

AICF asbl



# Résumé exécutif

Evaluation finale du programme  
travail décent 2017-2021 au  
Burundi

Daniel ARNOLDUSSEN – Fernand MAILLARD

22/06/2022

# Résumé exécutif de l'évaluation finale du programme travail décent 2014-2021 au Burundi

## 1 Principaux constats de l'évaluation

### 1.1 Pertinence

Le programme est globalement pertinent. Les actions entreprises sont utiles et appréciées par les groupes cibles et les bénéficiaires finaux du programme. L'importance donnée aux actions de plaidoyer diminue toutefois les effets directs du programme sur les bénéficiaires finaux.

### 1.2 Efficacité

#### 1.2.1 Résultat 1

Les documents collectés et les informations obtenues montrent que la CNAC a réalisé une partie importante des actions prévues pour le résultat 1. Cependant, selon les informations recueillies pendant la séance de restitution locale, les relations entre la CNAC et l'état burundais paraissent particulièrement ardues. A partir de 2020, cette situation a fait obstacle aux activités permettant d'atteindre le résultat attendu et les indicateurs qui y sont liés. Notons en outre que l'équipe dirigeante de la CNAC a fait l'objet de récents remaniements internes.

#### 1.2.2 Résultat 2

Le travail effectué par la FEBUTRA correspond globalement au résultat attendu 2 du programme et à ses indicateurs. Les documents et les témoignages recueillis montrent que la FEBUTRA contribue effectivement au respect des droits des travailleurs et à la mise en place d'un système de protection de ceux-ci au niveau national.

#### 1.2.3 Résultat 3

Le résultat 3 et ses indicateurs sont majoritairement atteints. Le système mutualiste mis en place par la PAMUSAB présente néanmoins des difficultés auxquelles il faudrait apporter des améliorations et des solutions. Il s'agit notamment de l'harmonisation encore incomplète des procédures utilisées par les 5 organisations membres de la PAMUSAB et du recours à un unique médecin conseil pour opérer le contrôle des prestations.

#### 1.2.4 Résultat 4

Bien que les mutuelles de santé de la FEMUSCABU soient effectives et rendent les services que les affiliés en attendent, l'analyse des réalisations du programme montre plusieurs manquements. Les lacunes les plus importantes sont la viabilité financière incertaine du système, la persistance d'un faible taux de pénétration, les difficultés d'utilisation du logiciel SIGEMUB et le fait que l'assurance décès est le seul nouveau produit de protection sociale proposé depuis 2017.

#### 1.2.5 Résultat 5

Les coopératives multifilières ont sans aucun doute été soutenues de multiples manières par le programme. Elles rendent effectivement des services à leurs membres. Ces services pourraient être nettement diversifiés et complétés par des services innovants. On constate

aussi que les capacités de gestion des coopératives restent limitées ce qui diminue leurs chances de persister sur le long terme.

### **1.2.6 Résultat 6**

Les constatations concernant le résultat 6 sont plutôt positives en ce qui concerne les synergies, collaborations et partages d'expériences entre les partenaires associés et même limitrophes. La FEBUTRA ne dispose pas encore d'un logiciel comptable mais c'est projeté pour 2022. Hormis cette exception, les partenaires associés disposent des outils comptables et administratifs nécessaires pour assurer une bonne gestion.

### **1.2.7 Les réalisations de l'UPH**

Les documents consultés (publications des résultats de recherche, exemplaires du magazine « La voix des collines », curriculums de formation, liste et descriptif des formations, attestations de réussite, témoignages des personnes qui ont suivi les formations) permettent d'affirmer que la structure UPH a majoritairement réalisé ce qui était attendu d'elle dans le cadre du programme Travail Dément.

## **1.3 Efficience**

Hormis ADISCO, les partenaires visités ne disposent pas de bilan financier global. Ils fonctionnent sur base de comptes de résultats ou de situations comptables segmentées par bailleur de fonds, sans vue globale de synthèse. Cela constitue un obstacle important à une gestion prévisionnelle susceptible d'assurer la durabilité de ces organisations et de leurs activités.

