

Évaluations intermédiaires du programme 2022 – 2026 cofinancé par la DGD

Objectifs spécifiques et pays concernés :

- OS1 – Afrique centrale : RDC et Burundi
- OS2 – Afrique de l’Ouest et du Nord : Burkina Faso et Maroc
- OS6 – Amérique andine : Bolivie et Colombie
- OS9 – Belgique

Rapport de synthèse

Produit par les expert-es du CODAC
Constats transversaux et recommandations

Jacques Bastin
Bénédicte Fonteneau
Lidia Rodriguez Prieto
Frédéric Thomas

Table des matières

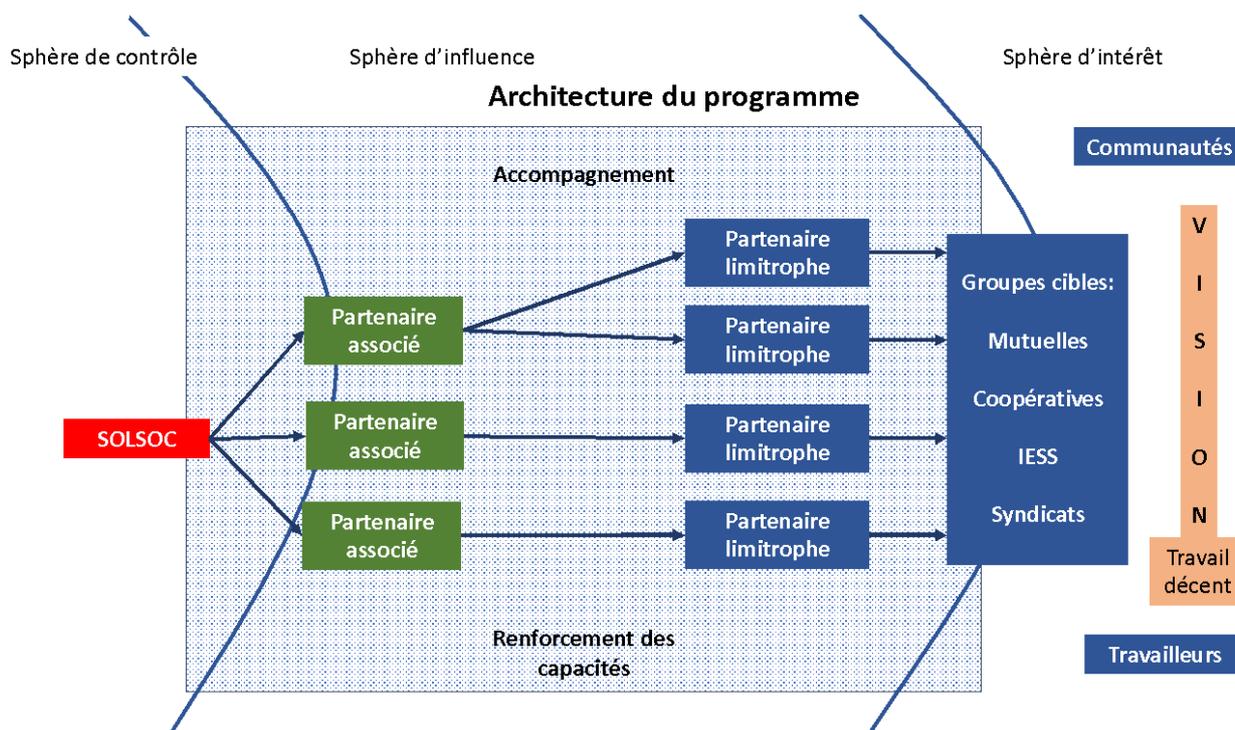
CADRE DE L’EVALUATION.....	3
CONTEXTE DES EVALUATIONS ET LES ACTEURS CONCERNES.....	3
OBJET ET QUESTIONS DES EVALUATIONS	4
METHODOLOGIE DES EVALUATIONS	6
APPROCHE GENERALE	6
DEROULEMENT DES MISSIONS D’EVALUATION.....	7
PORTE ET LIMITE DES EVALUATIONS INTERMEDIAIRES	7
CONTENU ET STRUCTURE DU RAPPORT DE SYNTHESE	7
CONSTATS DANS LA SPHERE DE CONTROLE.....	8
1. LA VISION DU PARTENARIAT ENTRE ORGANISATIONS DE L’ACTION COMMUNE (AC).....	8
CONSTAT.....	8
RECOMMANDATIONS	10
2. L’ARTICULATION AVEC LES ORGANISATIONS DU PROGRAMME COMMUN FOS ET IFSI	10
CONSTAT.....	10
RECOMMANDATIONS	10
3. LA COORDINATION AVEC D’AUTRES BAILLEURS DE FONDS	11
CONSTAT.....	11
4. LA REDEVABILITE VIS-A-VIS DE LA DGD ET METHODOLOGIE DE PLANIFICATION ET DE SUIVI	12
CONSTAT.....	12
RECOMMANDATIONS	13
CONSTATS AUX CONFINS DES SPHERES DE CONTROLE ET D’INFLUENCE.....	14
5. LA POLITIQUE DE PARTENARIAT DE SOLSOC DANS LES PAYS PARTENAIRES	14
CONSTAT.....	14
RECOMMANDATIONS	15
6. LA DYNAMIQUE DES RELATIONS DE PARTENARIAT	15
CONSTAT.....	15
RECOMMANDATIONS	16
7. L’APPROPRIATION DES THEMATIQUES DU TRAVAIL DECENT	17
CONSTAT.....	17
RECOMMANDATIONS	18
CONSTATS DANS LA SPHERE D’INFLUENCE.....	19
8. L’ACCOMPAGNEMENT STRATEGIQUE ET TECHNIQUE DES PL	19
CONSTAT.....	19
RECOMMANDATIONS	21
9. L’HETEROGENEITE ET LES LIMITES DES POLITIQUES ET DES STRATEGIES DE GENRE	21
CONSTAT.....	21
RECOMMANDATIONS	23
CONSTATS AUX CONFINS DES SPHERES D’INFLUENCE ET D’INTERET	25
10. LES CHANGEMENTS INDUITS AUPRES DES BASES DES PARTENAIRES LIMITOPHES ET DE LEUR ENVIRONNEMENT	25
CONSTAT.....	25
RECOMMANDATIONS	26

Cadre de l'évaluation

Contexte des évaluations et les acteurs concernés

L'architecture programmatique de Solsoc a été élaborée selon la logique des « sphères d'influence » et intègre deux types de partenaires :

- Les partenaires « limitrophes » (PL) sont les organisations identifiées comme étant des acteurs-rices de changement au plus près des groupes-cibles du programme dans les domaines de l'économie sociale et solidaire (ESS), de la protection sociale (PS) – en particulier à travers les politiques de couverture santé universelle (CSU) et la structuration de mutuelles communautaires de santé (MS) et de l'organisation syndicale, le tout dans une perspective de promotion du concept de travail décent. Le programme vise à renforcer les capacités d'action des PL dans leur environnement pour qu'ils soient davantage capables de faire avancer les agendas du travail décent là où ils agissent.
- Les partenaires « associés » (PA) sont les organisations avec lesquelles une convention de partenariat est signée et qui ont la charge de la réalisation du programme dans leur « sphère d'influence ». En conséquence, les PA sont responsables du renforcement des capacités des PL. Les PA sont donc redevables vis-à-vis de Solsoc de la mise en œuvre du programme.



Les évaluations intermédiaires ont impliqué les partenaires associés et les partenaires limitrophes suivants :

OS	Pays	Partenaires associés	Partenaires limitrophes
OS1 – Afrique centrale	RDC	CONAPAC	COPADEF
		CRAFOP	LONALO
		PRODDDES	
	Burundi	ADISCO	FEMUSCABU UHACOM UPH

		FEBUTRA	Syndicats et coopératives
		PAMUSAB	CONAMUS
OS2 – Afrique de l’Ouest et du Nord	Burkina Faso	ASMADE	FEMUSCO CARTPL
	Maroc	AFAQ	SmartSpace Afiache
		AJR	Lawcham Jou House
		IFAAP	Aliasim Réseau de coopératives de Hay Mohammadi
OS6 – Amérique andine	Bolivie	AYNI	CGTFB École syndicale de la confédération ASPALT
		FUNDAA.SUR	Syndicat central gastronome de La Paz Association municipale producteur·rices de produits maraichers de Yotala
		PASOS	APROM
		REMTE / CIPCA	Cf. PL d’Ayni et FUNDAA.SUR.
	Colombie	ATI	RENAF SintraCatorce Comite Salsa Sinaltrainal Fensuagro
		IPC	Red Sembrando Paz (RSP) et ses associations membres Red Pluriétnica (RPE) et ses associations membres RECAB
OS9 – Belgique	Belgique	Soralia Mandataires politiques socialistes	

Objet et questions des évaluations

Les évaluations intermédiaires visent un objectif d’apprentissage autour des trois axes de réflexion suivants¹ :

1. La chaîne de l’accompagnement

Lors du programme 17-21, le comité d’accompagnement (CODAC – instance incluant la participation d’expert·es externes et indépendant·es en charge du pilotage des évaluations du présent programme) avait conclu à la nécessité de renforcer l’accompagnement des partenaires limitrophes en vue d’une plus grande

¹ Ces axes ont émergé suite à un processus de réflexion mené dans le cadre des travaux du CODAC durant l’année 2023 qui ont alterné des discussions en plénière et en groupes de travail organisés sur base d’une répartition géographique et par objectif spécifique.

autonomie et d'un saut qualitatif significatif dans l'accomplissement de leurs missions. Un enjeu était que la chaîne d'accompagnement ne soit pas phagocytée par le travail de redevabilité vers le niveau n+1 (PL vers PA, PA vers Solsoc, et Solsoc vers ses bailleurs). Un autre était de donner une priorité au renforcement des capacités des équipes des partenaires associés (PA), surtout des animateurs-formateurs de terrain, dans la maîtrise des outils, des concepts et des compétences techniques nécessaires au renforcement des PL. Les évaluations intermédiaires interrogent si et dans quelle mesure l'accompagnement de Solsoc et les instruments de suivi du programme sont orientés vers les stratégies de renforcement des PL sans être pénalisés par les exigences de redevabilité. Les évaluations intermédiaires cherchent par ailleurs à objectiver les dispositifs adoptés par les partenaires associés afin de renforcer leurs capacités d'accompagnement. Elle tente de mesurer les premiers effets éventuels de ces renforcements sur les PL et fait des propositions afin d'améliorer et d'intensifier les stratégies dans ce sens.

Les évaluations intermédiaires portent une attention sur :

- La gouvernance des organisations : rôles et place des instances, relations entre les instances du PA et sa direction exécutive, relations entre les instances des PL et leurs directions exécutives, mécanismes de la prise des décisions, de la redevabilité et de la communication au sein des équipes des PA et envers les PL.
- La perception par les PA et PL sur le processus d'autonomisation et de l'autonomie et/ou ce qui est entendu par « être autonome ». Un avis sera donné sur les méthodes d'accompagnement des PA et, si nécessaire, des propositions seront faites pour favoriser les facteurs qui favorisent l'autonomie/l'indépendance et réduire ceux qui maintiennent la dépendance, pour assurer une bonne redevabilité (un contrôle) sans interférer sur l'autonomie.

