait chaque partenaire permettrait de renforcer les synergies et l'intégration entre partenaires, partager des analyses contextuelles...

Risques :

- Organiser des rencontres un peu trop générales, superficielles, sans vrais contenus
- Perte d'efficacité
- Rencontre consommatrice de temps
- Limites budgétaires

Réponse :

Cela peut être pertinent d'organiser un atelier à mi-parcours, selon les possibilités financières. Cependant, une telle rencontre ne devrait pas se limiter au suivi SIA. Il faudrait identifier d'autres objectifs pour justifier le déplacement de tous les partenaires, tels que, par exemple, l'organisation d'une formation, la capitalisation et le partage d'expérience, le bilan du programme, la planification de synergies.

En termes de suivi commun du programme, il faut accepter que les équipes de 3 ONG ne puissent pas entrer totalement dans le programme des uns et des autres (faute de temps, de budget et à cause des contraintes et objectifs que chaque ONG du consortium se fixe pour les missions de terrain et suivi de ses partenaires).

Action

Identification des objectifs et budgétisation de l'atelier bilan.
Identification du meilleur timing et planification.

Calendrier

Premier semestre
2020

Responsable

Comité de Gestion
(COGES) SIA au Pérou et
au Burkina Faso

Recommandation 2 : Suivi du Programme (Burkina Faso)

Faire en sorte que les équipes des ONG SIA coopèrent plus spécifiquement au niveau de SIA elle-même au Burkina Faso

Opportunités :

- Cela permettrait de mieux se connaître, s'approprier du programme commun et de ses objectifs communs
- Organisation de rencontres en COGES Burkina Faso où des décisions communes pourraient être prises

Risques :

- Géométries variables de prises de décisions pourraient alourdir les réunions
- Peu de volonté sur le terrain

Réponse :

Le programme SIA a réussi à créer des exemples positifs d'échanges et synergies entre partenaires SIA.

Cependant, il faut créer une dynamique, donner le tempo pour que les équipes sur le terrain trouvent un intérêt à coopérer spécifiquement autour des objectifs communs SIA et de leur suivi.

Pour faciliter les échanges en COGES sur le terrain, il est nécessaire de mieux définir et clarifier les niveaux et latitude de prise de décision au niveau de chaque antenne par rapport à son siège.

Action

Mise en place d'un COGES

Calendrier

Septembre 2019

Responsable

SIA au Burkina Faso

Clarification des rôles et latitude des antennes

Mars 2020

Siège SIA avec terrain

Recommandation 3 : Synergies (Pérou et Burkina Faso)

Il est indispensable de mettre en place une coordination continue pour **booster et capitaliser** les synergies et les complémentarités entre les partenaires. Pour cela, il est recommandé 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.