Lorsqu'on consulte les dépenses effectuées dans le cadre du programme de 2017-2021, on constate que les stratégies de renforcement des partenaires associés et limitrophes consistent majoritairement à financer des frais de logement, des frais de mission, des frais de déplacement, des frais de séjour, des frais de restauration, des frais d'organisation d'atelier et des frais d'achat de carburant. Toutes choses qui, bien qu'elles soient incontestablement nécessaires, ne servent ni très directement ni très concrètement les bénéficiaires finaux du programme, c'est-à-dire les membres des syndicats, coopératives et mutuelles.

## **1.4 Durabilité**

La durabilité est un point faible du programme. Les partenaires associés et limitrophes, hormis ADISCO, possèdent peu de fonds propres et dépendent presque totalement de financements extérieurs pour mener leurs activités, principalement les fonds provenant de SOLSOC et de la DGD. En outre, le système mutualiste mis en place pendant le programme nécessite des apports extérieurs pour assurer sa viabilité. Les coopératives et syndicats soutenus par le programme ne semblent pas particulièrement autonomes.

## **1.5 Impact**

Le programme a d'indéniables effets positifs sur les groupes cibles. Les coopératives sont mieux structurées et plus efficaces. Leur pérennité en l'absence d'appui extérieurs reste toutefois incertaine. Les mutuelles de santé sont effectives et rendent des services appréciables à leurs membres. Leur autonomie financière n'est cependant pas assurée. Les syndicats sortent renforcés des appuis fournis par la FEBUTRA. On constate néanmoins que l'intensité de l'impact varie fortement selon les secteurs d'activité concernés.

## 2 Conclusions de l'évaluation

L'évaluation conclut à un bon niveau d'atteinte résultats et objectifs du programme. Les bénéficiaires des actions, membres des mutuelles, syndicats et coopératives sont satisfaits des appuis et services dont ils bénéficient. L'implication des partenaires dans la conception et l'implémentation du programme est excellente, la participation et l'appropriation de l'intervention également car celle-ci a été construite avec leur concours et correspond réellement à leurs aspirations.

La réalisation des résultats ne peut cependant être considérée comme totale. En effet, malgré de nombreuses et indéniables réalisations conformes aux attentes du programme, quelques points d'attention ou lacunes ont été décelées pour chaque résultat. Les principales remarques sont : (i) la CNAC présente des difficultés d'organisation interne et de relation avec les pouvoirs publics chargés du management du secteur du café ; (ii) au sein de la PAMUSAB, l'harmonisation des procédures et l'utilisation du logiciel SIGEMUB restent imparfaites; (iii) la FEMUSCABU n'a proposé qu'un seul produit de protection sociale supplémentaire en cinq ans et son taux de pénétration reste faible ; (iv) des synergies et des collaborations existent effectivement entre les partenaires associés et limitrophes mais il semble difficile de mettre en place des stratégies opérationnelles communes.

Deux questions auxquelles il serait utile d'apporter des réponses circonstanciées ont émergé au cours de l'évaluation : (i) la durabilité des coopératives générées et soutenues par UHACOM et ADISCO, parfois appuyées par de multiples bailleurs, est-elle suffisamment assurée ? (ii) La FEBUTRA, en tant qu'organisation syndicale, dispose-t-elle des compétences nécessaires pour venir en appui à des coopératives agricoles ?

L'architecture institutionnelle du programme est complexe et difficile à appréhender. Les relations établies entre les sept partenaires sont parfois confuses notamment entre ADISCO, UHACOM, UPH et FEMUSCABU. Bien qu'il soit articulé autour du concept du travail décent et concerne plus particulièrement le secteur agroalimentaire, le champ d'intervention du programme reste vaste et diversifié, ce qui accroît les risques de saupoudrage et de dilution des interventions. Il conviendrait probablement de resserrer le périmètre de l'intervention afin d'en accroître l'efficacité. L'implémentation et le suivi du programme mobilisent trois outils différents : les marqueurs de progrès de la cartographie des incidences, les résultats et objectifs spécifiques de la planification par objectifs et des stratégies qui déterminent les budgets. Tous ces outils sont intéressants et utiles mais leur utilisation simultanée embrouille considérablement le processus de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation du programme. Un tableau de suivi des indicateurs du cadre logique constamment alimenté serait un instrument de management éminemment utile.

