

# Réponse managériale : OSS 02 – Burkina Faso

## 1 Contexte

### 1.1 L'intervention au Burkina Faso

#### 1.1.1 Le contexte d'intervention

Le programme 2017-2021 au Burkina Faso visait à étendre la protection sociale en santé, favoriser la création d'emplois durables avec des revenus viables et améliorer les droits du travail pour les travailleurs et travailleuses de l'économie informelle et du monde rural, et plus particulièrement les jeunes et les femmes, ainsi que du secteur de l'agro-alimentaire. Pour ce faire et au travers de trois organisations partenaires (ASMADE, UMUSAC, UCRB) et une partie prenante (Ecovie), le programme a renforcé 4 types de groupes cibles (des mutuelles de santé ainsi que leurs unions régionales, une plateforme nationale d'acteurs mutualiste, un réseau d'associations de transformatrices de produits agro-alimentaires et une plateforme de fédérations syndicales du secteur agro-alimentaire) aux niveaux organisationnel, technique (gestion et digitalisation), thématique et politique, de façon à ce qu'ils représentent une véritable force de mobilisation et qu'ils jouent pleinement leurs rôles respectifs dans l'extension de leurs droits sociaux, politiques et économiques. Une démarche transversale d'amélioration de la participation et du leadership des femmes s'est traduite par un suivi et des stratégies ciblées. Des synergies et complémentarités ont été mises en œuvre avec d'autres OSC du Cadre Stratégique Travail Décemment en matière de droit à la protection sociale et dans le domaine de l'économie sociale et solidaire, p.ex. dans des actions de plaidoyer politique.

Durant le programme 17-21, les partenaires burkinabè se sont adaptés et ont adapté leurs stratégies face à deux crises majeures : la crise COVID et l'extension de l'insécurité à la totalité du territoire suite aux attaques terroristes récurrentes.

#### 1.1.2 Libellé de l'objectif spécifique

*Des réseaux d'organisations mutualistes, d'Initiatives de l'Économie Sociale et Solidaire (IESS - transformatrices-teurs / restauratrices-teurs) ainsi que des fédérations syndicales du secteur de l'alimentation, avec l'appui du programme, se structurent, se renforcent et sont en capacité d'améliorer l'accès à des moyens de subsistance durables, d'élargir la protection sociale des communautés qu'elles représentent et qui en sont exclues et d'influencer les politiques dans le cadre de la lutte pour la promotion et la vulgarisation des droits au travail décent des populations en particulier des jeunes et des femmes ainsi que pour la protection de l'environnement et de l'égalité hommes femmes au Burkina Faso.*

### 1.2 Déroulement de l'évaluation externe

L'évaluateur principal, Pierre Assenmaker de AICF, a adopté une méthodologie de collecte de l'information qualitative, compréhensive et participative. Ceci afin de comprendre au mieux les situations vécues par les acteurs et les bénéficiaires du programme. Il s'agissait pour l'évaluateur d'appréhender les perceptions et représentations que ces acteurs et bénéficiaires développent à propos des réalisations du programme. La méthodologie a mobilisé des méthodes qualitatives de collecte des données : entretiens compréhensifs individuels, entretiens de groupe (3 ou 4 interlocuteurs maximum) et focus groupes (12 personnes au maximum). Des visites de terrain et des phases d'observation ont été organisées. Des rencontres informelles individuelles ou collectives ont eu lieu en fonction des opportunités qui se sont présentées. Ces rencontres étaient réalisées au moyen de guides d'entretiens semi-directifs.

L'analyse des documents produits dans le courant du programme a complété les démarches de terrain. La mission sur le terrain a eu lieu au Burkina du 4 au 16/04/2022. L'évaluateur a ainsi collecté l'information au cours de 38 entretiens semi-directifs individuels et collectifs.