2. L'égalité de genre

C'est une priorité du programme et l'ensemble des partenaires ont un résultat associé à cet objectif dans leur cadre logique. Toutefois, bien que les partenaires affichent les meilleures intentions en la matière, on n'observe pas toujours des plans d'action et des stratégies spécifiques identifiées et mises en œuvre pour faire bouger les lignes vers plus d'égalité de genre.

Quelle est la vision des partenaires (PA/PL) en ce qui concerne l'égalité de genre ? Quelles sont les préoccupations, les priorités, les finalités, les stratégies, les grilles d'identification des problématiques ou les grilles de formulation utilisées ? Comment celles-ci sont-elles mises ou pas en pratique ? Quels sont les dispositifs de renforcement des équipes et de leurs capacités en matière de genre ? Comment les améliorer ? Quels sont les obstacles et les besoins en la matière au niveau des PA et des PL ?

En amont de la récolte des données (premières plénières du CODAC, suivi quotidien du programme), on constate une difficulté à accorder les moyens humains nécessaires et à systématiser les acquis dans le domaine. La transversalisation de l'approche genre reste complexe. En revanche, la volonté existe de même que l'on constate une forte implication des femmes en milieu rural et une fine connaissance des obstacles.

Une autre hypothèse à vérifier est de savoir si, pour un nombre significatif de partenaires, l'intégration de l'approche genre ne reste pas cantonnée au nombre des femmes bénéficiaires. Plus difficile est l'intégration systématique des revendications et des agendas politiques spécifiques des femmes dans l'ensemble de leurs plaidoyers.

3. Le plaidoyer

L'importance du rôle politique des partenaires engagés dans le programme est régulièrement soulignée. Leur capacité à influencer les politiques passe par des compétences d'analyse des acteurs institutionnels et des rapports de force, de monter des stratégies d'influence et d'alliance avec d'autres acteurs et de les mettre en œuvre. Tous les partenaires font du « plaidoyer », mais à travers quelles pratiques concrètes et pour quels

résultats ? D'autre part, Solsoc mène en Belgique un travail de plaidoyer sur des zones géographiques prioritaires telles que la Palestine, la RDC et la Colombie ainsi que sur le traitement à l'international de thématiques telles que la législation sur le devoir de vigilance et la protection sociale. Ce plaidoyer est censé s'appuyer sur les expériences et les analyses des partenaires et les renforcer (plus-value) dans leurs propres pratiques de plaidoyer.

Méthodologie des évaluations

Approche générale

Les évaluations intermédiaires sont insérées dans le dispositif de suivi du programme et est confiée au Comité d'accompagnement du programme (CODAC) composé d'expert-es externes et indépendant-es, de l'équipe « programme » de Solsoc ainsi que de représentant-es de ses partenaires en Belgique. Elles s'inscrivent dans un processus de co-évaluation entre expert-es externes, responsables du suivi à Solsoc (chargé-es de partenariat, responsable MEAL, équipe mob/pol, Direction) et équipes des partenaires (PA et PL). Les évaluations intermédiaires se basent sur les outils et les espaces de suivi du programme, à savoir établir la situation de départ (sources d'information), collecter les données, les analyser, établir et partager les conclusions avec les partenaires et les traduire en points d'attention, incidences, marqueurs et stratégies. L'intention est de renforcer la dimension stratégique du dispositif de suivi du programme en y injectant une approche d'évaluation continue.

Les **espaces utilisés** pour les évaluations sont :

- Les réunions plénières et groupes de travail du CODAC - groupes de travail auxquels ont quelquefois participé à distance les PA – pour la définition des axes thématiques et des questions d'évaluation (y compris en présence des partenaires lors du séminaire international SEMPA 2023 en octobre 2023).
- Les ateliers de rapportage, entretiens et visites de terrain réalisés lors des missions de suivi.
- Les ateliers spécifiquement organisés pour l'évaluation lors des missions de suivi.
- L'atelier régional (Bolivie et Colombie) de formations et échanges "genre".
- Des focus groups sexospécifiques avec les actrices et acteurs de première ligne (bénéficiaires ultimes).

Les **sources d'information utilisées** sont les suivantes :

- Les réponses managériales aux évaluations externes finales 2021.
- Les outils et journaux de suivi des PA et de Solsoc (marqueurs, aspects institutionnels), les journaux des stratégies 2022 et 2023.
- Les documents spécifiques aux PA et PL concernés (campagnes et argumentaires de plaidoyer, chartes, tableaux de bord, plans d'exploitations, comptes de résultat, etc.).
- Les échanges/entretiens, visites et ateliers ad hoc mis en place lors de la mission de suivi-évaluation.
- Les grilles d'identification de l'approche genre (mandala de l'agroécologie, mandala des syndicats, marches exploratoires, spirale de l'empowerment).
- Les questionnaires d'autodiagnostic « genre » (temps, espaces décisionnaires, violences, santé sexuelle et reproductive, accès aux moyens de production...) et mapping des principales actions de plaidoyer (évaluation Colombie).

Dans la pratique, intégrer le processus d'évaluation intermédiaire dans le dispositif de suivi s'est avéré un choix judicieux. D'une part, cela a permis de :

- Collecter les données à la source lors des ateliers de rapportage lors desquels sont passés en revue marqueurs et stratégies ou d'autres activités de suivi du programme.
- Impliquer les diverses parties prenantes (PA et PL) dans l'interprétation et l'analyse de ces données.
- Instiller davantage de réflexion stratégique dans le suivi du programme.
- S'ancrer davantage dans un suivi « continu » en sortant d'une logique « one-shot » où les évaluations sont réalisées dans un délai assez restreint, sans donner un temps de préparation (pré-mission) ou de décantation (post-mission) suffisant.

- Réaliser un autodiagnostic des enjeux pour avancer vers l'égalité entre les hommes et les femmes.

D'autre part, mettre à profit le temps de travail consacré au suivi du programme permet de réaliser les évaluations intermédiaires sans monopoliser un temps de travail spécifique qui viendrait alourdir les coûts de transaction et de gestion du programme au détriment des ressources nécessaires à la mise en œuvre des stratégies orientées sur les incidences visées par le programme.

Déroulement des missions d'évaluation

Le déroulement des missions d'évaluation s'est calqué sur les programmes de suivi des chargé-es de partenariat, à l'exception de la Bolivie où s'est tenu un atelier spécifique sur le genre et la Colombie où la mission coïncidait d'une part avec l'organisation de la COP16 sur la Biodiversité et à un échange avec un partenaire palestinien. La situation sécuritaire au Burkina Faso et la non-obtention de visas n'ont pas permis la réalisation d'une mission sur le terrain. Les évaluations ont été alimentées par des réunions et entretiens en visioconférence.

Les missions se sont déroulées aux dates suivantes.

Pays	Dates	Expert-es CODAC	Chargé.es de partenariat/programme
RDC	29 janvier au 9 février 2024	Jacques Bastin	Sylvie Demeester
Burundi	30 juin au 7 juillet 2024	Jacques Bastin	Amadou Kane
Maroc	7 au 13 octobre 2024	Frédéric Thomas	Federico Didone
Bolivie	19 juillet au 3 août 2024	Lidia Rodriguez Prieto	Maïté Verheylewegen
Colombie	21 au 31 octobre 2024	Frédéric Thomas	Maïté Verheylewegen et Victor Romero
Burkina Faso	Entretiens en visioconférence en juillet 2024	Bénédicte Fonteneau	Stephan Regnard
Belgique		Bénédicte Fonteneau	Stéphanie Lecharlier Aurore Schreiber

Portée et limite des évaluations intermédiaires

Les axes de réflexion retenus pour les évaluations intermédiaires, et donc les questions d'évaluation, concernent l'efficacité de la chaîne d'accompagnement (Solsoc, PA, PL), l'effectivité et la pertinence des politiques genre mises en œuvre par les PA et PL ainsi que la cohérence et la consistance des approches de plaidoyer déployées par les acteurs et actrices du programme. Les évaluations intermédiaires ont en conséquence touché aux changements atteints ou non en vue de la réalisation des incidences, sans les relever de façon exhaustive ni approfondie en termes de stratégies à corriger ou renforcer (ce qui n'était pas l'objectif assigné aux évaluations intermédiaires).

La durée et la densité des programmes des missions au regard du nombre de partenaires impliqués et d'axes de travail concernés (protection sociale, économie sociale et solidaire, mouvement syndical) par l'évaluation n'ont pas permis d'embrasser avec la même profondeur l'ensemble des questions d'évaluation. Selon les pays, les axes de réflexion ont été diversement approchés. De façon générale, l'axe de l'accompagnement a été le plus travaillé. L'axe genre a été particulièrement abordé en Bolivie et a aussi fait l'objet d'une attention au Burundi. L'axe plaidoyer a été central en Colombie et en Belgique, mais a moins permis de tirer des constats extrapolables à l'ensemble des OS.

Contenu et structure du rapport de synthèse

Chaque mission d'évaluation a été documentée dans un rapport spécifique présenté au CODAC et transmis aux partenaires (sept rapports ou notes au total). Ces rapports contiennent des constats, analyses et recommandations selon les axes de réflexion et les PA et PL concernés. Les partenaires, en dialogue avec

Solsoc lors des missions de suivi, ont élaboré des réponses managériales. Ce rapport de synthèse présente des constats transversaux des sept évaluations et émet des pistes de réflexion et des recommandations. Il puise des exemples dans les différents rapports pour soutenir ces constats (cadres jaunes). Il offre une lecture complémentaire aux rapports des évaluations-pays et n'en constitue pas un résumé.

Nous avons fait le choix de présenter ces constats transversaux, accompagnés d'exemples et de recommandations, en les situant dans la chaîne d'accompagnement, de la sphère de contrôle jusqu'à la sphère d'intérêt, schématisée dans le tableau ci-dessous.

1. Sphère de contrôle	2. Sphères de contrôle et d'influence	3. Sphère d'influence	4. Sphères d'influence et d'intérêt
Solsoc et ses partenaires en Belgique	Solsoc et les partenaires associés (PA)	Les partenaires associés et limitrophes (PA et PL)	Les partenaires limitrophes
1. La vision du partenariat dans les pays partenaires entre les organisations de l'Action commune (AC)	5. La politique de partenariat de Solsoc dans les pays partenaires	8. L'accompagnement stratégique et technique des PL	10. Les changements induits auprès des bases des PL et dans leur environnement (externalités positives)
2. L'articulation avec les organisations du programme commun FOS et IFSI	6. La dynamique des relations de partenariat	9. L'hétérogénéité et les limites des politiques et stratégies de genre	
3. La coordination avec d'autres bailleurs de fonds	7. L'appropriation des thématiques du travail décent		
4. La redevabilité vis-à-vis de la DGD et la méthodologie de planification et de suivi			

Constats dans la sphère de contrôle

La sphère de contrôle est l'espace dans lequel Solsoc maîtrise la prise de décision : l'ONG opère ses choix stratégiques (idéologiques, thématiques, méthodologiques), établit ses critères de partenariat dans les pays partenaires comme en Belgique, contrôle les ressources mises à disposition des programmes, rend compte vers les bailleurs de fonds, tient sa place au sein de l'action commune socialiste.