## 3 Recommandations de l'évaluation

### 3.1 Recommandations relatives à l'appui aux coopératives agricoles

Se fonder, si possible, sur des groupements existants plutôt que d'inciter à la création de nouvelles entités de manière à assurer une meilleure durabilité.

Si de tels groupement existent, les appuyer en respectant leurs modalités de fonctionnement endogènes et interférer aussi peu que possible en introduisant des procédures et procédés exogènes.

Renforcer les capacités de gestion financière et administrative des coopératives qui paraissent faibles à l'heure actuelle.

Assurer un suivi / accompagnement intensif de la gestion financière de ces organisations afin de les rendre financièrement autonomes.

Assurer un suivi intensif des fonds rotatifs et des crédits accordés aux coopératives.

Poursuivre et renforcer le conditionnement des appuis à une contribution des associations et coopératives. Il s'agit d'éviter l'argent froid, c'est-à-dire l'argent de l'aide au développement, celui qui vient de l'extérieur du groupe et n'est dès lors que peu investi émotionnellement et intellectuellement par les membres. Cet argent est privé de sens et parfois utilisé de façon peu respectueuse et inadéquate. Il est dès lors important d'essayer de réchauffer cet argent, c'est-à-dire de lui conférer du sens afin que le groupe se l'approprie, le respecte et l'affecte à des réalisations qui lui sont réellement utiles. Dans cette perspective, demander une contribution au groupe est une manière de réchauffer l'argent de l'aide.

Effectuer des études de faisabilité avant de consentir des appuis matériels.

Etablir des contrats d'utilisation et des mécanismes de concertation au niveau local pour assurer des cogestions efficaces des équipements et matériels fournis aux coopératives.

Veiller à renforcer la production de fonds propres par les coopératives (AGR).

Eviter absolument les effets de dépendance financière (économique) et matérielle nuisibles sur le long terme.

Diminuer progressivement les appuis financiers et matériels fournis aux coopératives (appuis dégressifs). Cela pourrait faire l'objet, plus globalement, d'une stratégie de désengagement croissant de Solsoc au cours d'un futur programme.

Documenter les évolutions du fonctionnement des coopératives récemment créées, analyser ces évolutions et en tirer des enseignements pour orienter les appuis futurs.

### **3.2 Recommandations relatives à la mise en place de mutuelles de santé**

Renforcer les capacités de gestion financière et administrative des mutuelles de santé.

Assurer un suivi / accompagnement intensif de la gestion financière de ces organisations afin de les rendre financièrement autonomes.

Diminuer progressivement les appuis financiers et matériels fournis aux mutuelles de santé (appuis dégressifs). Cela pourrait faire l'objet, plus globalement, d'une stratégie de désengagement croissant de Solsoc au cours d'un futur programme.

Etablir des contrats d'utilisation des équipements et matériels fournis aux mutuelles de santé.

Documenter les évolutions du fonctionnement des mutuelles de santé récemment créées, analyser ces évolutions et en tirer des enseignements pour orienter les appuis futurs.

Poursuivre l'harmonisation des procédures entre les membres de la PAMUSAB.

Rendre le logiciel SIGEMUB totalement opérationnel et en généraliser l'usage parmi les membres de la PAMUSAB.

Clarifier et équilibrer la relation entre, d'une part, la totalité des financements perçus par la PAMUSAB et l'ensemble de ses membres et, d'autre part, les résultats attendus de l'intégralité du système mutualiste mis en place.

Poursuivre et intensifier le plaidoyer pour l'instauration d'un système national de protection sociale en lui fixant des objectifs clairs, précis et programmés dans le temps.