Concernant le volet « mutuelles », il n'a pas été possible de réaliser des visites dans toutes les Régions burkinabè concernées par le Programme 17-21, car certaines zones n'étaient pas accessibles pour des raisons de sécurité. Seules les mutuelles raisonnablement accessibles ont été visitées.

### **1.3 Contexte légal**

Dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme de 5 ans subventionné par la Direction Général du Développement (DGD), l'arrêté royal de 2016 stipule que l'ACNG accrédité doit effectuer une évaluation finale pour chacun de ses objectifs spécifiques. En 2021, l'ONG Solsoc, a chargé Messieurs Pierre Assenmaker et Fernand Maillard de l'ASBL AICF de réaliser l'évaluation finale de l'Objectif Spécifique n°02 sur l'intervention de Solsoc au Burkina Faso pour son programme 2017-2021.

Vous trouverez ci-dessous la réponse managériale de Solsoc sur le rapport d'évaluation de cette évaluation et le plan d'action à mettre en œuvre.

NB : cette réponse managériale est considérée par Solsoc et ses partenaires comme un outil annexe et complémentaire pour la gestion du prochain programme (2022-2026). 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 Principales recommandations et réponse managériale

<b>Degré de prise en compte*</b>	<b>Réponse managériale et action(s) prévue(s)</b> : 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 et chronogramme 2022-2026).
	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).

Recommandations	*	Réponse managériale et action prévue
<b>Recommandation sur la logique d'intervention</b>		
1. Formuler de la logique d'intervention de façon plus pragmatique, en prenant en compte la volatilité du contexte. Définir des indicateurs atteignables.		<p>Le cadre logique du programme 22-26 a été formulé de façon plus pragmatique. Le cadre logique sera complété par la méthodologie de la cartographie des incidences en veillant à une meilleure cohérence entre les deux méthodologies. Les indicateurs de résultats et d'objectif spécifique seront complétés par des marqueurs de changement. Le tout fera partie d'un document de suivi unique permettant de disposer de la totalité de l'information en cours de programme et ainsi faciliter les analyses pour d'éventuelles adaptations pertinentes.</p> <p><u>Action 1.1</u> : Ateliers de révision du dispositif de suivi (juillet 2022). Au cours de ces ateliers, les indicateurs seront revus et les baselines mesurées.</p>
<b>Recommandation sur la pertinence</b>		
2. Volet IESS : Donner aux organisations de restauratrices et de transformatrices de produits locaux la possibilité d'élaborer leur propre définition de l'ESS africaine (leur propre « label » ?), sur		La boussole de l'économie sociale a été construite par les partenaires eux-mêmes. Elle contient un axe de plus que le « décret wallon » : l'axe mouvement social. En décembre 2021, les partenaires d'Afrique se sont retrouvés à Kinshasa

Recommandations	*	Réponse managériale et action prévue
base de leurs savoir-faire en matière d'enchâssement d'intérêts économiques et sociaux.		<p>pour notamment analyser les tensions entre les différents principes de l'économie sociale.</p> <p><u>Action 2.1</u> : Les partenaires engagés dans l'économie sociale et solidaire se retrouveront au forum GSEF à Dakar en 2023 pour partager ces expériences et préciser leur conception propre de l'économie sociale et solidaire et la recontextualiser.</p>
3. Volet protection sociale : Etudier et renforcer l'articulation entre système mutualiste et systèmes de protection sociale endogènes via des cotisations ponctuelles ou régulières.		<p>Le système mutualiste mis en place part des mécanismes de solidarité déjà existants dans la société au Burkina Faso. S'organiser en mutuelles permet de professionnaliser ces mécanismes, les structurer et ainsi élargir l'assise et donc la répartition du risque « santé ». Cet élargissement nécessite la confiance des membres et donc une fiabilité acquise par la professionnalisation de la gestion.</p> <p>Les modes de collecte de cotisation annuelle sont plus adaptés en milieu rural (cf. récoltes).</p> <p><u>Action 3.1</u> : Etudier la périodicité de collecte des cotisations en milieu urbain.</p>
4. Volet syndical : Développer la concertation sociale entre employeurs et employés afin de favoriser un développement économique plus apaisé sur le plan des relations entre employés et employeurs. Des outils pourraient être développés à cet effet.		<p><u>Action 4.1</u> : Former les dirigeants des syndicats et les élus des travailleurs à la participation démocratique</p> <p><u>Action 4.2</u> : Créer un dialogue social permanent entre syndicats et employeurs de l'agroalimentaire</p>
5. Volet syndical : Etudier la possibilité de renforcer l'amélioration des conditions de travail dans les secteurs économiques dits informels, où les gens travaillent sans contrat de travail ni régulation officielle.		<p><u>Action 5.1</u> : Organiser un échange et un débat sur l'articulation entre emploi informel et défense des droits des travailleuses lors du Congrès Horval de 09/2022</p>
<b>Recommandations sur l'efficacité (1<sup>er</sup> résultat : extension des mutuelles)</b>		

