

Programme 2022-2026 – Evaluation intermédiaire et réponses managériales

1 Contexte

1.1 Le programme travail décent

1.1.1 Le contexte d'intervention

Solsoc est l'organisation de solidarité internationale de l'Action Commune Socialiste en Wallonie et à Bruxelles, qui constitue sa base historique et sociale. L'objectif commun est de permettre aux plus pauvres et aux plus vulnérables de vivre avec plus de dignité et de revendiquer leurs droits socio-économiques et politiques. Outre les actions menées en Belgique, Solsoc soutient des initiatives en Colombie, en Bolivie, au Maroc, au Burundi, au Burkina-Faso, au Sénégal, en République démocratique du Congo et en Palestine.

Le PGM 22-26 découle aussi du programme quinquennal précédent 2017-2021 dont il prend en compte l'analyse des résultats atteints, les conclusions des analyses internes et les recommandations issues des évaluations finales et celles des expert·e·s du CODAC précédent. Une attention est portée vers la cohérence interne du programme, le développement de synergies et de complémentarités entre les 3 acteurs non gouvernementaux du PGM commun. Ce programme s'inscrit dans un Cadre Stratégique Commun (CSC) élaboré, conformément aux modalités de la réforme de la coopération belge, par 9 OSC¹. Les 9 organisations ont opté pour une approche stratégique et thématique autour de l'agenda du Travail Décent en valorisant la complémentarité de leurs expériences et expertises. Les cibles stratégiques du CSC et les pistes d'action du programme commun qui en découlent ont été mises en lumière par la réalisation de 4 Analyses Contextuelles Communes (ACC) par le groupe des 9 OSC. L'agenda « Travail Décent » s'articule autour des 4 piliers de l'OIT² et est le fil conducteur des collaborations entre les 9 OSC et les organisations partenaires en Amérique, Afrique et en Asie, ainsi qu'avec les acteurs belges, européens et internationaux. Le comité de pilotage du CODAC se concentrera sur les thématiques prioritaires de Solsoc tout en veillant à intégrer la logique du PGM commun avec FOS et IFSI.

1.1.2 Libellé de l'objectif global du programme commun

« Renforcer le travail décent pour une transition juste, équitable, solidaire et inclusive par la création d'emploi, la garantie des droits au travail et de la protection sociale et la promotion du dialogue social ».

1.2 Déroulement de l'évaluation externe

Les évaluations intermédiaires ont été 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 sont basées 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

¹ Organisations de la Société Civile : IFSI asbl/ISVI vzw (FGTB/ABVV), IIAV/IEOI (ACV/CSC), BIS/MSI (ACLVB/CGSLB), WSM vzw, FOS asbl, Solsoc asbl, Oxfam Solidariteit asbl, UNMS/NVSM, ANMC/LCM.

² La création d'emplois décents (1), les droits au travail (2), la protection sociale (3) et le dialogue social (4).

dimension stratégique du dispositif de suivi du programme en y injectant une approche d'évaluation continue.

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	Maité Verheylewegen
Colombie	21 au 31 octobre 2024	Frédéric Thomas	Maité Verheylewegen et Victor Romero
Burkina Faso	Entretiens en visioconférence en juillet 2024	Bénédicte Fonteneau	Stephan Regnard
Belgique		Bénédicte Fonteneau	Stéphanie Lecharlier Aurore Schreiber

1.3 Contexte légal

Dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme de 5 ans subventionné par la Direction Générale du Développement (DGD), l'arrêté royal de 2016 stipule que l'ACNG accrédité doit effectuer des évaluations intermédiaires et finales (cf. Article 44).

Vous trouverez ci-dessous la réponse managériale de Solsoc sur le rapport d'évaluation de cette évaluation et des informations relatives à leur mise en œuvre.

NB : cette réponse managériale est considérée par Solsoc et ses partenaires comme un outil annexe et complémentaire pour la gestion des cycles programmatiques actuels et futurs. De ce fait, les actions listées ont vocation à évoluer dans le temps de manière adaptative et selon l'évolution du contexte (révision régulière de la pertinence des stratégies indiquées).