### **3.3 Recommandations relatives à l'appui au mouvement syndical**

Envisager de confier plus particulièrement l'appui socioéconomique aux coopératives à l'UHACOM dont c'est la compétence distinctive. L'objectif étant d'augmenter l'efficacité de ces appuis. Corollairement, envisager de réserver les interventions de la FEBUTRA aux aspects syndicaux du soutien aux coopératives (constitution de syndicats paysans ou de groupes de pression, respect des droits des travailleurs en interne...).

Etendre le champ d'action de la FEBUTRA à un nombre d'entreprises privées plus important qu'actuellement. Bien qu'elle soit importante, cette recommandation est difficile à mettre en œuvre dans le tissu économique du Burundi encore largement dominé par l'économie populaire (ou informelle). Peut-être la FEBUTRA pourrait-elle néanmoins tenter d'investir ce secteur plus qu'elle ne le fait déjà car c'est là que les besoins de protection syndicale sont les plus manifestes.

Consulter plus intensément la base syndicale pour l'établissement des priorités programmatiques futures.

### **3.4 Recommandations relatives à la conception, la structuration et la mise en œuvre des projets**

Réduire la complexité organisationnelle et institutionnelle du programme (7 partenaires différents : ADISCO, UHACOM, FEBUTRA, CNAC, UPH, PAMUSAB, FEMUSCABU) ou du moins mieux assigner les rôles.

Réduire la dispersion des résultats attendus, des problématiques du programme et des secteurs d'intervention afin d'éviter les effets de saupoudrage (coopératives de caféiculteurs, coopératives multi-filières, mutuelles de santé, syndicats, université populaire...)

Unifier, harmoniser les niveaux de gestion et d'évaluation du programme (planification par objectifs et cadre logique, cartographie des incidences et journaux de suivi des marqueurs de progrès, stratégies utilisées pour l'élaboration budgétaire).

Elaborer un tableau de suivi des indicateurs du cadre logique et le remplir au fur et à mesure de l'avancement du programme.

Eviter les assemblages organisationnels complexes qui fragilisent le programme plus qu'ils ne le renforcent.

Veiller à formuler des objectifs et des résultats aisément compréhensibles et atteignables.

Formuler des indicateurs et des sources de vérification simples, pertinents, aisément collectables, facilement vérifiables et qui rendent effectivement compte de l'entièreté des résultats auxquels ils se rapportent.

Réduire la complexité des journaux de suivi afin d'en faire des outils de suivi-évaluation pragmatiques et aisés à appréhender.

### **3.5 Recommandations relatives aux actions de plaidoyer**

Réduire l'importance et l'ampleur données au plaidoyer dans le programme, car cela n'a pas abouti à des résultats véritablement opérationnels au terme des 5 années écoulées.

Maintenir des actions de plaidoyer qui visent des effets précis, concrets et atteignables à court terme en misant, par exemple, sur les effets de la mobilisation citoyenne. Dans le cas contraire, le plaidoyer reste nébuleux et peu efficace.

AICF asbl



# Rapport d'évaluation finale

Programme travail décent 2017-2021 au  
Burundi

Daniel ARNOLDUSSEN – Fernand MAILLARD

22/06/2022

# Évaluation finale des réalisations du programme Travail Décent 2017-2021 au Burundi.

## Table des matières

1	Objectif et champ de l'évaluation.....	3
1.1	Descriptif du programme.....	3
1.2.	Résultats attendus du programme .....	3
2	Contexte de l'évaluation.....	4
3	Définition des principaux concepts utilisés .....	4
3.1	Economie informelle.....	4
3.2	Economie sociale et solidaire .....	4
3.3	La théorie du changement.....	5
3.4	Critères du CAD.....	6
3.4.1	<b>Pertinence</b> .....	6
3.4.2	<b>Efficacité</b> .....	6
3.4.3	<b>Efficienc</b> e.....	6
3.4.4	<b>Impact</b> .....	6
3.4.5	<b>Durabilité</b> .....	6
4	Description et justification de l'approche méthodologique.....	6
4.1	Approche méthodologique.....	6
4.2	Démarches de collecte d'informations <i>in situ</i> .....	7
4.3	Recherche et analyse documentaire .....	7
5	Appréciation de la logique d'intervention et de la théorie du changement.....	7
5.1	Logique d'intervention.....	7
5.2	Théorie du changement.....	8
6	Constatations et réponses argumentées aux questions d'évaluation .....	9
6.1	Questions relatives aux critères du CAD.....	9
6.1.1	<b>Pertinence</b> .....	9
6.1.2	<b>Efficacité</b> .....	9
6.1.3	<b>Efficienc</b> e.....	34
6.1.4	<b>Durabilité</b> .....	39
6.1.5	<b>Impact</b> .....	40
6.2	Questions relatives aux critères d'évaluation complémentaires .....	42
6.2.1	<b>Qualité du dossier de projet</b> .....	42