Recommandations	*	Réponse managériale et action prévue
6. en ce qui concerne le suivi/accompagnement/évaluation <ul style="list-style-type: none"> <li>a Femusco/Asmade : associer mutuelles et Unions au suivi des indicateurs à leur niveau</li> <li>b Asmade/Camus : développer l'interopérabilité entre les deux programmes de gestion, notamment au niveau du suivi des indicateurs</li> </ul>		<p><u>Action 6.1</u> : Elaborer un plan de suivi impliquant les différents acteurs avec des responsabilités et niveaux de suivi dédiés.</p> <p><u>Action 6.2</u> : Développer une application entre les logiciels de gestions des mutuelles pour permettre l'importation et l'exportation de données.</p>
7. En ce qui concerne l'élargissement de l'assiette des adhérents/bénéficiaires et la fidélisation de ces derniers <ul style="list-style-type: none"> <li>a Femusco/Camus : accentuer le plaidoyer (1) pour améliorer le fonctionnement de la gratuité des soins pour les catégories visées et (2) favoriser l'implication des acteurs des centres de santé dans le bon accueil des mutualistes</li> <li>b favoriser les synergies entre volets IESS, Syndicats et PS et développer l'affiliation associative aux mutuelles</li> <li>c arrimer les systèmes de cotisation internes (caisses et cotisations santé endogènes) des associations aux mutuelles,</li> <li>d Améliorer l'accueil dans les mutuelles. En faire un élément supervisé.</li> </ul>		<p>L'accès des IESS au fonds rotatif du CARTPL est déjà conditionné à l'adhésion à la mutuelle.</p> <p><u>Action 7.1</u> : Organiser des concertations périodiques avec les acteurs des centres de santé. Discuter de la question lors des différentes rencontres périodiques planifiées.</p> <p><u>Action 7.2</u> : Planification d'une rencontre avec les différents partenaires volet syndical, ESS, PS.</p> <p><u>Action 7.3</u> : Sensibiliser sur l'hygiène du cadre de travail, accompagner dans l'archivage ou le classement des pièces.</p> <p><u>Action 7.4</u> : Superviser la propreté et l'accueil au sein des mutuelles de santé.</p>
<b>Recommandations sur l'efficacité (2<sup>ème</sup> résultat : compétence des unions de mutuelles)</b>		
8. Asmade : poursuivre et améliorer l'informatisation des Unions de mutuelles. Rendre l'outil plus ergonomique et limiter les possibilités d'erreur.		<p>ASMADE maîtrise son logiciel de gestion des mutuelles et est en capacité de faire des mises à jour.</p> <p><u>Action 8.1</u> : Analyser les besoins des mutuelles pour identifier les améliorations à faire. Puis améliorer le logiciel de gestion des mutuelles</p>
9. En fonction des moyens disponibles, doter les mutuelles de matériel informatique portable		<p>Moyen à aussi chercher chez d'autres partenaires.</p>