<p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre des synergies non contraignantes. - La capitalisation est toujours profitable et nécessaire - Création d'un espace de partage d'expériences, de documents dans lequel les partenaires seraient plus impliqués et pourraient partager les opportunités d'échanges plus contextuelles (ex. un partenaire organise un atelier, un séminaire etc.) - la présence du point focal synergies, expert junior ENABEL (Burkina Faso) - Ouvrir aussi à d'autres acteurs hors SIA, peut-être avec des rôles plus politiques/plaidoyer (Pérou) 	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alourdissement du système - Distinguer les réunions de synergies à proprement parler des réunions COGES qui, elles, ne devraient pas être considérées comme réunions de synergies - Mise en place d'échanges/ synergies trop spécifiques qui ne concerneraient que peu de partenaires - Risque de forcer certaines synergies, non pertinentes 	
<p>Réponse : Pour créer des synergies utiles il faut bien connaître les spécificités et besoins de chaque partenaire (l'offre et la demande) et bien définir les objectifs de ces synergies. Cela a été fait au Burkina Faso, dans la foulée de la restitution de l'évaluation (atelier d'échange, articulation entre besoins et possibilités d'appui), mais pas encore au Pérou. Par ailleurs, les COGES peuvent jouer un rôle important dans la dynamisation des synergies et l'identification d'objectifs pertinents. Les sièges peuvent appuyer si COGES envoie son ODJ avant de se réunir.</p>		
<p>Action : Pérou (au Burkina Faso le processus a été initié) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparer une fiche de collecte d'expérience pour connaître ce que fait chaque partenaire - Profiter d'un éventuel atelier de suivi et planification (cf. recommandation 1) pour consulter les partenaires du consortium, sur base d'une proposition du COGES - Créer un espace virtuel de partage de documents et d'expériences, sans mettre en place une structure de coordination et capitalisation trop lourde et peu efficiente (cf. recommandation suivante) et/ou promouvoir dans chaque pays une petite Newsletter trimestrielle dans laquelle les partenaires qui le souhaitent partagent en quelques mots les avancées de leur programme et/ou de leurs synergies. 	<p>Calendrier Premier semestre 2020 Premier semestre 2020 (préalable à l'atelier)</p>	<p>Responsable COGES SIA sur le terrain</p>
<p>Recommandation 4 : Synergies (Burkina Faso) Viser deux niveaux d'objectifs dans les synergies et complémentarités :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. le renforcement des équipes des organisations partenaires 2. 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. 		
<p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les synergies permettent de renforcer concrètement les bénéficiaires et groupes-cible 	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difficulté d'évaluer l'impact d'actions de synergie en faveur des groupes-cible 	
<p>Réponse : Notre postulat de départ c'est que renforcer les partenaires signifie aussi renforcer les groupes cibles. Les synergies sont créées pour améliorer l'appui des partenaires aux groupes cibles. Il existe également des actions de synergie qui sont réalisées au bénéfice direct des groupes-cibles (exemple : visites de terrain entre groupes-cible). Nous allons être attentifs à mieux documenter et suivre ce processus de renforcement : création d'un lieu de stockage commun de documents, comptes rendus de missions de suivi etc. Lors des missions de suivi, rapportage : vérification des résultats de ces synergies (méthode du changement le plus significatif : qu'a-t-on changé à la suite de la formation/ visite d'échange etc. ?)</p>		

Action Lors des visites terrain et des réunions d'échange avec les partenaires, l'équipe SIA s'attardera sur les changements induits par les synergies pour mieux les documenter et permettre de capitaliser au niveau du programme.	Calendrier	Responsable COGES Burkina Responsables pays au siège
Recommandation 5 : Synergies (Burkina Faso) 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. Dans cet esprit : remplacer les rencontres trimestrielles par des rencontres plus flexibles (participants, périodicité, etc.) et axées sur les intérêts réels des partenaires. (abandonner le système des leads)		
Opportunités : - synergies non définies mais « naissantes » entre partenaires - Les échanges plus flexibles encouragent les élans des partenaires	Risques : - suivi et capitalisation difficile - ne pas avoir de répondant pour la synergie concernée - Déficit de communication, perte d'informations	
Réponse : Nous pensons qu'une forme de synergie n'exclut pas l'autre et qu'il faut encourager les deux. Ici, le rôle du COGES est d'organiser 3 rencontres par an sur un ou plusieurs thèmes donnés que le COGES identifie comme intéressants/ prioritaires pour les partenaires. Nous veillerons à ce que ces rencontres répondent à une attente spécifique des partenaires (exemple : une rencontre sur le genre a été organisée à la suite de l'identification d'un besoin chez les partenaires).		
Action - Encourager les rencontres flexibles entre partenaires - Intégrer les résultats de ces rencontres lors des rencontres trimestrielles	Calendrier Sur la durée du programme	Responsable COGES Burkina
Recommandation 6: Synergies (Pérou) Lors de l'organisation et la réalisation d'échanges (visites d'échange, ateliers, etc.), la stratégie de systématisation de ces expériences doit être explicitée, de même que la manière dont les résultats de ces échanges seront suivis. Les rôles et responsabilités des différents acteurs impliqués doivent être clairement définis.		
Opportunités : - Renforcer les synergies et accroître leur durabilité	Risques : - Manque de temps, accroissement de la charge de travail	
Réponse: Il n'est pas si pertinent de faire une véritable systématisation après chaque action (ce qui serait trop lourd), mais il serait nécessaire, en effet, d'en suivre les résultats à l'aide d'un document de conclusions (court), reprenant les apprentissages et principaux éléments qui en ressortent. En fin de visite d'échange, au moment de son évaluation : insister davantage sur les apprentissages et les éventuelles actions à mettre en place.		
Action Lors de synergies, envisager avec les partenaires la pertinence de créer un espace virtuel où les expériences, documents, références (déjà existants) peuvent être partagés. Prévoir un feed-back sur les visites d'échange et leur évaluation par les participants, à diffuser auprès des partenaires et/ou promouvoir dans chaque pays une petite Newsletter trimestrielle dans laquelle les partenaires qui le souhaitent partagent en quelques mots les avancées de leur programme et/ou de leurs synergies.	Calendrier Sur la durée du programme, lors des visites d'échange	Responsable COGES Pérou