<b>6.2.2 Participation – appropriation</b> .....	43
<b>6.2.3 Partenariat</b> .....	43
<b>6.2.4 Genre</b> .....	44
7 Conclusions générales et enseignements.....	44
8 Recommandations.....	45
8.1 Recommandations relatives à l'appui aux coopératives agricoles.....	45
8.2 Recommandations relatives à la mise en place de mutuelles de santé.....	46
8.3 Recommandations relatives à l'appui au mouvement syndical .....	46
8.4 Recommandations relatives à la conception, la structuration et la mise en œuvre des projets.....	47
8.5 Recommandations relatives aux actions de plaidoyer .....	47
9 Annexes.....	48
9.1 Principaux documents consultés .....	48
9.2 Calendrier de l'évaluation.....	49

# 1 Objectif et champ de l'évaluation

## 1.1 Descriptif du programme

L'évaluation a porté sur un programme quinquennal financé par la DGD qui se terminait au 31 décembre 2021. Il s'agit donc d'une évaluation finale externe.

L'objectif spécifique du programme est libellé comme suit :

*“Des Unions/Fédérations d'organisations mutualistes, de syndicats et de coopératives agricoles et leurs membres respectifs, avec l'appui du programme, se structurent, se renforcent et sont en capacités d'améliorer l'accès à des moyens d'existence 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 et l'accès à une protection sociale durable en particulier des jeunes et des femmes, et ce, dans le respect de l'environnement et de l'égalité hommes-femmes au Burundi.”*

Le programme a pour finalité de favoriser l'accès des populations burundaises à la protection sociale et à un travail décent. Il couvre la quasi-totalité des provinces du Burundi. Il apporte son soutien à quatre partenaires associés : Appui au Développement Intégral et la Solidarité sur les Collines (ADISCO), Confédération Nationale des Associations des Caféculteurs du Burundi (CNAC-MURIMA W'ISANGI), Fédération Burundaise des Travailleurs et Travailleuses de l'Alimentation et des branches connexes (FEBUTRA), Plateforme des Acteurs des Mutuelles de Santé au Burundi (PAMUSAB). Il appuie également trois partenaires limitrophes : la Fédération des Mutuelles de Santé des Caféculteurs du Burundi (FEMUSCABU), l'Union Haguruka des Coopératives Multi-filières (UHACOM) et l'Université Populaire Haguruka. Il touche une multiplicité de groupes cibles : coopératives agricoles, mutuelles de santé, syndicats et groupements de défense des travailleurs ou des producteurs agricoles et un large public de bénéficiaires finaux.

## 1.2. Résultats attendus du programme

Le programme comporte 6 résultats :

**Résultat 1** : Les cellules de plaidoyer et de communication de la CNAC sont en condition d'améliorer la circulation de l'information, de mener des actions de plaidoyer efficaces et de mobiliser les caféculteurs qui défendent les valeurs de la CNAC et privilégient ses intérêts sur les leurs.

**Résultat 2** : La FEBUTRA est en capacité d'accompagner la mise en place de syndicats du secteur agroalimentaire, de les renforcer, de les structurer sur tout le territoire et de porter le plaidoyer de ses membres

**Résultat 3** : La PAMUSAB et les réseaux des mutuelles qui en sont membres sont renforcés et influencent les politiques de protection sociale et de santé et la qualité des soins de santé.