Recommandations	*	Réponse managériale et action prévue
10. Améliorer la formation à l'utilisation des outils informatiques <ul style="list-style-type: none"> <li>a Asmade : adapter les formations aux niveaux variables des gérants / modules de différents niveaux</li> <li>b Asmade : favoriser l'émulation interne en formant 2/3 personnes (éviter la centralisation du pouvoir)</li> <li>c Asmade : créer et diffuser un manuel simple et illustré</li> </ul>		<p><u>Action 10.1</u> : ASMADE programme un diagnostic des compétences existantes au sein des MS</p> <p><u>Action 10.2</u> : Recycler ou mettre à niveau les gérants.</p> <p>Prévoir la présence d'un ou deux membres des bureaux lors de la formation / Mise à niveau des gérants.</p> <p><u>Action 10.3</u> : Créer et diffuser un manuel simple et illustré sur l'utilisation des outils informatiques.</p>
11. Mettre en place un système de formation continue des gérants sur le terrain à partir des Unions et des informaticiens d'Asmade		<p><u>Action 11.1</u> : ASMADE programme des suivis périodiques et assurera un coaching actif</p>
<b>Recommandations sur l'efficacité (3<sup>ème</sup> résultat : structuration du mouvement mutualiste)</b>		
12. Renforcer le plaidoyer par la CAMUS sur les sujets mentionnés ci-dessous : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amélioration de la mise en œuvre de la gratuité des soins, notamment au niveau de l'acheminement des médicaments essentiels dans les FOSA. Amélioration de l'articulation entre gratuité de certains soins, notamment pour les femmes enceintes et les enfants de 0 à 5 ans, et recherche d'une pérennité économique des formations sanitaires.</li> <li>▪ Amélioration de la participation des formations sanitaires dans l'opérationnalisation de la stratégie mutualiste. Par exemple, les outils de gestion et de supervision des formations sanitaires utilisés par les médecins-chefs pourraient intégrer certains indicateurs liés aux mutuelles, comme la fréquentation par des affiliés.</li> </ul>		<p>ASMADE a déjà entrepris dans le programme 17-21 d'élaborer un module de formation inclus dans le programme de l'Ecole Nationale de Santé Publique</p> <p><u>Action 12.1</u> : La CAMUS, avec l'appui d'ASMADE programme des plaidoyers à l'endroit des autorités sur l'articulation entre les différentes mesures de gratuité et les mutuelles</p> <p><u>Action 12.2</u> : Mener le plaidoyer sur les axes de la plateforme de Lomé (volonté politique, adhésion obligatoire, délégation de gestion)</p>
<b>Recommandations sur l'efficacité (4<sup>ème</sup> résultat : Economie sociale et cadre légal)</b>		

Recommandations	*	Réponse managériale et action prévue
13. Asmade/CARTPL : En matière d'ESS, définir avec les IESS / coopératives les changements qu'elles visent en matière de démocratisation, amélioration des conditions de travail, développement des activités collectives, redistributives ou de collaboration entre elles.		<u>Action 13.1</u> : ASMADE programme avec CARTPL des ateliers sur le modèle de démocratie interne que les femmes membres souhaitent, les conditions de travail (fin 2022).
14. CARTPL : Planifier et adapter les activités de formation/supervision en fonction des changements visés.		Les thèmes de formations étant déjà arrêtés et connus, ASMADE accompagnera le CARTPL pour <u>Action 14.1</u> : Elaborer et adapter des modules en fonction des changements visés et élaborer les sessions de formation (travail décent, ESS, boussole, vie associative, leadership et prise de décision)
15. Vérifier et valoriser l'acquisition des compétences attendues en fin de formation		<u>Action 15.1</u> : Suivi des acquis des formations et de leur plus-value dans les activités (questionnaires post-formation, suivi quelques mois après...).
16. Réaliser les formations in situ, pour l'ensemble des membres plutôt que délocalisées		<u>Action 16.1</u> : Réalisation de formations en cascade (réinvestissement des acquis des formations au sein des associations).
17. CARTPL : prendre garde de ne pas perdre les aspects sociaux et solidaires des associations endogènes d'origine, si le passage au statut de coopérative se généralise.		Ce sont les membres des associations qui détermineront le statut qu'elles souhaitent, statut de coopérative ou non. Pour prendre les décisions en connaissance de cause les actions suivantes doivent être planifiées : <u>Action 17.1</u> : Séances d'information sur la loi 064 et la loi OHADA, sur leurs enjeux, au cours desquelles un focus sera mis sur l'intérêt à cultiver et conserver les aspects sociaux et solidaire dans le nouveau statut.
18. Améliorer le suivi comptable du CARTPL en intégrant dans ce bilan comptable l'ensemble des capitalisations, amortissements, projets et activités.		<u>Action 18.1</u> : Intégrer dans le bilan comptable du CARTPL l'ensemble des capitalisations, amortissements, projets et activités.