1. La vision du partenariat entre organisations de l'action commune (AC)

Constat

Depuis une quinzaine d'années, Solsoc a resserré ses liens avec les organisations de l'action commune (AC) socialiste. Cela s'est traduit, d'une part, par faire des mouvements mutualistes, syndicaux et d'éducation permanente de l'AC le public privilégié de son action d'éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire (ECMS), et, d'autre part, par l'adoption du concept de travail décent et de ses quatre piliers comme thématique centrale d'intervention avec les partenaires dans le Sud et en ECMS. Ce choix a incontestablement renforcé Solsoc comme acteur légitime occupant une place spécifique dans la société civile de la solidarité internationale belge et au sein du secteur des ONG de développement. Dans le Sud, des partenariats nouveaux ont été noués autour de la structuration de mutuelles de santé communautaires et d'organisations syndicales auxquels ont été étroitement associés Solidaris et la FGTB, à travers différentes de leurs composantes (service international, fédérations régionales, centrales professionnelles...) qui, en plus d'un soutien politique, assurent aussi une part importante du cofinancement de ces initiatives.

Ces partenariats de société civile à société civile (mutuelle à mutuelle, syndicat à syndicat) ont le mérite de renforcer la prise de conscience dans les milieux syndicaux et mutualistes belges de la profondeur des inégalités mondiales en matière d'accès aux droits sociaux, de liberté syndicale et d'association ainsi que de leur permettre d'exprimer concrètement leur solidarité. Aux organisations mutualistes et syndicales du Sud, elles apportent des ressources et une légitimité à travers l'insertion dans leurs structures internationales et leurs réseaux d'influence. Dans certains cas, on constate toutefois une difficulté dans l'identification des partenariats mutualistes et syndicaux et l'élaboration des stratégies à soutenir. Les acteurs syndicaux et mutualistes en Belgique n'ont pas la même expérience que celle accumulée par Solsoc en matière de partenariat dans les pays partenaires qui valorise le soutien à des dynamiques propres, légitimes et ancrées dans leurs sociétés civiles et dans leur environnement social, politique, économique et culturel. Cela est une condition essentielle de la pertinence, de la viabilité et de la durabilité des actions soutenues dans le cadre du programme. Or, on observe une tendance chez certains acteurs à calquer leur propre schéma d'organisation syndicale et mutualiste sur une réalité extrêmement différente, ce qui peut conduire à soutenir l'émergence de structures peu représentatives des milieux qu'elles sont censées représenter, à viser des objectifs hors d'atteinte (promouvoir l'accès à des soins de qualité, mais avec quelle offre et quel financement ? Comment parler d'emploi décent alors que la pauvreté règne, que l'économie informelle est la règle et les droits civils et politiques sont bafoués ?), ou encore des stratégies hors sol.

Au Burundi, la Fédération burundaise des travailleurs de l'alimentation (FEBUTRA) a été créée à l'initiative d'HORVAL, la centrale FGTB de l'Horeca et de l'alimentation, et de Solsoc. Avec 2 821 adhérents en ordre de cotisation, la FEBUTRA reste relativement peu représentative des travailleurs de son secteur, sinon des quelques grosses entreprises publiques de l'industrie alimentaire qui fournissent le gros de ses troupes (BRARUDI, SAVONOR). Cette situation s'explique en partie par un contexte extrêmement complexe tant sur le plan socio-économique (importance de l'économie informelle, chômage massif) que politique, très peu favorable à l'épanouissement de dynamiques syndicales organisées sur des modèles traditionnels. Mais elle s'explique aussi par des raisons propres au programme. La stratégie globale semble avoir été conçue et mise en place de façon verticale (*top down*), pilotée par HORVAL, insuffisamment réfléchie sur base d'une analyse contextuelle par les acteurs syndicaux directement concernés (les leaders des syndicats existants dans les entreprises et de la Confédération syndicale COSYBU). L'équipe exécutive paraît livrée à elle-même et sans vision stratégique claire pour enclencher un processus d'expansion. Les volets mutualistes et coopératifs apparaissent encore plus fragiles dans leur conception comme dans leur mise en œuvre.

En Colombie, dans le cadre de ce programme-ci, un axe syndical important a été mis en place par ATI avec l'appui de Horval. La constitution d'une École syndicale agroécologique (ECA) inaugure une stratégie intéressante dont il serait pertinent d'évaluer la possible reproduction dans d'autres pays, en ce qu'elle cherche à dépasser les clivages entre paysan·nes et salarié·es, travailleurs·euses de l'économie formelle et informelle, producteurs·trices et consommateurs·trices.

Cependant, les divers échanges et sollicitations avec/de Horval insuffisamment coordonnés avec Solsoc ont pu créer des tensions. De plus, dans un contexte de forte polarisation et de répression des organisations syndicales, les interventions des divers acteurs belges du programme commun peuvent alimenter ou accroître les tensions. D'où l'importance d'assurer, de concert avec ATI, une coordination efficace entre Solsoc et Horval, d'une part, et entre FOS, IFSI et Solsoc, d'autre part.

La mission politique organisée en Colombie en 2022 par Solsoc a réuni des participant·es provenant de diverses organisations de l'action commune socialiste. Cette mission avait une forte visée politique (particulièrement autour du dossier de devoir de vigilance) et a concrètement pu alimenter le travail de certain·es participant·es, qui, comme mandataires, conseiller·es parlementaires et membres de cabinet ministériel, ont assuré un suivi de la mission. En revanche, la participation d'autres organisations de l'action commune (comme les Jeunesses Socialistes) relevait plus d'une démarche de sensibilisation. Si cette

démarche envers des acteurs de l'action commune est cohérente et potentiellement porteuse dans le futur, on peut s'interroger sur la pertinence et l'efficacité d'organiser des missions combinant des objectifs de plaidoyer et d'ECMS.

Recommandations

Là où émergent des doutes quant à la pertinence de la stratégie de renforcement des dynamiques syndicales, procéder à une évaluation approfondie des conditions nécessaires au déploiement des organisations syndicales soutenues par une équipe plurielle (Solsoc, FGTB, IFSI, acteurs locaux spécialistes du monde du travail) et en partant d'une analyse objectivée et décentrée des dynamiques syndicales existantes localement (réalité, visions et enjeux des syndicats et de leur structuration, caractérisation, etc.). En parallèle, actualiser et approfondir la cartographie des entreprises des secteurs concernés et identifier les principales cibles pour la sensibilisation syndicale. Les conclusions tirées de l'analyse en termes de stratégies d'action à soutenir dans le cadre du partenariat, doivent faire l'objet d'une négociation entre partenaires.

Renforcer la concertation entre Solsoc et les partenaires de l'action commune dans la conception des méthodologies d'intervention syndicales et mutualistes afin qu'elles soient adaptées aux contextes locaux et éviter qu'elles soient conçues à partir des représentations et de la réalité des organisations en Belgique.

2. L'articulation avec les organisations du programme commun FOS et IFSI

Constat

Pour accéder au cofinancement de la DGD, Solsoc a décidé de présenter un programme commun avec son alter ego néerlandophone, FOS, et avec l'ONG syndicale liée à la FGTB, IFSI. Ce programme s'inscrit dans le cadre du CSC « travail décent » au même titre que celui porté par les organisations du pilier chrétien et libéral (BIS/MSI). Il s'agit d'une collaboration basée sur la complémentarité, en termes de publics et de territoires en ce qui concerne FOS, en termes thématiques en ce qui concerne IFSI (approche syndicale *stricto sensu*). Les trois organisations viennent de lancer une campagne commune autour de la Transition juste (JUST). Le choix du programme commun est cohérent, rassemblant des acteurs d'une même famille sociologique à l'échelle de la Belgique autour d'une même thématique globale du travail décent, intimement liée à l'histoire du mouvement social dont ils font partie. Le programme commun répond aussi au souci pragmatique de rationaliser le traitement des subventions par la DGD en gérant un seul dossier au lieu de trois. Au-delà de ces points communs, chacune des trois parties est le fruit de son histoire, fait ses choix en fonction des réalités de son ancrage social (de leurs membres représentés dans les instances) et fonctionne de façon autonome. Les publics en ECMS sont pour la plupart distincts, et les partenariats développés dans les pays partenaires également, y compris quand il s'agit des mêmes pays. Quand des besoins de synergie se font sentir, elles sont traitées dans des espaces *ad hoc*, qui intègrent d'autres acteurs pertinents au-delà du programme, comme c'est le cas de MASMUT. La DGD exerce une pression pour que davantage de synergies soient déployées entre les trois organisations, ce qui les conduit à prendre des initiatives (par exemple en matière d'évaluation) qui s'avèrent parfois chronophages (coûts élevés de transaction en réunions, en travail de coordination...) pour des gains de plus-value dont la consistance est peu palpable (cf. l'exemple de l'évaluation Colombie lors du programme précédent).

Recommandations

Mener à son terme l'hypothèse en cours d'une fusion entre IFSI, FOS et Solsoc afin de la valider ou de l'écarter. Dans l'attente, maintenir les synergies opérationnelles qui apportent du sens, comme celles de travailler sur des thématiques de campagne communes ou de croiser les expertises autour de certaines interventions (par exemple syndicales avec IFSI) et éviter de se perdre dans des initiatives communes qui mobilisent beaucoup d'énergie pour peu de résultats pour les PA/PL, par exemple en matière d'évaluation.

3. La coordination avec d'autres bailleurs de fonds

Constat

Certaines dynamiques soutenues par Solsoc dans les pays du Sud le sont aussi par d'autres partenaires techniques et financiers (PTF) belges et européens. Parfois, une coordination de PTF s'organise, comme c'est le cas de MASMUT (limité aux acteurs belges) dans l'appui aux dynamiques des mutuelles communautaires de santé ou d'AGRICONGO pour la structuration d'un mouvement paysan en RDC. Mais ce type de plateforme n'est pas organisé de façon systématique. Et même quand elles existent, chaque PTF déploie sa propre stratégie de partenariat, avec ses propres exigences et pratiques en matière de redevabilité, de suivi et d'évaluation. Les missions de suivi sont distinctes et les formats de rapport également. Au partenaire dans le Sud de gérer ces relations et de s'organiser pour répondre aux exigences, ce qui génère un surcroît de travail et mobilise des ressources au détriment de l'accompagnement des organisations de base et de leurs actions. Cela pousse aussi les partenaires du Sud à structurer leurs organigrammes et le travail de leurs équipes pour garantir cette redevabilité, qui est vitale pour eux, plutôt que pour assurer leurs stratégies de terrain. Enfin, chacun négocie le budget des financements de son côté, avec des finalités précises, sans toujours se soucier de l'évaluation d'ensemble des besoins nécessaires au déploiement de la stratégie globale des partenaires.

A contrario, certains partenaires n'ont que Solsoc comme (principal) bailleur, créant de la sorte une dépendance envers celle-ci qui met à mal la durabilité et l'autonomie des PA.