**Résultat 4** : La FEMUSCABU, les unions et les MS sont renforcées et améliorent leurs performances, leur professionnalisme et leur autonomisation. Les femmes et les jeunes y sont intégrés et épanouis

**Résultat 5** : Les coopératives multifonctionnelles et multi-filières sont en capacité de s'autofinancer par la diversification et la professionnalisation de leurs productions, produits et services et l'introduction de filières novatrices et attractives. Elles participent activement dans la construction de l'UHACOM.

**Résultat 6** : Les partenaires associés et des représentants de tous les partenaires limitrophes se renforcent et se coordonnent au sein d'une plateforme dont le pilotage est confié à ADISCO pour promouvoir l'ECOSOL comme un modèle alternatif de développement du monde rural, pour développer des synergies dans leurs actions de plaidoyer, pour échanger leurs expériences et compétences, pour partager des bonnes pratiques et des pratiques innovantes et pour développer des mécanismes de suivi et d'évaluation participatifs communs du programme.

## 2 Contexte de l'évaluation

Le Burundi connaît une situation politique instable depuis au moins trois décennies. De nombreux conflits armés et massacres y ont eu lieu sur fond de tensions politico-ethniques. Les droits de l'Homme, tout comme l'Etat de droit sont régulièrement malmenés. Le pays a connu une période particulièrement troublée à partir de 2015 mais a retrouvé une certaine stabilité depuis 2020. La situation économique des populations reste toutefois particulièrement précaire, l'agriculture de subsistance et l'économie informelle/populaire assurent difficilement leur survie.

Il faut également mentionner les effets défavorables, sur la mise en œuvre du programme, des sanctions prises par l'UE et la Belgique à l'encontre de l'Etat burundais et de certains de ses représentants.

En outre, la pandémie de COVID-19 a quelque peu perturbé la mise en œuvre du programme mais ne semble pas avoir eu d'effets particulièrement négatifs sur l'atteinte des résultats et objectifs. Les partenaires et les groupes cibles n'y font que très rarement référence.

## 3 Définition des principaux concepts utilisés

### 3.1 Economie informelle

Ce que l'on nomme aujourd'hui le « secteur informel » est un élément essentiel des économies du continent africain où il assure une grande partie de l'emploi et apporte une réponse aux besoins élémentaires des populations (nourriture, logement, vêtement, formation, santé, transport, etc.). Le particularisme de « l'économie informelle » tient au fait qu'elle utilise les ressources sociales, culturelles et économiques disponibles, qu'elle entretient avec la société et sa culture une relation étroite, tout en assimilant de façon syncrétique des éléments de « modernité ». Le terme « d'économie informelle » est inapproprié (ethnocentrisme) et on pourrait plus justement parler « d'économie populaire ».

### 3.2 Economie sociale et solidaire

L'économie sociale et solidaire est caractérisée par une forme d'entrepreneuriat différente qui s'écarte du modèle capitaliste et qui privilégie le bien commun en lieu et place du profit.

*Associations, coopératives, mutuelles, fondations, entreprises sociales et solidaires, parce qu'elles concilient objectifs sociaux et activités économiques, relèvent du vaste champ de l'économie sociale et solidaire. L'ensemble des principes qu'elles mettent en œuvre les caractérisent, les distinguent et les unissent au-delà de la diversité de leurs statuts et notamment :*

- Un but poursuivi, autre que le partage des bénéfices ;*
- Une gouvernance démocratique prévoyant la participation des parties prenantes aux réalisations, définie et organisée par les statuts ;*
- Des bénéfices majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise ;*
- L'impartageabilité des réserves obligatoires ;*

*Pour les sociétés commerciales : la poursuite d'un objectif d'utilité sociale et un encadrement de la répartition des bénéfices distribuables.<sup>1</sup>*

L'une des spécificités de ces structures réside aussi dans la gestion conjointe des projets par des bénévoles et des salariés notamment dans les associations et les mutuelles.<sup>2</sup>

### **3.3 La théorie du changement**

La théorie du changement précise la façon dont les activités du programme sont censées produire des résultats contribuant à la réalisation des **impacts** prévus par le programme.