Recommandations	*	Réponse managériale et action prévue
<b>Recommandations sur l'efficacité (5<sup>ème</sup> résultat Institutionnalisation de la plateforme des organisations syndicales de l'agroalimentaire)</b>		
19. Renforcer le POSAA par l'engagement d'un conseiller juridique en interne afin de permettre le conseil et l'accompagnement juridique courant des membres.		<u>Action 19.1</u> : Recruter un conseiller en relation de travail à partir du début de l'année 2023.
20. Piloter un état des lieux des conditions de travail dans le secteur informel de la restauration, du transport, de la transformation des produits locaux et de la boulangerie.		<u>Action 20.1</u> : Si le budget peut être dégagé, conduire une étude sur l'état de lieux du travail décent et les perspectives dans le secteur informel de la restauration, du transport, de la transformation des produits locaux et de la boulangerie
21. Dans le domaine de la restauration « de rue », le projet de créer une structure syndicale ou de concertation sociale - propre à ce secteur devra prendre en compte le fait que le bureau dirigeant du CARTPL est constitué d'entrepreneuses ayant, dans leurs propres entreprises, le statut d'employeuses.		<p>Les partenaires étudient cette question. A ce stade, ils et elles étudient des questions pratiques, telles que savoir à partir de combien de salariés doit-on être considéré comme un employeur et non un travailleur indépendant aux conditions similaires à celles d'un salarié.</p> <p>Rappel cf. recommandation 17 : Ce sont bien les membres des associations qui déterminent le statut qu'elles souhaitent.</p> <p><u>Action 21.1</u> : Echanger sur les concepts d'association et de syndicat, les avantages et contraintes de chaque type d'organisation et décider de créer ou non un syndicat de restaurateurs.</p>
22. Dans tous les syndicats appuyés, réconcilier la notion de membre et de membre cotisant.		<u>Action 22.1</u> : Former les dirigeants syndicaux sur la gestion des membres et améliorer la fiabilité des outils administratifs.
23. Renforcer les capacités comptables des RAF au travers de formations externes pour bien maîtriser tous les concepts comptables et fournir des analyses et synthèses financières compréhensibles et utiles pour les dirigeants		<u>Action 23.1</u> : Former les RAF sur les concepts comptables et fournir des analyses et synthèses financières compréhensibles et utiles pour les dirigeants