2 Tableau de synthèse

Degré de prise en compte*	Réponse managériale et action(s) prévue(s) : si une recommandation est acceptée totalement ou partiellement (code couleur vert et orange), il faut alors décrire ce qui est prévu pour intégrer la recommandation et décrire les activités concrètes à prévoir pour le faire. Ces actions seront reprises dans le plan d'action).
	Nous validons cette recommandation que nous trouvons pertinente et faisable (actions prévues).
	Cette recommandation paraît pertinente en termes d'approche, mais elle est partiellement prise en compte (justification et actions prévues).
	Cette recommandation ne nous paraît pas pertinente en termes d'approche pour diverses raisons (à justifier).

2.1 Constats dans la sphère de contrôle

Recommandations	* Réponse managériale et, le cas échéant, action(s) prévue(s)
1. LA VISION DU PARTENARIAT ENTRE ORGANISATIONS DE L'ACTION COMMUNE (AC)	
1.a - 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.	Un point d'attention spécifique sur la concertation avec l'ensemble des parties-prenantes au programme sera prévu dans le cadre de l'identification du futur programme 27-21. Cela doit néanmoins se faire en prenant en compte les disponibilités et/ou possibilité de concertation et d'échange en direct entre partenaires de l'action commune socialiste en Belgique et les partenaires associés.
1.b - 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	La pertinence des actions, notamment dans le cadre des dynamiques syndicales, fera l'objet d'une analyse et d'une concertation soutenue (avec les limites identifiées dans la recommandation 1.a). Il paraît en ce sens particulièrement pertinent de mieux cartographier les entreprises des secteurs soutenus pour faciliter le renforcement des partenaires en place.

termes de stratégies d'action à soutenir dans le cadre du partenariat, doivent faire l'objet d'une négociation entre partenaires.

2. L'ARTICULATION AVEC LES ORGANISATIONS DU PROGRAMME COMMUN FOS ET IFSI

2.a - Mener à son terme l'hypothèse en cours d'une fusion entre IFSI, FOS et Solsoc afin de la valider ou de l'écartier. 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.

La recherche de synergie et de complémentarité avec FOS et IFSI est au cœur des préoccupations des programmes, en veillant toujours à une efficience organisationnelle entre nos organisations.
L'hypothèse de rapprochement s'inscrit dans une démarche institutionnelle et figure dans nos plans stratégiques 27-36 respectifs.
Un approfondissement des convergences et complémentarité se fera au cours des prochaines années.

3. LA COORDINATION AVEC D'AUTRES BAILLEURS DE FONDS

3.a - 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.

Cette concertation existe dans la plupart des pays d'intervention. La recherche de cohérence et d'efficience sur une thématique ou dans un pays particulier reste, pour Solsoc, une priorité afin de mutualiser les efforts et favoriser les apprentissages.
Il convient néanmoins de préciser que ces concertations nécessitent du temps et des moyens humains.

4. LA REDEVABILITE VIS-A-VIS DE LA DGD ET METHODOLOGIE DE PLANIFICATION ET DE SUIVI

4.a - 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. Cf. Proposition détaillée dans le rapport de synthèse.

Une analyse approfondie sera réalisée pour harmoniser et simplifier encore les outils de suivi. Si des premiers changements ont déjà été mis en place sur le programme actuel (différents niveaux de suivi), une analyse et refonte plus profonde sera réalisée pour le prochain programme afin de simplifier les méthodes et outils de suivi-évaluation et, par-delà, renforcer la lisibilité des actions.
Concernant les propositions de modifications autour des missions, celles-ci nous paraissent pertinentes. Elles sont convergentes avec les

	propositions de modèle-type de missions inscrit au manuel des procédures de Solsoc (version de décembre 2024).
--	--