Au Burundi, le PL UHACOM (Union Haguruka des coopératives multifilières) a noué des partenariats financiers directs avec des ONG comme l'IRED, Entraide & Fraternité et Broederlijk Delen. D'autres partenariats sont assurés à travers ADISCO, comme avec Solsoc et la Fédération genevoise de coopération (FGC). Il est nécessaire de valoriser la complémentarité de ces appuis autour d'une même et seule stratégie de renforcement des coopératives *haguruka* et de l'UHACOM, le risque étant que le système d'accompagnement soit organisé pour servir la redevabilité vers les différents bailleurs au détriment d'une approche globale orientée vers les besoins des coopératives et de leur faïtière. Dans ce sens, il serait judicieux d'organiser la concertation entre partenaires techniques et financiers.

Du côté des mutuelles de santé, la question de l'informatisation des données est cruciale dans la perspective d'obtenir un jour une délégation de gestion de la CSU. Dans ce sens, un diagnostic global des besoins humains et matériels pour les mutuelles membres de la CONAMUS doit être élaboré et un plan de dotation est à soumettre à MASMUT. Les bailleurs membres de MASMUT doivent absolument harmoniser leurs appuis aux mutuelles dans une vision globale de la CONAMUS au-delà des dynamiques qu'ils appuient chacun historiquement.

En RDC, la confédération nationale des organisations paysannes CONAPAC (PA) est soutenue par l'alliance AGRICONGO, à travers le programme EMPRISE. La CONAPAC a du mal à s'affirmer et est mise en question par plusieurs ONG membres de l'alliance qui ont tendance à se replier sur l'appui aux faïtières provinciales qu'elles soutiennent. Si les membres de l'alliance se concertent à intervalle régulier, ils mènent leur suivi chacun de leur côté, avec leur agenda propre, ce qui entrave une réflexion globale et collective sur la stratégie et les enjeux de développement de la confédération et ouvre des espaces à l'apparition de conflits d'intérêts entre ses diverses composantes (que ce soit au sein de la CONAPAC ou d'AGRICONGO).

Il existe en Colombie un espace d'échange entre organisations soutenues par des ONG belges (dont Solsoc, FOS et IFSI) et l'ambassade de Belgique, la Red Belco. Il constitue *a minima* un espace souple de rencontres, d'échanges et de partage entre partenaires.

La Colombie fait partie des pays prioritaires du plaidoyer de Solsoc et développe un volet syndical important, appuyé par Horval. Or, il existe une plateforme européenne de plaidoyer, Oidhaco, avec laquelle travaillent ATI, IPC et Solsoc. Mais cet espace ne semble pas investi au maximum de ses potentialités ; est-

ce en raison d'obstacles particuliers, d'un manque d'intérêt, de thématiques qui ne se recoupent pas ou de la priorité donnée à d'autres espaces, campagnes, thématiques ?

Il conviendrait d'analyser la place et le rôle d'Oidhaco dans le plaidoyer de Solsoc en lien avec celui des PA (plateformes de plaidoyer national), y compris par rapport à d'autres vecteurs de plaidoyer. Solsoc et les partenaires gagneraient-ils à organiser l'essentiel de leur plaidoyer via Oidhaco ? Sans que Solsoc et les PA ne le coordonnent directement ? Ou en fonction de certaines campagnes ? Et comment articuler les autres canaux et espaces de plaidoyer – notamment syndicaux et l'Action commune – avec Oidhaco ?

Les PA marocains restent largement dépendants de Solsoc pour le financement de leur fonctionnement et de leurs actions. Au vu de cette dépendance, des difficultés d'accès à un financement au Maroc et de la conjoncture contraignante et négative qui s'annonce en Belgique, il serait pertinent que les PA et Solsoc mettent en place une stratégie de diversification des ressources économiques pour assurer l'institutionnalisation des PA (et de Solsoc) et la durabilité de l'action.

Recommandations

Au minimum, ouvrir une concertation entre bailleurs de fonds soutenant les mêmes partenaires et/ou dynamiques, à commencer dans le cadre du même CSC, afin de cartographier les appuis et vérifier leur complémentarité au regard de la stratégie des partenaires. La plateforme MASMUT constitue un exemple à cet égard. Au mieux, faire converger les méthodes et les attentes en matière de redevabilité. Développer, voire systématiser des campagnes communes de plaidoyer, telles que « Just » autour de la transition juste. Dans l'idéal, organiser un suivi et un accompagnement communs et fondre les apports des uns et des autres dans l'appui à la stratégie globale des partenaires.

4. La redevabilité vis-à-vis de la DGD et méthodologie de planification et de suivi

Constat

Lors de la dernière réforme de la réglementation du cofinancement, l'un des enjeux de la négociation avec les organisations du secteur a été l'allègement de la charge administrative dans la gestion des dossiers. D'une part, le système des programmes communs devait diminuer le nombre de dossiers, d'autre part, le système de rapportage devait être simplifié. Pour ce qui était du narratif, celui-ci était ainsi ramené à deux instruments, une grille d'évaluation des scores de performance qui n'appelle de commentaires que si les résultats ne sont pas à la hauteur et une courte note de maximum deux pages décrivant les « leçons apprises ». En contrepartie de cet allègement, une évaluation externe finale portant sur tous les objectifs spécifiques doit être menée sur les critères du CAD de l'OCDE dans le but de rendre compte à la DGD de la bonne fin du programme. Solsoc a toutefois décidé de « bétonner » sa redevabilité en élaborant des argumentaires approfondis justifiant son évaluation des scores de performance, même quand la bonne marche du programme ne le demandait pas. Cette politique a comme avantage de se protéger vis-à-vis d'un éventuel arbitraire de son principal bailleur de fonds. En revanche, elle mobilise beaucoup de ressources humaines aux différents échelons (PL-PA-SOLSOC) pour l'alimenter. Elle induit un dispositif de suivi pesant et chronophage qui passe par la tenue à jour de différents outils : il s'agit principalement des journaux de suivi (marqueurs de progrès/indicateurs, stratégies) mis à jour tous les six mois par les PA et des « outils d'analyse de niveau 2 » (évolutions contextuelles, impacts thématiques, analyse des PA) remplis semestriellement par le chargé-es de partenariat de Solsoc. L'actualisation de ces outils occupe des temps importants de réunion que ce soit au niveau des PA/PL ou lors des missions de suivi. La dynamique de cette chaîne tend davantage vers la justification vis-à-vis de la DGD que vers la réflexion stratégique pour l'accompagnement des PL que d'une certaine manière elle phagocyte.

Les contenus des outils de suivi sont aussi la conséquence des choix méthodologiques pour l'identification et le suivi du programme qui mêlent approche logique (cadre logique, indicateurs) et approche orientée changements (sphères d'influence de la ToC, cartographie des incidences). Dans la mise en pratique du suivi,

on se perd un peu dans les méthodes : les incidences deviennent des objectifs spécifiques et les marqueurs des indicateurs. Les incidences visées sont formulées de façon très large et englobent plusieurs types de changement sans les prioriser. Les marqueurs de progrès sont nombreux, en général, un par type de changement constituant l'incidence, et en même temps insuffisants pour informer valablement de la progression vers l'incidence.

Au Burundi comme en RDC, les journaux de suivi (marqueurs, stratégies, scores de performance) remplis par les PA finissent par constituer des documents extrêmement lourds, avec beaucoup d'informations redondantes, où la description des activités réalisées prend plus d'importance que celle des changements observés en lien avec les stratégies mises en place. Il apparaît que l'outil de suivi est davantage utilisé par les PA comme un moyen de justification du travail réalisé vis-à-vis de Solsoc et de la DGD, que pour alimenter une analyse "stratégies mises en place versus changements observés" chez les PL. On retrouve un peu le même travers lors des ateliers de suivi réalisés pendant les missions. Ce travail (journaux et ateliers de suivi) est pourtant fort chronophage et prend une place importante dans la dynamique d'accompagnement.

Au Maroc, une part importante du temps de la mission d'accompagnement est en réalité consacrée au suivi. Les informations données par les PA sont pour l'essentiel non hiérarchisées et centrées sur les activités, ne permettant pas toujours de visibiliser et de valoriser les résultats – réels et significatifs – ni de discuter les stratégies opérationnelles.

Il manque quelque peu une articulation plus fine entre la stratégie globale, l'analyse du contexte marocain (niveau macro), d'un côté, et la mise en œuvre des stratégies au niveau (micro) des quartiers – les obstacles rencontrés, les expériences (bonnes ou mauvaises), la manière dont est opérationnalisée l'action, etc. –, de l'autre.

Les problèmes rencontrés lors du programme précédent et les difficultés des PA, auquel s'est ajouté un turn-over important au sein de Solsoc parmi le chargé-es de partenariat avec le Maroc, ont entraîné la focalisation plus importante de Solsoc sur l'accompagnement institutionnel et financier des PA au cours des premiers mois du programme actuel. Cela entraîne une certaine distance avec le cœur de métier des partenaires et leur stratégie d'un accompagnement de proximité, tout en risquant d'affecter la confiance.

Recommandations

Réorganiser le suivi de façon à, d'une part, réduire la charge de travail mobilisée par la rédaction de rapports en cascade et la tenue de réunions, et, d'autre part, mettre en évidence les informations stratégiques au regard des incidences visées. La recommandation est de privilégier les deux missions annuelles de suivi comme principale source d'informations, en resserrant les ateliers de suivi autour des principaux changements recherchés (établir des priorités) et des acteurs directement concernés (moins de personnes mobilisées) et en organisant des visites de terrain plus qualitatives. Une proposition de réorganisation du suivi pourrait être la suivante.

Trois instruments pour le suivi

1. Les incidences recentrées sur les 3 ou 4 changements les plus stratégiques à suivre (prioriser)
2. Les marqueurs sélectionnés pour le suivi de ces changements
3. Le journal des incidences (suivi des marqueurs et principales stratégies liées), supprimer les autres instruments

Deux missions annuelles de suivi en cinq temps :

1. Une réunion collective d'une demi-journée avec les responsables institutionnel·les et de programme pour échanges d'information et actualisation de l'analyse contextuelle portant essentiellement sur les thématiques du programme

- Un atelier avec chaque type de PL (le cas échéant avec une représentation des PL quand ceux-ci sont trop nombreux) et les responsables du PA concernés (5-6 personnes maximum) : relevé des changements observés pendant la période précédente. Source principale : journal des incidences. Outil : le tableau des changements :

Changements observés	Stratégies qui ont contribué	Obstacles	Stratégies à renforcer et comment

- Des visites de terrain qualitatives auprès d'une sélection de PL (dans la mesure du possible chaque type de PL une fois par an) autour des changements observés
- Une réunion collective de débriefing
- Un rapport d'analyse et de synthèse reprenant les résultats des ateliers et des visites de terrain rédigé par les chargés de partenariat

Redevabilité DGD en trois points (au niveau de Solsoc)

- Débriefing des missions avec le responsable MEAL : mise en évidence des leçons apprises
- Évaluation des scores de performance par les chargés de partenariat en limitant les commentaires aux critères évalués C et D. Sources principales de vérification : rapports de mission et journaux des incidences (constituant un argumentaire de réserve pour nourrir au besoin le dialogue avec la DGD)
- La synthèse des leçons apprises rédigée par le responsable MEAL

Constats aux confins des sphères de contrôle et d'influence

C'est à la rencontre des sphères de contrôle et d'influence que se nouent et se développent les partenariats entre Solsoc et les acteurs des pays partenaires identifiés comme PA. C'est là que se négocient les contenus et les modalités du partenariat et où s'évaluent les stratégies et les changements auxquels le programme contribue.