<p>Dans les cas où le partenaire décide de mettre en place des actions concrètes : définir un plan d'action à la suite de la visite d'échange (et l'inclure dans la planification) –</p>		
<p>Recommandation 7 : Plaidoyer (Burkina Faso) Etablir 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</p>		
<p>Opportunités : Plusieurs partenaires sont membres du CNaBio Le CPF a obtenu un projet de financement avec l'appui de SOSFaim</p>	<p>Risques : risque de doublon avec les activités du SPONG dont le consortium fait partie</p>	
<p>Réponse : Cette réflexion est déjà en cours. Dans la perspective du prochain programme nous allons mener un travail d'identification pour voir comment mieux intégrer les structures de plaidoyer au sein de nos partenaires et comment identifier des indicateurs précis en termes de plaidoyer.</p>		
<p>Action</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redéfinir le champ d'action du plaidoyer dans le programme - Organiser une rencontre avec le SPONG dans le souci d'une complémentarité - Etablir des liens avec les structures de niveau national 	<p>Calendrier A partir de novembre 2020</p>	<p>Responsable Consortium SIA (siège et terrain)</p>
<p>Recommandation 8 : Genre (Pérou) Le thème du genre exige une plus grande attention et doit être plus clairement explicité. D'autres questions transversales telles que le thème générationnel, en particulier les jeunes, sont également importantes. En ce sens, il serait peut-être préférable de parler d'une stratégie d'inclusion de la "diversité" plutôt que d'une stratégie de genre.</p>		
<p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - S'appuyer sur les expériences individuelles des organisations, renforcer les capacités 	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mélanger les thèmes genre, jeunesse, et diversité risque de "diluer" le genre et minimiser son importance 	
<p>Réponse : Il est pertinent de mettre en avant chaque thème et en particulier le genre, mais sans mélanger les approches qui nécessitent des stratégies spécifiques (genre, diversité, jeunesse). Les 3 ONG SIA ont leurs outils genre et devraient partager davantage leurs diagnostics et réflexions genre dans le cadre de SIA.</p>		
<p>Action Chaque ONG SIA continue à faire avancer/appliquer ses outils de genre au moins avec certains de ses partenaires pour aller vers une plus grande sensibilisation et/ou un engagement qui peut se traduire par exemple par des plans ou mesures d'action, des activités, des propositions...</p> <p>Sur base des documents sur le genre de SOSF, IdP et AT, SIA va explorer la pertinence d'avoir un outil commun en vue d'un programme SIA II.</p> <p>L'autodiagnostic (au niveau de tous les partenaires possibles) et les réactions ou engagements (plans d'action, initiatives, projets, priorisation...etc.) serviront de " base de référence " pour réfléchir aux actions possibles en 2021 ou dans le cadre du programme SIA II.</p>	<p>Calendrier 1er semestre 2020</p> <p>2ème semestre 2020</p>	<p>Responsable COGES Pérou</p>

Recommandation 9 : Prochain programme (SIA II) (Pérou)

Pour le programme 2022-2026, il est nécessaire de mettre en place une stratégie opérationnelle commune, qui précisera comment les trois ONG ont l'intention de mettre en œuvre ce programme conjointement avec leurs partenaires et autres acteurs (au Pérou et dans d'autres pays de la région)

Opportunités :

- Définir le rôle des partenaires locaux - comment chaque partenaire participe aux objectifs communs
- La stratégie pourra être complétée par l'expertise des partenaires, sur base de ce qui a été avancé et renforcé au cours des dernières années.
- Améliorer la connaissance entre les 3 ONG SIA et leurs partenaires respectifs.