*Une théorie du changement peut être utilisée dans le cadre d'une planification stratégique ou d'une planification des programmes et des politiques afin d'identifier la situation existante (besoins et opportunités), la situation escomptée et ce qu'il convient de faire pour passer de l'une à l'autre. Cela peut contribuer à élaborer des objectifs plus réalistes, à préciser les responsabilités et à établir une interprétation commune des stratégies à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs.<sup>2</sup>*

En ce qui concerne Solsoc, la théorie du changement se définit comme suit:

*En complément des méthodologies de gestion de projet axées sur les résultats (GAR) qui se basent sur une logique linéaire et l'utilisation du cadre logique 3, la Théorie du Changement (ou ToC) se caractérise par son caractère itératif. La ToC se base sur une vision à moyen/long terme qui décrit une situation idéale que les partenaires du projet et les parties-prenantes souhaitent atteindre à travers des chemins de changement, eux-mêmes sous-tendus par des hypothèses. La vision peut être adaptée aux besoins des différents programmes mais peut être plus large et ambitieuse que le programme lui-même.*

*Dans le cadre des programmes de Solsoc, la ToC est complétée par la cartographie des incidences, également ciblée sur les changements mais davantage orientée vers les acteurs d'un programme et leur renforcement de capacités à travers trois sphères : la sphère de contrôle (moyens et ressources disponibles du projet), la sphère d'influence*

---

<sup>1</sup> Sylvain Allemand et Sophie Boutillier, « L'économie sociale et solidaire, une définition pluridimensionnelle pour une innovation sociale », *Marche et organisations* 11, n° 1 (2010) : 9-14. <sup>2</sup> {Citation}

<sup>2</sup> « MB2FR.pdf », consulté le 21 mars 2022, <https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/MB2FR.pdf>.

<sup>3</sup> La GAR s'illustre par la chaîne de résultats démarrant par des activités, qui concourent à la réalisation de résultats aboutissant à l'atteinte d'objectifs qui produisent finalement des impacts à plus long terme. Les approches GAR se planifient dans une logique de « problèmes → solutions ».

(premier niveau d'incidence directe) et la sphère d'intérêt (niveau final d'incidences indirectes, là où se situent les bénéficiaires).<sup>4</sup>

### 3.4 Critères du CAD

Cinq critères (pertinence, efficacité, efficience, impact, pérennité) sélectionnés par le CADOCDE en 1991 se sont imposés comme références dans le domaine de l'évaluation des programmes de développement, points de départ à la formulation des questions évaluatives.<sup>5</sup>

#### 3.4.1 Pertinence

« Mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions et demeurent pertinents même si le contexte évolue. »

#### 3.4.2 Efficacité

« Mesure dans laquelle les objectifs et les résultats de l'intervention ont été atteints, ou sont en train de l'être, y compris les résultats différenciés entre populations. »

#### 3.4.3 Efficience

« Mesure du rapport entre les produits – qualitatifs et quantitatifs – et les ressources mises en œuvre pour les obtenir »

#### 3.4.4 Impact

« Mesure dans laquelle l'intervention a produit, ou devrait produire, des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non. »

#### 3.4.5 Durabilité

« Probabilité que les résultats positifs d'une activité perdureront après que le financement assuré par les donateurs aura cessé. Les projets doivent être viables tant du point de vue environnemental que sur le plan financier. »

## 4 Description et justification de l'approche méthodologique

### 4.1 Approche méthodologique

La méthodologie de collecte de l'information fut qualitative, compréhensive et participative. Cette approche a été choisie car elle permet de comprendre finement les situations vécues par les acteurs et les bénéficiaires du programme. Elle permet aussi 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. Bien qu'elle ait été participative, l'évaluation a toutefois préservé une appréciation objective des réalisations et des programmes.

---

<sup>4</sup> Définition communiquée par Solsoc

<sup>5</sup> « Critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement - OCDE », consulté le 25 février 2022, <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm>.

L'analyse des documents produits dans le courant du programme a complété les démarches de terrain.