5. La politique de partenariat de Solsoc dans les pays partenaires

Constat

Solsoc met en œuvre une stratégie de partenariat qui est structurante pour les PA. Au-delà des actions financées dans le cadre des programmes, elle renforce les partenaires dans leurs capacités politiques et stratégiques à réfléchir et projeter leur rôle dans leur société. Même quand l'apport financier de Solsoc à un PA est moins important que d'autres bailleurs, son influence est souvent plus considérable. Un véhicule annexe de cette stratégie est le partenariat en réseau qui fait l'objet de résultats spécifiques dits de « synergies internationales » (RSI) pour chaque objectif régional. De nombreux espaces d'information, de discussion et de décision sont ouverts dans le cadre du programme, que ce soit lors des séminaires des partenaires (SEMPA), d'ateliers régionaux thématiques ou méthodologiques, de colloques ou rencontres internationales (comme l'AIM, les forums GSEF sur l'ESS...), etc. Il y a une volonté de transparence et de partage collectif des grandes orientations stratégiques des programmes. Solsoc soutient aussi la participation des partenaires à des réseaux internationaux qui leur sont propres. Cependant, ces nombreux espaces de rencontres mobilisent beaucoup de ressources humaines (au-delà de la durée des réunions, il y a la préparation, la logistique, les voyages...) et financières (déplacements, locations, hébergements, catering). Les réflexions se situent généralement à un niveau global et les participants font souvent partie des équipes dirigeantes des PA. Plus rarement, les participants font partie des équipes de terrain des PA ou émanent des PL, sauf à l'occasion d'ateliers régionaux ou participent davantage de personnes des PL du pays ou de la

région hôte de la rencontre. Ces rencontres contribuent indéniablement à la formation continue des personnes participantes et au renforcement de leur légitimité d'acteur social. Elles leur donnent également l'occasion d'apporter leurs expertises et analyses aux débats tenus entre acteurs à des niveaux plus globaux. Il est toutefois plus difficile d'évaluer en quoi ces participations infusent dans leur environnement vers les autres acteurs au sein de leurs organisations et des partenaires limitrophes (restitution, transfert...).

Recommandations

Réaliser une synthèse des fiches d'évaluation des rencontres précédentes, au cours de ces sept dernières années (le programme antérieur et celui-ci) afin de voir si des tendances générales se dégagent.

Limiter l'organisation des SEMPA à un rassemblement par programme pour actualiser l'analyse des enjeux du travail décent en confrontant la façon dont ils se posent dans les différents contextes du programme et la pertinence des stratégies mises en œuvre et des expériences vécues par les partenaires. Ces rencontres sont aussi l'occasion de réfléchir aux évolutions de la coopération internationale au développement.

Maintenir la dynamique d'ateliers régionaux (par OS) et promouvoir la réalisation de plus petits ateliers au niveau local/régional avec la participation de deux ou trois PA et des PL locaux, centrés sur l'analyse des contextes locaux et l'échange de pratiques (à l'image de l'atelier d'autodiagnostic sur le genre réalisé en Bolivie), de façon à renforcer et diversifier la participation à la base dans ces espaces formateurs. Envisager l'organisation d'initiatives spécifiques (regards croisés entre PA lors des missions de suivi, mission de Rami en Colombie).

Organiser des rencontres spécifiques resserrées autour des enjeux de plaidoyer de Solsoc en Belgique (RDC, Colombie, Palestine, Belgique).

6. La dynamique des relations de partenariat

Constat

La politique de partenariat de Solsoc va de pair avec un partenariat qui s'inscrit dans la durée. Dans les programmes de Solsoc, les PA ne sont pas des instruments pour exécuter un programme et quand celui-ci est mené à bien le partenariat se termine. Il s'agit d'une réelle alliance entre organisations ayant des valeurs et une vision suffisamment communes pour travailler ensemble à des changements en matière de développement et de relations internationales. Le revers de la médaille est l'installation progressive d'une réflexion en vase clos, au risque d'une routine de travail, d'une inertie dans le renouvellement des partenariats. Peu d'acteurs externes au programme sont associés à l'analyse contextuelle et à la mise en œuvre du programme, que ce soit lors de l'identification ou dans le suivi, ce qui constitue un obstacle à l'émergence d'idées nouvelles ou à la prise en considération de dynamiques sociales nouvelles. Dans certains cas, Solsoc devient le seul bailleur de fonds d'un PA, ce qui installe une relation de dépendance inconfortable. Certains PA se montrent en panne de vision institutionnelle au-delà du programme de Solsoc, d'autres rencontrent des difficultés de gouvernance qui en réalité les placent en dehors des clous des critères de partenariat convenus.

En RDC, dans la province de l'Équateur, le CRAFOP (PA) est aujourd'hui une ONG d'appui dont la seule activité tangible est l'accompagnement de la mutuelle communautaire de santé LONALO (PL). À l'origine une organisation d'appui au monde paysan et à sa structuration en mouvement, le CRAFOP semble avoir abandonné cette ambition et n'a pas développé d'autres champs d'intervention à l'exception de la seule mutuelle LONALO. Le programme de Solsoc constitue sa seule ressource de financement externe et il n'y a pas de nouvelles perspectives qui se dessinent à court et moyen termes en la matière. Pourtant, d'autres acteurs internationaux sont présents dans la province, dont OXFAM et WWF. La gestion administrative et financière du CRAFOP montre encore des signes importants de faiblesse. Un logiciel comptable a été acquis

et deux personnes formées à son utilisation, mais il n'est pas encore mis en pratique. La responsable administrative et financière, malgré la formation reçue, ne semble pas encore avoir toutes les compétences pour manipuler le logiciel à bon escient.

Dans la même province, la crise profonde que traverse la confédération d'organisations paysannes COPADE (PL) révèle des carences déterminantes dans son accompagnement par le CENADEP (PA) et la CONAPAC (PA), situation reconnue par les deux organisations. La faiblesse institutionnelle de la COPADE, dans un contexte où certaines personnes sont à l'affût de toute opportunité d'accaparement de ressources, exige un accompagnement serré tant en matière de gouvernance (éthique, transparence, respect des procédures, gestion financière) que technique (appui aux métiers des coopératives). Aujourd'hui cet axe du programme est au point mort. Sa relance dépendra d'une part de la capacité et de la volonté de CENADEP et CONAPAC à faire respecter le plan de redressement négocié et à accompagner de près son application. Il dépendra aussi de la réelle volonté de la COPADE à redresser la barre et donc de faire émerger les leaders qui ont la vision, les compétences et l'éthique nécessaires.

Le réseau PRODDDES (PA) basé à Kinshasa, pour l'essentiel composé des PA et des PL du programme, a un rôle de deuxième ligne, sa mission étant d'alimenter ses membres en analyses contextuelles sur les principaux enjeux thématiques du programme et en argumentaires pour le plaidoyer ainsi qu'en stratégies de réseautage avec d'autres acteurs de la société civile. Dans la pratique, on note très peu d'avancées que ce soit en termes de production d'outillages sur les concepts du programme et l'accompagnement des ESS ou de réseautage et de plaidoyer. Le PRODDDES semble manquer de légitimité pour remplir son rôle. Ni ses instances ni le COG (comité d'orientation du programme) qui se confond avec elles ne se sont réunis en 2023. Il y a peu de réactions de la part des partenaires aux communications du PRODDDES, ni de stimulation ou d'attentes manifestées. On constate également chez PRODDDES des faiblesses importantes dans la gestion administrative et financière.

Au Burundi, la FEBUTRA (fédération syndicale du secteur agroalimentaire) a été créée *ex nihilo* à l'initiative de Solsoc et HORVAL (FGTB) se trouve extrêmement dépendante financièrement de Solsoc, son seul bailleur de fonds, sans montrer par ailleurs une vision stratégique convaincante pour son propre développement comme acteur syndical représentatif et légitime et pour son autonomisation financière.

En Bolivie, AYNi est en train de changer dans sa forme de gestion qui est de plus en plus verticale. Et dans le remplacement des membres de la direction. On retrouve une certaine opacité et discordance entre le discours et le fonctionnement interne. Et la place de croyances religieuses de la nouvelle direction est sûrement une entrave au traitement de certaines thématiques, notamment les DSR. Bien qu'au sein de la direction il y a maintenant une personne qui a suivi une formation genre, nous n'avons pas eu l'occasion de la rencontrer.

Au Maroc, les trois PA sont issus d'un réseau commun et sont des partenaires de longue date de Solsoc, dont ils restent largement dépendants financièrement (Solsoc étant leur seul ou leur principal bailleur). De vives dissensions entre les PA sont apparues lors du programme précédent et n'ont pas complètement disparu. L'enfermement dans un entre-soi, entre les PA et Solsoc, ne facilite guère un désamorçage de ces tensions et à un renouvellement stratégique, alors même que des coupes budgétaires sont annoncées dans le financement de la coopération belge.

Recommandations

Encourager les PA qui montrent des signes d'essoufflement à retravailler leur vision et leur mission, à diversifier et renouveler leur leadership, entre autres en ouvrant davantage leur *membership* et leurs instances aux femmes et aux jeunes. En parallèle, donner une priorité absolue au renforcement d'une gestion

administrative, comptable et financière irréprochable chez tous les PA et PL, qui va bien au-delà du contrôle pour asseoir leur légitimité et leur crédibilité tant vis-à-vis de leurs membres et des communautés qu'ils servent que des autres parties prenantes et des bailleurs de fonds.

Dans la perspective de l'identification du programme 27-31, initier une réflexion de fond sur l'intervention de Solsoc en recontextualisant les enjeux du travail décent, de l'économie sociale et solidaire, de la protection sociale et de l'égalité de genre. Dans ce sens, actualiser la cartographie des acteurs sociaux concernés par les thématiques du travail décent et en sélectionner certains pour alimenter l'analyse des enjeux qu'elles posent. Réaliser une analyse sur la situation actuelle, ainsi que les enjeux Nord-Sud et régionaux (Amérique du Sud, Afrique de l'Ouest, Afrique centrale et Moyen-Orient). Dans chaque pays du programme, identifier des personnes et des institutions ressources extérieures capables d'intervenir dans l'accompagnement du programme et le renforcement des PA, ainsi que des ONG belges et internationales présentes sur place.