Risques:

- Qu'une stratégie commune SIA soit élaborée sans impliquer les partenaires.
- Risque de perte d'identité de chaque membre du consortium au niveau de SIA et de ses partenaires locaux. Risque de créer une identité forcée.

Réponse : Les 3 ONG ont conscience de l'importance de renforcer l'articulation de leurs interventions au Pérou et qu'elles ont bien l'intention d'avancer dans ce sens.

Toutefois il s'agira de trouver un juste équilibre entre une articulation renforcée des interventions des trois organisations et les obligations de chacune d'elles vis-à-vis de certains partenaires au niveau desquels des processus engagés pourraient encore nécessiter un accompagnement en vue de leur consolidation avant de pouvoir considérer un désengagement.

Actions

- Les ONG belges s'accordent sur une vision politique globale de leur intervention au Pérou.
- Implication des partenaires dans la réflexion sur la stratégie globale et opérationnelle.
- Réflexion programmatique conjointe entre les 3 ONG belges et leurs partenaires pour une bonne analyse de l'évolution du contexte (approfondir la question des inégalités).

Calendrier

A partir de 2020

Responsable

SIA

Recommandation 10 : Prochain programme SIA II (Burkina Faso et Pérou)

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.

Modèle proposé 1 (cf. Rapport) : choix de concentration géographique dans régions prioritaires sur base des groupes bénéficiaires (et non pas de la localisation du partenaire), choix des partenaires dans ces zones prioritaires, promotion d'une approche de collaboration pratique entre partenaires, ce qui peut signifier moins de zones géographiques et/ou d'autres partenaires qui puissent renforcer le dispositif de mise en œuvre de la TOC. Dans ce modèle, les ONG SIA devraient se demander si elles sont ouvertes à d'autres formes de travail, par exemple travailler en équipe "unique" avec le même groupe de partenaires sur le terrain, où l'on ne travaillerait pas selon le principe de "chaque ONG avec ses partenaires", mais plutôt "chaque ONG suit les partenaires dans les domaines qui correspondent le mieux à ses compétences et connaissances".

Modèle proposé 2 : 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.

Opportunités :

- Approche plus holistique
- Territoire non pas en tant que section administrative, mais en tant que réalité géographique (Jungle/Sierra)
- Porte d'entrée à l'approche de développement territorial dans le cadre duquel chaque ONG pourrait accompagner en fonction de son expertise

Risques:

- Perdre des exemples concrets d'expériences locales qui peuvent influencer les politiques publiques/le plaidoyer → la diversité des partenaires est aussi une force pour le travail de plaidoyer.
- Perdre la possibilité d'interconnexions et d'échanges entre les différents niveaux.