2.2 Constats dans la sphère d'influence

Recommandations	* Réponse managériale et action(s) prévue(s)
5. LA POLITIQUE DE PARTENARIAT DE SOLSOC DANS LES PAYS PARTENAIRES	
5.a - 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.	Cela nous paraît pertinent et cet aspect n'a pas, à ce jour, été suffisamment exploité. Une analyse et des questionnaires aux partenaires plus globaux et systématiques nous permettraient de mieux cartographier les enjeux de suivi
5.b - Limiter l'organisation des séminaires internationaux (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.	Les thématiques recommandées pour ce type d'événements nous paraissent tout à fait pertinentes et ont déjà, en partie, été traitées lors des séminaires précédents (SEMSEN 2021, SEMPA 2023). Concernant la possibilité de réduire leur occurrence, cela devra être évalué au regard des possibilités et besoins d'échanges entre partenaires, notamment la possibilité de regards croisés intercontinentaux qui viennent nourrir les actions respectives de Solsoc et ses partenaires. Au vu des perspectives de coupes budgétaires avancées par le gouvernement fédéral belge, il apparaît néanmoins difficile de maintenir autant de rencontres, ou en tout cas, des rencontres de cette ampleur.
5.c - 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).	Ces ateliers « régionalisés » nous semblent en effet une bonne façon, à la fois efficiente et pragmatique, de renforcer une « approche régionale » promue dans le cadre du programme actuel à travers des objectifs spécifiques régionaux partagés dans certains cas avec FOS & IFSI.
5.d - Organiser des rencontres spécifiques resserrées autour des enjeux de plaidoyer de Solsoc en Belgique (RDC, Colombie, Palestine, Belgique).	Des missions spécifiques resserrées autour du plaidoyer sont tout à fait pertinentes. Toutefois, la possibilité de joindre différents types d'objectifs à une même mission (ex. atelier entre partenaires suivi d'actions de plaidoyer) se justifie principalement par des raisons économiques

	(efficience – « d’une pierre, deux coups ») et environnementales, en évitant les allers-venues intercontinentales.
6. LA DYNAMIQUE DES RELATIONS DE PARTENARIAT	
6.a - 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 <i>membership</i> 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.	Solsoc est tout à fait d'accord avec cette recommandation. Elle fait d'ailleurs déjà l'objet d'une prise en compte puisqu'elle a été insérée dans les réflexions mises en place dans le cadre du futur programme 27-31 et des potentielles inflexions stratégiques associées à ce dernier.
6.b - 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.	Dans le cadre de l'identification du programme 27-31, mais également en phase avec la mise en œuvre de son plan stratégique 27-36, Solsoc va initier une démarche de réflexion/actions autour de ces enjeux, qui feront également l'objet d'un suivi avec les membres du CODAC responsables de la présente évaluation.
7. L'APPROPRIATION DES THEMATIQUES DU TRAVAIL DECENT	
7.a - 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	<p>Cette réflexion stratégique nous paraît pertinente, mais peut difficilement se mettre en place de manière conjointe et structurelle. En ce sens, une analyse plus fine sera réalisée au niveau des pays et partagée avec d'autres parties-prenantes au programme et, le cas échéant, au CSC TD.</p> <p>La capitalisation et la systématisation des expériences est tout à fait pertinente et souhaitable. Elle se confronte néanmoins à plusieurs</p>

<p>IESS et autres PL pour faire évoluer la maîtrise des concepts et les ancrer dans les réalités locales.</p>	<p>écueils tels que : le temps, la nécessité d'investir des moyens humains & financiers chez Solsoc et nos partenaires, etc. En ce sens, afin de surpasser ces écueils, des chantiers prioritaires de capitalisation pourraient être envisagés en complément des exercices d'évaluation du prochain programme dans le cadre de l'introduction du plan d'évaluation.</p>
<p>7.b - 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).</p>	<p>Solsoc est tout à fait d'accord avec cette recommandation. C'est d'ailleurs ce qui a poussé l'organisation à mettre en place un rôle de « veille » thématique au sein de son équipe. Ce rôle reste toutefois trop souvent phagocyté par d'autres tâches plus techniques et administratives. Un chantier de clarification du rôle des veilles a été démarré en 2023. Il reste toutefois encore « ouvert ». Solsoc va aussi explorer d'autres pistes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.</p>
<p>8. L'ACCOMPAGNEMENT STRATEGIQUE ET TECHNIQUE DES PL</p>	
<p>8.a - 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.</p>	<p>Dans la même optique que les recommandations 6.a et 6.b, cette recommandation sera plus largement reprise dans le cadre du chantier d'identification du programme 27-31.</p>
<p>8.b - 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.</p>	<p>Un re-questionnement de la typologie de nos partenariats est en cours. Se dessine notamment : l'hypothèse de relations partenariales « associées » (cf. Politique partenariale de Solsoc) à géométrie variable ; la remise en question de la notion de « partenaire limitrophe » ; et le renforcement des partenariats stratégiques.</p>