7. L'appropriation des thématiques du travail décent

Constat

En cohérence avec son histoire et son ancrage social, Solsoc a adopté la thématique du travail décent comme axe principal de son programme. Le choix s'est porté sur les piliers de la « protection sociale » en militant pour la généralisation d'une couverture santé universelle par le biais de la promotion de mutuelles communautaires de santé, la « création d'emplois durables » en soutenant le secteur de l'économie sociale et solidaire à travers l'appui à des groupements et des coopératives et les « droits au travail » en appuyant des initiatives d'organisation syndicale. Ces concepts revêtent des réalités bien différentes selon qu'ils soient abordés dans le contexte des pays riches ou des pays pauvres et il peut y avoir une forme d'incantation à les invoquer sans être en mesure de contribuer à des changements tangibles et durables. D'un côté, des systèmes de sécurité sociale fonctionnent et sont financés par des prélèvements obligatoires sur les revenus, le droit du travail garantit un salaire minimum avec des mécanismes d'indexation sur le coût de la vie, les droits civils et politiques garantissent le droit d'association et la liberté syndicale, les corps intermédiaires (mutuelles, syndicats...), issus d'une longue histoire de luttes sociales, jouissent d'une légitimité et d'un rôle reconnu dans l'organisation politique et sociale. De l'autre, l'économie informelle domine le marché du travail, les services publics essentiels ont du mal à assurer un minimum de leurs fonctions, les droits civils, politiques et syndicaux sont régulièrement bafoués... Les évaluations intermédiaires montrent une forme d'essoufflement des dynamiques liées aux thématiques de la protection sociale et de l'économie sociale et solidaire. Le développement des mutuelles communautaires dépend de la mise en place effective d'une CMU et d'une hypothétique délégation de gestion vers les mutuelles, dans des contextes politiques autoritaires et instables, laissant peu de place à la participation des organisations de la société civile. Les initiatives d'économie sociale et solidaire et les coopératives semblent se heurter à un plafond en termes de création d'emplois décents et d'émergence d'un secteur économique alternatif. Il y a lieu d'interroger et de recontextualiser dans chaque pays les concepts de travail décent et de protection sociale, et clarifier les ambitions concrètes et réalistes de leur mise en œuvre ?

Au Burundi, les mutuelles et les coopératives ont toutes les ressources pour équilibrer leurs comptes et assurer leur autonomie financière, à la seule condition de réunir les capacités (l'éthique, les compétences, la rigueur) de gouvernance et de gestion nécessaires. En revanche, elles n'ont pas les moyens d'assurer le financement de leurs faïtières et on voit difficilement, à ce stade, comment elles pourraient les avoir dans le futur. FEMUSCABU, PAMUSAB et UHACOM (en 2023, seuls 6% de ses charges de fonctionnement sont sur fonds propres) restent donc dépendants de subventions, pour l'essentiel provenant de la solidarité internationale. En ce qui concerne les mutuelles, on peut toutefois espérer que la mise en place d'une CSU à l'échelle du pays financée dans le cadre d'une sécurité sociale solidaire prévoira le financement des coûts d'administration du système duquel devraient faire partie les mutuelles communautaires, à la condition toutefois de convaincre le gouvernement de confier une partie de sa gestion à des organisations de la société civile qui échappent à son contrôle. C'est plus délicat pour le mouvement coopératif, où c'est la

rentabilité des activités économiques du secteur qui devrait pouvoir financer les structures faîtières. Or, si les coopératives ont réussi à mettre en place avec succès des services à leurs membres (stockage, fourniture d'intrants, mouture), elles ne sont pas parvenues à mettre en place de nouvelles activités de production ou de transformation à plus haute plus-value. Elles se révèlent être à ce stade davantage un moyen pour améliorer la situation économique des paysans qu'une fin comme entreprises créatrices de valeur et d'emploi au service d'un mouvement d'économie sociale et solidaire.

En RDC, l'appropriation des concepts du programme et leur contextualisation restent insuffisamment développées. La terminologie (travail décent, protection sociale, couverture sanitaire universelle, économie sociale et solidaire, genre, EVRAS...) a tendance à être reproduite comme telle et peut paraître « hors sol » dans un contexte congolais de grandes précarités, de pénuries et d'inégalités sociales. La difficulté ne réside pas dans le manque d'outils qui sont nombreux : boussole de l'ESS et guide pour un diagnostic, charte de l'ESS et cadre d'analyse du travail décent issu de l'atelier réalisé à Kinshasa, charte genre... L'enjeu est l'adaptation de ces notions à la réalité concrète des mutualistes et paysan-nés membres des PL pour qu'elles fassent sens et pouvoir les mettre en pratique dans les visions des organisations.

En Bolivie, le travail de l'école syndicale de la CGTFB est fondamental, et il est à espérer que l'impact se verra dans les syndicats à différents niveaux régional, national et dans la confédération. Mais pour l'intégration de l'approche genre, ceci se passe encore trop à travers l'appui de REMTE, l'organisation qui fait tant de la formation, de la recherche et du plaidoyer spécifique sur l'agenda des femmes et de l'économie tant formelle qu'informelle. Elle constitue un réel réseau d'alliance entre leaders syndicalistes. Le travail d'AYNI dans les zones rurales dans les serres (Alto de La Paz) et dans la transformation du lait (ASPALT) est notable et les femmes sont au centre des activités. Leur pouvoir économique et social améliore leur statut de façon significative.

En Colombie, l'ESS apparaît moins comme un domaine spécifique que sous la forme d'une dimension qui se fonde dans les thématiques plus larges de la transition juste, des droits humains et de l'aménagement du territoire - agroécologie, transformation du système agroalimentaire, « économies transformatrices », restitution des terres, etc. - auxquelles les PA & PL participent.

Le "moment politique" colombien, avec au pouvoir, pour la première fois, un gouvernement de centre gauche, est à la fois déterminant, prometteur et fragile. Des politiques publiques transformatrices - notamment d'appui à l'ESS - sont en cours de discussion ou de négociation. D'où l'importance du travail de plaidoyer. Au vu des prochaines élections en 2026, il serait important d'élaborer une analyse des priorités et des stratégies à mettre en place.

Au Maroc, nombre de coopératives et initiatives d'ESS (IESS) accompagnées par les PA réussissent à générer des revenus pour leurs membres, à renforcer leur confiance et leur rôle - particulièrement les femmes - et à répondre à certains besoins des quartiers. Un bilan plus précis et général serait à faire - et permettrait de mieux valoriser les acquis du programme.

Cependant, un plafond semble atteint par l'ESS dans les quartiers populaires de Casablanca. Les coopératives et IESS ont obtenu des résultats concrets ; des possibilités de renforcement et d'extension existent. Mais, jusqu'à quel point, dans les conditions actuelles, sans un changement conséquent de politiques publiques, un saut qualitatif est-il possible, permettant un déploiement de l'ESS, qui serait en mesure dès lors de créer en nombre des emplois décents, voire de constituer une alternative économique au modèle capitaliste mis en place au Maroc ? Une telle interrogation n'invite pas à abandonner l'ESS, mais plutôt à mieux la situer stratégiquement par rapport à ses conditions et à ses ambitions dans le contexte marocain.

Recommandations

Enclencher entre parties prenantes (PA, PL, Solsoc, UNMS, FGTB) une réflexion stratégique qui recontextualise les concepts de travail décent et de protection sociale dans la réalité de chaque pays, et redéfinisse des ambitions et des stratégies concrètes et réalistes pour les mutuelles, les coopératives, les IESS et les syndicats d'ici 2026 (fin du programme) et 2031 (prochain programme). Partir de la capitalisation et de la systématisation des expériences vécues dans les mutuelles, dans les coopératives, dans les IESS et autres PL pour faire évoluer la maîtrise des concepts et les ancrer dans les réalités locales.

À travers son rôle d'accompagnement, Solsoc a un rôle à jouer dans ce travail de systématisation en faisant converger les expériences à capitaliser et en organisant leur analyse. Réfléchir à la possibilité d'organiser un accompagnement thématique (protection sociale, ESS, genre) des PA/PL à côté du géographique, y compris en recourant à des expertises externes, mais imprégnées de la démarche de Solsoc et du programme (CODAC revisité).

Constats dans la sphère d'influence

La sphère d'influence est le cœur du programme. Partenaires associés et limitrophes travaillent ensemble à la mise en œuvre des stratégies en vue de réaliser les incidences avec un suivi et un accompagnement de Solsoc. L'essentiel de la chaîne d'accompagnement s'y déploie.

8. L'accompagnement stratégique et technique des PL

Constat

À la suite des évaluations intermédiaires, on peut émettre l'hypothèse que dans la chaîne d'accompagnement, les ressources humaines sont proportionnellement aux résultats attendus davantage investies en amont (sphères de contrôle/influence) qu'en aval (sphères d'influence/intérêt), entre autres en vue de la redevabilité vers la DGD, mais aussi pour la réflexion stratégique macro (SEMPA...). Ce déséquilibre laisse des moyens limités pour l'accompagnement stratégique et technique des PL qui demande un travail de terrain dense et régulier. Ceci d'autant plus que les ambitions affichées – tant sur le plan quantitatif que qualitatif – ainsi que, dans certains pays, le nombre de PL, sont élevés. Il y a lieu d'opérer une double démarche, en réaffectant les ressources humaines davantage vers les sphères d'influence et d'intérêt d'une part, et en concentrant l'action sur un nombre restreint de zones d'intervention et de PA/PL d'autre part. De plus se pose la question de l'autonomisation progressive des PL par rapport aux PA, qui est aussi liée au type de relation, parfois entendue comme hiérarchique ou de dépendance, qui les lie. On note parfois un sentiment de "propriété" des PA sur les PL, freinant ceux-ci dans l'établissement de nouvelles relations avec d'autres acteurs en toute autonomie. Se joue ici le pouvoir sur le contrôle des ressources du programme.

Dans plusieurs pays du programme, le contexte sécuritaire s'est détérioré - Palestine, Burkina Faso, RDC, Colombie - et tous font face à une montée de l'autoritarisme qui restreint l'espace d'intervention. Cela se répercute directement sur les déplacements - dans diverses régions de Colombie, au Kivu, dans le nord du Burkina Faso - des PA et donc sur l'accompagnement des PL. Il est nécessaire d'intégrer cette insécurité dans les stratégies comme dans les résultats attendus et de mettre en place des alternatives lorsque certaines zones deviennent inaccessibles.

Au Burundi, on observe encore des manquements dans l'accompagnement des coopératives multifilières par l'UHACOM (PL) et ADISCO (PA), surtout en ce qui concerne la gestion comptable et financière et la vision entrepreneuriale, bien que des efforts importants ont été fournis en la matière ces dernières années. Le déficit d'accompagnement est beaucoup plus marqué en ce qui concerne les coopératives accompagnées par la FEBUTRA où il y a clairement un manque de stratégies et de compétences.

En RDC, dans la province de l'Équateur, en ce qui concerne les capacités de CRAFOP (PA) à assurer un accompagnement performant de la mutuelle LONALO (PL), la question semble plus méthodologique que technique. Sur ce dernier point, le conseiller technique du CRAFOP maîtrise l'essentiel des compétences nécessaires. En revanche, il n'existe pas un plan d'accompagnement clairement défini de la LONALO, qui précise les contenus, la méthode, l'intensité et la fréquence du renforcement des différents acteurs de la mutuelle (instances, équipe exécutive, responsables et gérants de section, responsables des pharmacies...). Ceci a contribué à l'apparition de tensions entre responsables du CRAFOP et équipe exécutive de la LONALO dans le travail d'accompagnement des sections, liées à des conflits de rôles et/ou de compétences, à des interventions vécues comme des ingérences. En ce qui concerne la fiabilité de la gestion administrative et financière de la mutuelle, il subsiste d'importantes faiblesses dans la tenue des outils de gestion de certaines sections (cf. Wendji Secli), ce qui trahit une carence dans l'accompagnement : livres de caisse du fonctionnement des sections, livres de caisse des cotisations payées, registre des adhésions et du paiement des cotisations, registre et classement des pièces justificatives ne sont pas à jour et/ou ne sont pas remplis de façon cohérente.