	<ul style="list-style-type: none"> - Peut être artificielle (la régionalisation peut être contradictoire pour les partenaires travaillant au niveau national). 	
<p>Réponse : C'est un processus de réflexion qui est en cours en vue du prochain programme et qui est mené de manière participative avec les partenaires. Avant de parler de choix territoriaux il faut redéfinir la vision de ce que nous allons faire ensemble. Quels sont les défis dans les contextes actuels du Burkina Faso et du Pérou ? Telle est la question pour laquelle on cherche une réponse avant de choisir les zones d'intervention et le mode opératoire. Le modèle 1 nous paraît lourd pour les partenaires et compliqué à mettre en œuvre. Il ne nous paraît pas très réaliste compte tenu de la réalité SIA sur le terrain. Mais une réflexion est en cours sur comment mieux exploiter les complémentarités entre partenaires et ONG SIA selon les domaines d'expertise.</p>		
<p>Action</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réflexions perspectives pour un prochain programme en cours au Pérou et au Burkina Faso - Organisation d'ateliers de réflexion avec les partenaires et personnes ressource, organisation de journées thématiques au siège et sur le terrain - Rencontres en Belgique avec tous les représentants terrain SIA - Rencontres des chargés et responsables programmes et des représentants pays (COGES Pérou) dans nos différentes zones d'intervention SIA afin d'échanger sur les points de convergence et de complémentarités. 	<p>Calendrier</p> <p>2020</p> <p>Lima novembre/2019</p> <p>Ouagadougou mars/2020</p> <p>Juin 2020</p>	<p>Responsable</p> <p>Dynamique impulsée par le siège avec équipes terrain</p>
<p>Recommandation 11 : articulation des thèmes d'intervention</p> <p>Mieux intégrer les partenaires travaillant de façon isolée dans les processus de changement de la TDC. Il convient de réfléchir plus attentivement à la manière dont la question de la gestion des déchets pourrait se traduire dans les activités d'autres partenaires afin de mieux s'intégrer dans le programme et contribuer ainsi davantage à la réalisation de la TDC (si les partenaires sont réceptifs, bien sûr).</p>		
<p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Donner plus de cohérence programmatique - Renforcer les liens autour de thématiques communes telles l'ESS, la création d'entreprise, la question environnementale, l'importance du circuit court, l'appui et le travail avec les municipalités pour une meilleure gestion territoriale 	<p>Risques:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perte de spécificité et d'efficacité d'une activité qui, même si elle peut paraître un peu isolée, est très pertinente dans les contextes d'intervention 	
<p>Réponse : Nous ne sommes pas d'accord avec la conclusion et recommandation : il existe une relation entre le défi de la gestion des déchets et les objectifs du programme, en termes de préservation et travail sur l'environnement, de promotion d'un mode de production et consommation plus respectueux de l'environnement etc.</p> <p>En termes de plaidoyer, l'agenda environnemental et de gestion du territoire devient de plus en plus important. Dans le cadre de la réflexion autour du prochain programme, la question des axes d'intervention est posée et sera débattue avec les différentes parties prenantes.</p>		
<p>Action</p> <p>Visite de terrain autour de la gestion des déchets à Arequipa par les responsables programmes</p>	<p>Calendrier</p> <p>Novembre 2019</p>	<p>Responsable</p> <p>Comité Sud</p>
<p>Recommandation 12 : les 3 ONG ont intérêt à analyser les économies d'échelles possibles sur le plan administratif et logistique.</p>		

<p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meilleure efficacité - Renforcement de la cohésion des 3 ONG - Planification concertée - Mutualisation des activités et visites terrain - Utilisation efficace des ressources financières - La création de projets dans de nouveaux pays pourrait permettre de lancer des programmes avec des équipes intégrées partageant des locaux et des moyens communs. 	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perte d'identité et de spécificité de chaque ONG - Difficultés de gestion commune - Confusion chez les partenaires 	
<p>Réponse : L'analyse sur la possibilité et la pertinence de réaliser des économies d'échelle va de pair avec la réflexion en cours sur l'évolution du modèle d'intervention entre les 3 ONG, en vue d'un prochain programme (cf. reco 10)</p> <p>Au Pérou, les économies d'échelles sont d'avantage réfléchies en termes d'impact sur le terrain par la conjonction de nos méthodes d'intervention respectives qu'à un niveau infrastructurel.</p> <p>Pour des raisons évidentes, dans une ville comme Lima, le risque d'éloigner les employés de leur domicile pour des raisons de partage de bureau pourrait même s'avérer contre-productif en raison des distances importantes à parcourir.</p> <p>Au niveau du Burkina Faso, l'économie d'échelle en termes de locaux et/ou de moyens communs est une piste intéressante. Elle permettrait de renforcer naturellement les collaborations via la cohabitation. Celle-ci sera étudiée évaluée dans le cadre de la préparation du nouveau programme.</p> <p>NB. Certaines économies d'échelle se font déjà lorsque nous décidons de faire du co-voiturage pour la participation à certaines activités ou lorsqu'un membre du consortium représente les autres à des réunions pour le compte des trois ONG.</p>		
<p>Action</p> <ul style="list-style-type: none"> - IDEM reco 10 	<p>Calendrier</p> <p>2020</p>	<p>Responsable</p> <p>Dynamique impulsée par le siège avec équipes terrain</p>