<p>8.c - 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.</p>	<p>L'insécurité est un enjeu qui, bien que présent de longue date dans la plupart des contextes d'intervention de Solsoc et ses partenaires, semble s'être largement accru ces dernières années. Un travail spécifique sur ces enjeux est prévu dans le cadre de la politique de gestion des risques de Solsoc. Dans les situations les plus critiques, un dialogue constant est prévu avec les partenaires de Solsoc afin de les accompagner au mieux dans la sécurisation de leurs équipes ou leurs partenaires.</p> <p>Un travail autour du triple nexus et le développement de projets en zones de conflit pourra se poursuivre, notamment alimenté par les réflexions sectorielles autour de ce sujet et les discussions dans le cadre du CSC TD.</p>
<p>9. L'HETEROGENEITE ET LES LIMITES DES POLITIQUES ET DES STRATEGIES DE GENRE</p>	
<p>9.a - 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.</p>	<p>Cette recommandation nous paraît tout à fait pertinente et elle avait déjà fait l'objet d'une recommandation similaire à la suite du SEMPA 2023. Celle-ci n'a toutefois pas été assortie d'un suivi suffisant. Ou, à tout le moins, celui-ci fut inégal en fonction des pays ou partenaires.</p> <p>En ce sens, un focus spécifique sera par exemple prévu dans le cadre de l'atelier régional de OS1 (Afrique centrale) qui sera organisé fin 2025.</p>
<p>9.b - 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.</p>	<p>Au même titre que pour les autres thématiques, une veille « genre » est en place au niveau de Solsoc. Cette veille a été réactivée en 2025, mais surtout sur le plan organisationnel (dans quelle mesure Solsoc met en œuvre sa politique genre présentée dans le cadre du Screening). Il est envisagé de renforcer cette composante avec un doublement de la veille au niveau programmatique.</p>
<p>9.c - 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</p>	<p>Ce point fera l'objet d'une analyse spécifique dans le cadre de l'identification du programme 27-31.</p>

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.

2.3 Constats dans la sphère d'intérêt

Recommandations	* Réponse managériale et action(s) prévue(s)
10. LES CHANGEMENTS INDUITS AUPRES DES BASES DES PARTENAIRES LIMITROPHES ET DE LEUR ENVIRONNEMENT	
<p>10.a - 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, <i>think thank</i>...) pour réaliser des études de terrain sur les effets du programme.</p>	<p>Cette recommandation sera prise en compte dans le cadre de notre travail d'analyse et de remise en question de notre typologie de partenaires (cf. Réponses plus haut).</p>
<p>10.b - Consacrer une partie des fonds alloués aux évaluations pour la réalisation de ces recherches-actions.</p>	<p>Les possibilités ouvertes par les « plans d'évaluation » qui seront demandés par la DGD dans le cadre de l'introduction du prochain programme pourraient permettre ce type d'évaluation innovantes (modalités internes ou mixtes). Cette piste sera donc étudiée en fonction 1) des modalités législatives (le cas échéant et si un doute subsiste, de l'avis de la DGD à ce sujet) ; 2) des priorités des questions d'évaluation du futur plan qui sera conjointement introduit en 2026 avec les partenaires du programme commun.</p>
<p>10.c - 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.</p>	<p>Les ateliers régionaux du programme 22-26 seront organisés fin 2025. En ce sens, il sera compliqué de pouvoir alimenter les réflexions à partir de résultats de recherches qui n'ont pas encore été mises en place. Néanmoins, ces ateliers seront insérés à la fois dans la continuité des</p>

évaluations intermédiaires menées par le CODAC (qui font l'objet de la présente réponse managériale) et du plan d'évaluation « pilote » qui remplace l'évaluation finale du programme 22-26.
Cette possibilité sera néanmoins étudiée et envisagée dans le cadre du prochain programme.