D'autre part, le CRAFOP a manifesté son profond mécontentement du fait que la LONALO était citée sans qu'il soit au courant dans la convention de partenariat liant Solsoc à COPADE (PL) et CENADEP (PA), celle-ci spécifiant le souhait de voir ces organisations collaborer entre elles pour faciliter l'adhésion des membres des coopératives paysannes à la mutuelle. Pour le CRAFOP, il était intolérable qu'une telle chose puisse exister sans en être informé. Cet incident, avec les reproches d'ingérence de la LONALO vis-à-vis du CRAFOP, tend à confirmer l'existence de ce sentiment de propriété ou d'exclusivité de la part des organisations d'appui. Dans le programme de Solsoc, cela se traduit par la façon dont les partenaires interprètent les notions de PA et de PL, à l'origine une classification purement méthodologique. Les PA parlent de « leurs » PL et les PL existent à travers « leur » PA. Un PL est en relation avec un seul PA. Être PA ou PL est vécu comme un statut, une relation hiérarchique, les seconds aspirant à monter en grade.

En Bolivie, les PA ont des professionnels techniques de grande qualité, mais leur surcharge de travail ou les multiples casquettes contribuent à un turn-over qui peut entraver la transmission et l'ancrage du travail sur l'intégration de l'approche genre. Il serait important de mettre en place des stratégies de fidélisation des équipes et de formation interne sur l'approche genre et les techniques d'animation. Partager sur plusieurs épaules les connaissances, créer des alliances avec des personnes-ressources externes. Veiller à ce que les personnes responsables de l'intégration de l'approche genre soient représentées tant en première ligne que dans les plus hauts espaces décisionnels de l'organisation.

En Colombie, l'accompagnement des PL implique de nombreux déplacements dans des conditions compliquées – état des routes, insécurité, etc. –, qui supposent une charge de temps d'autant plus importante qu'ils reposent sur peu de personnes. Or, les départements de la Vallée du Cauca et d'Antioquia (Uraba et le Bajo Cauca) où se situent les PL sont des régions conflictuelles, marquées par l'insécurité, qui les rendent difficiles d'accès, voire par moments inaccessibles. Cela interroge les conditions et la possibilité même d'un accompagnement rapproché.

L'accompagnement se focalise souvent sur les activités, matière à une abondance d'informations ponctuelles, mais peu d'informations stratégiques (les enjeux, le comment des actions, les changements, etc.).

De plus, Solsoc émet parfois des injonctions contradictoires en plaidant par exemple pour l'autonomisation des PL, tout en demandant aux PA de prendre en charge la gestion administrative et financière de ceux-ci. Enfin, le manque de stabilité financière des PA et les inquiétudes sur l'avenir peuvent constituer un facteur de stress et affecter le travail d'ensemble - donc aussi l'accompagnement - des partenaires.

Les PA marocains mettent en place un accompagnement de proximité, en s'inscrivant dans une dynamique de mouvement, au plus près des dynamiques des organisations locales. Leur institutionnalisation est légère et leurs moyens en matière de personnel sont réduits. L'action repose sur quelques personnes salariées et

personnes-relais dans les quartiers populaires. Cette approche suppose donc un accompagnement en cascade avec des stratégies de duplication, des points focaux et de fortes capacités. L'efficacité est en conséquence largement fonction de la formation et de l'action des espaces et des personnes dans les quartiers en charge de répercuter et de matérialiser l'accompagnement des PA.

Or, le contexte marocain de pauvreté, d'individualisation et de cooptation représente un frein et un risque de détourner la démarche d'ESS vers l'entrepreneuriat. L'attention particulière à l'autonomie et au rythme propre des PL, pour pertinente qu'elle soit, entre régulièrement en tension avec la cadence du programme et l'échéance des changements visés. À ces difficultés contextuelles viennent s'ajouter le fait que les bureaux des PA ne résident pas dans les quartiers populaires - d'où de nombreux allers-retours -, le nombre élevé de PL répartis sur plusieurs quartiers, l'absence de diagnostics plus ciblés sur ces quartiers et le manque de synergies et de complémentarités entre PA.

Au Burkina Faso, ASMADE appuie depuis 2006 un collectif des associations de restauratrices et de transformatrices de produits locaux (CARTPL). Ce collectif compte actuellement 83 associations membres, totalisant plus de 2000 membres et près de 200 personnes (équivalent temps plein) percevant au minimum le niveau du SMIG burkinabè. Au fil des années, le CARTPL a développé, avec l'appui d'ASMADE, des capacités en gestion, en technique de plaidoyer et de négociation, en techniques de production, de transformation et de commercialisation et en acquisition de nouveaux marchés et financements. On peut se demander si la force des liens entre ASMADE et le CARTPL ne sont pas de nature à freiner l'autonomisation du CARTPL et les opportunités d'ASMADE à accompagner de nouvelles dynamiques similaires dans d'autres secteurs.

Recommandations

En amont de l'identification du prochain programme, objectiver la situation de chaque PA (plus-value, degré d'autonomie, dynamisme interne, ancrage social, adaptabilité aux évolutions du contexte) pour alimenter la prise de décision relative à la poursuite ou non des partenariats. Réaliser ce travail d'objectivation et la prise de décision qui en découlent au niveau de l'équipe de Solsoc et de ses instances avec l'appui du CODAC.

Dans chaque pays, mettre en adéquation le nombre de PA et de PL appuyés avec les moyens disponibles en fonction des ambitions de changement affichées. L'enjeu est d'évaluer correctement les ressources (matérielles, humaines, financières) nécessaires pour mettre en œuvre les stratégies identifiées et se donner les meilleures chances d'atteindre les incidences visées. La proposition est d'évaluer les moyens en partant des PL et en remontant la chaîne d'accompagnement pour placer le centre de gravité de leur répartition aux confins de la sphère d'influence.

Revoir les concepts de PA et de PL et l'organisation de leurs relations. Les PL ne sont pas la propriété des PA, il ne peut y avoir d'exclusivité ni de chasse gardée. Au contraire, la diversification des relations institutionnelles des PL doit faire partie des incidences visées destinées à les renforcer et donc des stratégies qui renforcent leur autonomie.

Mettre en place une stratégie qui prenne en compte l'insécurité, les risques et le stress (de manière genrée), intégrant une politique de déplacements dans les zones en conflit, des mécanismes d'alerte et d'action urgente. De manière plus générale, développer une réflexion pratique sur le travail dans des territoires en conflit : comment adapter le travail, l'accompagnement et légitimer la poursuite des activités sur place alors même que l'insécurité fragilise, voire hypothèque les changements à moyen terme.

9. L'hétérogénéité et les limites des politiques et des stratégies de genre

Constat

L'approche pour l'égalité de genre constitue une priorité transversale du programme de Solsoc. Un résultat propre y est consacré pour chaque objectif spécifique. Cette préoccupation n'est pas nouvelle et imprégnait déjà les programmes précédents. Un atelier international consacré à « l'ESS, un tremplin pour le travail décent et l'égalité de genre » (Bukavu 2018), avait abouti à la construction collective entre PA d'une stratégie genre de référence. Dans la pratique, les évaluations intermédiaires montrent une grande hétérogénéité entre les PA en matière de politique de genre, y compris au sein d'un même OS. Certains en font un axe réellement prioritaire et développent des stratégies visant tant les hommes que les femmes, en mixité et/ou en non-mixité et cherchant à induire des changements structurels dans les représentations, les statuts et les relations de pouvoir vers plus d'égalité. Dans d'autres cas, les approches genre sont limitées au renforcement de la participation des femmes (dans les instances, dans les activités...) et à la mise en place de services qui leur sont spécifiquement destinés. Enfin, pour certains, l'axe genre est peu présent. Par ailleurs, même là où l'approche genre est fortement présente, on relève parfois des incohérences ou des contradictions dans la composition des instances de décision et des équipes techniques, où la représentation masculine reste prépondérante; il convient également de s'interroger sur l'existence de divergences de vision mises sous le tapis et sur l'usage de concepts très éloignés des réalités socioculturelles locales (par ex. l'EVRAS?); ou encore des résistances à aborder des aspects fondamentaux pour l'égalité comme ceux qui concernent les droits sexuels et reproductifs ou les violences faites aux femmes et aux minorités.

Au Burundi, Tous les PA et PL ont adopté une vision et une politique genre ambitieuses avec la mise en place de points focaux et de stratégies spécifiques tant vers les femmes que vers les hommes, mixtes et non mixtes. On observe un leadership féminin consolidé et affirmé dans les mutuelles et les coopératives. L'UPH a joué un rôle positif dans ce sens à travers la formation et la diffusion du concept de la « masculinité positive ». De nombreuses initiatives de groupements féminins ancrés à la base (renforcement économique, estime de soi, rôles dans la communauté, capacités de leadership) se déploient autour des mutuelles et des coopératives. Le concept de masculinité positive est répandu et approprié par de nombreux acteurs aux différents niveaux du programme. Des témoignages de changements dans les relations de genre au sein des familles (partage du pouvoir, des revenus, des tâches) et des communautés (le phénomène tache d'huile) sont fréquents. Malgré une approche volontariste débouchant sur des améliorations, la représentativité des femmes dans les instances de décision reste minoritaire (autour d'un tiers), de même que dans les équipes techniques des faitières et organisations d'appui. Une autre limite observée est le manque de lien avec des enjeux politiques globaux concernant le statut et les conditions des femmes burundaises.

En RDC, dans la province de l'Équateur, l'incidence protection sociale touche aux questions de genre à travers la parité dans les instances et la question de la sexualité responsable. Elle ne donne pas de cap plus précis en la matière. Cela dit, le CRAFOP (PA), face au défi de l'élargissement des adhésions à la mutuelle LONALO (PL), a élaboré et mis en place une stratégie à destination des femmes. La « dynamique des femmes » (DYFEM) apparaît comme l'une des initiatives les plus porteuses tant pour le renforcement de la mutuelle que pour promouvoir des changements par rapport aux inégalités femmes-hommes. L'initiative est venue du CRAFOP dans le cadre de la réflexion sur les stratégies de sensibilisation pour promouvoir l'adhésion à la mutuelle. Les femmes constituent un public plus attentif à un message de prévoyance étant donné leur rôle en matière de santé dans les familles. Si DYFEM est avant tout conçue comme une stratégie de renforcement de l'adhésion à la mutuelle, elle a contribué à renforcer la représentation des femmes dans les instances : elles président trois sections sur six, comptent deux représentantes dans le CA.