Recommandations	*	Réponse managériale et action prévue
<b>Recommandations sur l'efficacité (6<sup>ème</sup> résultat)</b>		
24. Les besoins prioritaires des utilisateurs du logiciel MUTAP se situent souvent au niveau de la maîtrise de base de l'outil, ce qui n'exclut pas que de nouvelles fonctionnalités puissent être développées.		Déjà pris en compte par les informaticiens d'ASMADE qui font les mise à jour au fur et à mesure des besoins exprimés pour les fonctionnalités du logiciel de gestion des mutuelles
25. Une évaluation plus complète de l'utilisation et de l'adaptation de l'outil Héré serait nécessaire, d'autant que la mobilité de la population risque de s'accroître avec les troubles sécuritaires actuels.		<u>Action 25.1</u> : L'application Héré permettant le paiement des cotisations à partir de son téléphone sera adaptée puis relancée
26. Interroger les raisons pour lesquelles les femmes sont peu présentes dans les mutuelles de santé, aux postes clés, alors qu'elles sont omniprésentes dans certaines associations endogènes où des services d'assistance mutuelle en matière de santé sont organisés.		<u>Action 26.1</u> : Identifier (par ASMADE) les raisons de la faible présence des femmes dans les postes clés des mutuelles de santé.
27. Documenter/interroger l'influence du genre dans la gestion familiale de la santé au Burkina Faso.		Une telle étude n'a pas été intégrée dans le programme 22-26. <u>Action 27.1</u> : Une fiche de collecte des données sur la question du genre sera administrée aux groupes cibles lors des actions de suivi.
28. Renforcer l'application de mécanismes (outils, planification par changements ou objectif réaliste, définition d'indicateurs clairs et atteignables, monitoring interne) de supervision des mutuelles, IESS et syndicats.		Cf. recommandation n°1 Des outils existent, mais les partenaires du PGM travailleront à les adapter pour une meilleure utilisation.
<b>Recommandations sur l'efficience</b>		

Recommandations	*	Réponse managériale et action prévue
29. Renforcer les capacités comptables des RAF au travers de formations en externe pour bien maîtriser tous les concepts comptables et fournir des analyses et synthèses financières compréhensibles et utiles pour les dirigeants.		Cf. activité 23.1
30. Chez les PL : justifier l'utilisation efficiente des cotisations des membres.  Chez les PA : Intégrer la comptabilité par projet à la comptabilité globale. Soit tenir une comptabilité en partie double avec comptabilité générale et comptabilité analytique > but : permettre d'obtenir un tableau de bord global et par projet des activités de l'association, connaître la situation patrimoniale, avoir une vue globale sur les activités de l'association, examiner sa durabilité (recommandation valable pour tous les PA, Asmade compris).		La comptabilité en partie double est une norme fixée pour le programme 22-26 pour les PA.  <u>Action 30.1</u> : Les règles de gestion existantes seront mieux mises en pratique.  <u>Action 30.2</u> : Réaliser des suivi périodiques pour vérifier l'effectivité de l'application des règles de gestion (lors des AG, production des rapports financier et bilans moraux).

### 3 Plan d'action / chronogramme indicatif

	09/2022	03/2023	09/2023	03/2024	09/2024	03/2025	09/2025	03/2026	09/2026
Action 01.1	X								
Action 02.1			X						
Action 03.1				X					
Action 04.1	X								
Action 04.2		X							
Action 05.1	X								
Action 07.1		X		X		X		X	
Action 07.2	X		X		X		X		X
Action 07.3		X			X				
Action 07.4		X		X		X		X	
Action 08.1	X	X	X			X	X		
Action 10.1		X		X					
Action 10.2	X		X		X		X		X
Action 10.3				X					
Action 11.1	X		X		X		X		X
Action 12.1		X		X		X		X	
Action 12.2	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Action 13.1	X		X	X					

	09/2022	03/2023	09/2023	03/2024	09/2024	03/2025	09/2025	03/2026	09/2026
Action 14.1	X		X	X					
Action 15.1	X	X	X			X		X	
Action 16.1	X	X	X						
Action 17.1				X					
Action 18.1				X					
Action 19.1		X							
Action 20.1	X								
Action 21.1	X								
Action 22.1		X							
Action 23.1		X							
Action 25.1	X	X							
Action 27.1	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Action 30.1		X							
Action 30.2		X							