En Bolivie, dans le travail des syndicalistes, l'impact du travail en synergie de la REMTE et l'école syndicale est super encourageant et les résultats sont très prometteurs en ce qui concerne le nombre des femmes très formées et engagées comme leaders dans la lutte syndicale en proportion à leur nombre dans les entreprises. Il serait important d'élaborer des stratégies pour que les secteurs liés à l'économie informelle soient aussi intégrés dans les luttes syndicales de la confédération. Les femmes se trouvent fondamentalement dans des métiers de l'économie informelle (gastronomes et autres métiers...). Pour les

organisations paysannes, les femmes sont très présentes dans les activités productives, mais les hommes ne le sont pas dans les activités reproductives (aussi dénommées *care*), ceci est une difficulté largement retrouvée au niveau du pays, mais qui se renforce dans les zones rurales. Des changements générationnels sont observés. Dans un sexisme ambiant important, les avancées précises et ponctuelles sont importantes et à consolider pour pouvoir les pérenniser.

Du côté des PA colombiens, lors de l'atelier de formation genre, on observe une bonne compréhension des enjeux, mais pas pour autant une intégration transversale dans leurs plaidoyers thématiques.

Des dimensions de genre sont bien présentes dans le programme au Maroc et l'un des trois PA, AFAQ, est une organisation de femmes qui travaille avec les femmes, développant une expérience et une expertise féministes, notamment pour combattre les stéréotypes. AFAQ a par exemple mené un plaidoyer au sein de la Coalition féministe autour de la réforme du code de la famille. Mais ce travail ne se répercute pas ou peu auprès des deux autres PA. De plus, les femmes sont présentes en nombre au sein des PL et réseaux, et sont même souvent majoritaires. Malheureusement, il n'existe pas de données synthétiques globales de la place et du rôle des femmes au sein des PL. Les PA ont élaboré des données et des outils genrés (notamment le diagnostic), mais pas de manière systématique. Par ailleurs, une campagne de sensibilisation sur le harcèlement a été réalisée.

De façon générale, il manque un espace d'échanges autour des questions et des stratégies de genre, ainsi qu'une capitalisation et une systématisation des pratiques. Ainsi, le genre est bien intégré au programme, mais de manière partielle et irrégulière.

Les organisations de femmes et les mouvements féministes sont forts et reconnus en Colombie, tout particulièrement en milieu rural. Cependant, leurs revendications sont souvent invisibilisées ou minorées et leur participation à la mise en place de politiques publiques, régulièrement circonscrite à une dimension spécifique et non à une restructuration globale. Le gouvernement actuel ouvre un espace (plus) favorable à ces organisations et mouvements de femmes.

Des responsables des PA en charge du programme sont des femmes. Des femmes sont également présentes – nous ne disposons cependant pas des données (précises) – au sein des PL et des aspects du genre sont inclus dans leurs pratiques et analyses. Mais il manque des données et des outils, une capitalisation des informations, expériences et pratiques, ainsi que leur visibilité et systématisation. Il existe par ailleurs un décalage entre la prise en compte du genre dans les analyses, rapports, activités, etc. des PA et son appropriation seulement partielle par les partenaires.

Enfin, un travail de clarification doit encore être mené entre Solsoc et les PA afin d'éviter les malentendus et d'acquiescer une compréhension commune des enjeux et de la stratégie recherchés. Il ne s'agit pas de faire des PA des « organisations féministes », mais de les accompagner afin de contribuer à renforcer leurs actions, ainsi que celles de Solsoc, en faisant en sorte que soit (plus) systématiquement intégrée la dimension du genre dans leurs analyses, outils et pratiques.

Recommandations

Réaliser des ateliers au niveau local/régional d'autodiagnostic sur le genre (à l'image de celui effectué en Bolivie en 2024). Utiliser ces autodiagnostic pour l'élaboration de marqueurs de progrès dans les différentes sphères d'influence qui soient bien spécifiques au contexte pour éviter des généralités ou des objectifs hors de portée du programme. Un plan d'action avec des résultats atteignables sera toujours plus pertinent qu'un plan genre très ambitieux qui risque d'être abandonné en cours de route ou impossible à capitaliser.

Mettre en place un accompagnement et un suivi thématique genre systématique à partir de Solsoc, de la même manière qu'un suivi se fait sur les questions de gestion administrative et financière. Ceci implique qu'un-e membre de l'équipe Solsoc spécialisé-e sur le sujet accompagne périodiquement les chargé-es de partenariat lors des missions de suivi et qu'il ou elle alimente la réflexion sur les pratiques et les expériences.

Veiller à ce que dans chaque pays des partenariats stratégiques soient noués avec des organisations et des réseaux féministes avec le double objectif de renforcer les capacités des PA et PL en matière de genre et d'inscrire leur action dans le combat politique global pour les droits des femmes et des minorités. Le but serait, d'une part, le partage des bonnes pratiques et les échanges des « succès stories » par un travail en réseau entre PA/PL et organisations féministes externes au programme. Et, d'autre part, d'articuler les différentes thématiques et renforcer et soutenir les plaidoyers nationaux pour l'amélioration du statut des femmes et des minorités. Il faut faire attention à prévoir les moyens humains et matériels nécessaires pour couvrir les coûts de participation de ces organisations, qui, en réalité, nécessitent plus de reconnaissance de leur expertise. Il faut également veiller au fait que les différentes formes de discrimination (à l'égard des jeunes, des femmes, des minorités sexuelles, de groupes culturels, ethniques...) nécessitent une expertise propre et éviter de les traiter toutes dans une même démarche.

Constats aux confins des sphères d'influence et d'intérêt

10. Les changements induits auprès des bases des partenaires limitrophes et de leur environnement

Constat

Nous touchons ici aux finalités du programme, aux changements induits parmi les personnes, les groupes et les communautés qui constituent les bases des PL. Le programme vise à contribuer à des changements de type sociaux et politiques : améliorer l'accès aux droits à la santé et aux droits du travail, faire bouger les lignes en matière d'égalité sociale, d'égalité entre les genres, de respect des droits des minorités. Les PL et PA ont été identifiés comme acteurs de changement, les stratégies appuyées élaborées pour leur capacité à produire ces changements. Lors des visites de terrain, on relève des témoignages de ces changements, mais on manque parfois d'informations pour en mesurer la profondeur et l'ampleur. Le dispositif de suivi (marqueurs de progrès et journal des stratégies) renseigne correctement sur le processus (les adhérents, la participation, les activités, les services offerts, les chiffres d'affaires...) moins sur ses effets. Or, ces données s'avèrent nécessaires pour vérifier un cran plus loin la pertinence des stratégies et de l'action des acteurs, afin de consolider ce qui fonctionne et réajuster ce qui fonctionne moins bien.

Au Burundi, en ce qui concerne les relations de genre, des changements sont observés sur le terrain, dans les discours comme dans les comportements de femmes et d'hommes, dans certaines postures de leadership, dans la participation au niveau des instances et dans la vie des mutuelles et des coopératives. Il reste à observer de façon plus objective, systématique et approfondie les changements générés dans les familles et les communautés, tâche qui devrait être intégrée et priorisée dans le programme de recherche-action de l'UPH.

En matière d'accès à la santé, on constate une augmentation constante et régulière, depuis 2020, du nombre de familles membres de la FEMUSCABU (mutuelles des caféiculteurs) et en ordre de cotisation, qui a plus que doublé sur la période, alors que l'évolution du nombre de ménages affiliés a été très fluctuante les dix premières années. Il n'y a pas de certitudes quant à ce qui explique cette croissance significative et stable qui semble marquer un tournant dans l'évolution de la FEMUSCABU. On peut seulement émettre quelques hypothèses, et il serait pertinent de mener une enquête pour en objectiver les raisons, en se basant entre autres sur les registres des plaintes qui sont ouverts dans chaque mutuelle, mais ne sont pas consolidés. Les conclusions d'une telle enquête permettraient de renforcer les stratégies gagnantes.

Au niveau des coopératives multifilières, les services de base offerts aux membres (stockage, fourniture, mouture) sont consolidés et de plus en plus prisés. À travers cette offre, les coopératives trouvent leur principale raison d'être comme instrument au service de leurs membres. On en conclut qu'en bénéficiant des services des coopératives, les paysan·nes qui en sont membres améliorent leurs conditions sociales et matérielles de vie, mais on ne dispose pas de données pour évaluer dans quelle mesure cette amélioration se produit, la proportion de membres qui en bénéficient réellement, dans quels aspects de la vie des personnes et des ménages elle se fait sentir, ses effets sur la communauté, sa durabilité et le potentiel de croissance qu'elle présente.

En Colombie, plusieurs avancées notables ont eu lieu. L'un des PL a bénéficié de la restitution de terres et, plus globalement, des politiques publiques, telles que la réforme de la loi du travail, le programme alimentaire scolaire (PAE) et le plan national agroécologique, ont été élaborées ou sont en cours d'élaboration, avec une contribution variable des parties-prenantes au programme. Elles représentent autant de marqueurs de changements importants et de leviers stratégiques, mais leur mise en œuvre dans les prochaines années et leur concrétisation dans les territoires demeurent un défi dans un contexte polarisé et conflictuel.

Au Burkina Faso, l'appui aux mutuelles de santé et à la structuration du mouvement mutualiste se poursuit malgré un contexte politique instable et marqué par l'insécurité qui entraîne non seulement des déplacements de populations (particulièrement à l'ouest et au nord du Pays), mais également la fermeture ou rend inopérants de nombreuses structures de santé conventionnées avec des mutuelles de santé. On a assisté en conséquence logique à une diminution du nombre d'individus assurés via des mutuelles de santé, qui se stabilise désormais, voire augmentent. Au niveau de l'administration, des avancées sont constatées, notamment par la création du Comité technique de la mutualité sociale (COTEMS), organisme public par lequel les mutuelles de santé peuvent obtenir l'agrément leur permettant d'agir dans un cadre légal. Le gouvernement actuel du Burkina Faso (junte militaire) n'a d'ailleurs pas renoncé aux ambitions d'étendre la couverture de protection sociale santé, mais sa priorité politique tourne essentiellement autour des questions sécuritaires. Cette situation place les partenaires de Solsoc et les acteurs mutualistes burkinabè dans une situation très incertaine qui nécessitera de mieux comprendre les dynamiques d'adhésion (là où elles se poursuivent positivement) et diversifier les stratégies d'appui à l'extension de la protection sociale, tant en termes de plaidoyer qu'en termes opérationnels.

Recommandations

Promouvoir, parmi les PA, des acteurs dont la finalité est la formation, le renforcement des capacités, des dispositifs de recherche et/ou de recherche-action dans une optique d'éducation populaire, à l'image de l'UPH au Burundi, qui puisse aussi nourrir le travail de plaidoyer de Solsoc. À défaut, mettre en place des dispositifs de recherche sur le terrain en collaboration avec des institutions (universités, centres de recherche...) ou des personnes-ressources locales (consultants, *think thank*...) pour réaliser des études de terrain sur les effets du programme.

Consacrer une partie des fonds alloués aux évaluations pour la réalisation de ces recherches-actions.

Alimenter les ateliers régionaux prévus avec les résultats des recherches et avec la participation de l'expertise thématique et contextuelle de personnes-ressources locales extérieures au programme.