## **4.2 Démarches de collecte d'informations *in situ***

Entretiens individuels, en groupes restreints et focus groupes réalisés avec :

- les équipes dirigeantes des partenaires associés et certains partenaires limitrophes (CNAC, ADISCO, UHACOM, FEMUSCABU, UPH, PAMUSAB, FEBUTRA),
- les équipes des partenaires associés et limitrophes chargées de mettre en œuvre les activités du programme (CNAC, ADISCO, UHACOM, FEMUSCABU, UPH, PAMUSAB, FEBUTRA),
- les responsables financiers, logistiques et ressources humaines des partenaires associés et limitrophes,
- 73 membres des groupements (IGG), coopératives, mutuelles de santé et syndicats soutenus par le programme,
- 3 médecins et 3 gestionnaires d'une formation sanitaire ayant signé une convention avec des mutuelles de santé,
- les responsables d'une union de mutuelles de santé soutenue par la FEMUSCABU,
- les responsables d'une union des mutuelles de santé d'un District Sanitaire (UDS).

## **4.3 Recherche et analyse documentaire**

Les documents suivants ont été consultés et analysés :

- Descriptif initial du programme Travail Dément.
- Rapports narratifs et financiers annuels relatifs aux activités menées par le programme au Burundi.
- Conventions de partenariats entre SOLSOC et les partenaires (initiales et annuelles)
- Journaux de suivi des incidences et marqueurs de progrès
- Statuts, ROI et autres documents légaux des partenaires associés et limitrophes
- Charte ECOSOL.
- Rapports DGD - Scores de performance.
- Rapports DGD - Leçons apprises.
- Evaluation à mi-parcours (portant exclusivement sur la thématique des mutuelles).
- Publications et études réalisées par les partenaires associés et limitrophes.

# **5 Appréciation de la logique d'intervention et de la théorie du changement.**

## **5.1 Logique d'intervention**

La logique d'intervention comporte 6 résultats. Les 5 premiers résultats ciblent nommément un partenaire associé ou limitrophe du programme : CNAC, PAMUSAB, UHACOM, FEMUSCABU et FEBUTRA. En revanche, ADISCO et UPH, pourtant respectivement partenaire associé et limitrophe du programme, ne font pas l'objet d'un résultat particulier. Ces deux partenaires apparaissent dans les indicateurs de l'objectif spécifique et du résultat 6, ce

dernier portant sur les synergies et les échanges entre les 7 partenaires burundais du programme.

ADISCO assure la coordination du comité de pilotage en plus des actions de renforcement des partenaires limitrophes tandis que l'UPH intervient surtout pour le renforcement des capacités des acteurs et des bénéficiaires. ADISCO joue davantage un rôle de partenaire de mise en œuvre. Dès lors, aucun changement n'est recherché dans son chef mais plutôt chez ses partenaires limitrophes ce qui peut expliquer qu'il n'y a pas de résultat qui lui soit spécifiquement dévolu.

Les indicateurs et sources de vérification s'avèrent parfois peu opérants car ils ne prennent en compte qu'une partie restreinte du résultat auquel ils se rapportent. Le libellé de quelques indicateurs est complexe ce qui rend difficile leur compréhension et leur utilisation. Enfin, certains indicateurs de type quantitatif nécessitent des recherches fouillées et des enquêtes prolongées qu'il est impossible de réaliser au cours d'un processus évaluatif. Le dossier de programme gagnerait à mieux cibler les activités et les objectifs en adoptant des critères d'évaluation plus pertinents.

## 5.2 Théorie du changement

Les hypothèses qui sous-tendent la théorie du changement postulent que :

- le renforcement des capacités des partenaires associés, des partenaires limitrophes et des groupes cibles rejaillit favorablement sur leur capacité à négocier avec les pouvoirs publics,
- l'intensification des synergies entre ces mêmes partenaires et groupes cibles renforce leur capacité à influencer les décideurs politiques,
- les partenaires et les groupes cibles maîtrisent les enjeux de leur secteur et élaborent des propositions notamment législatives cohérentes et pertinentes,
- les partenaires et les groupes cibles produisent des changements sociétaux démocratiques,
- le Burundi respecte les droits humains congruence avec le contenu des conventions internationales dont il est signataire.

Bien qu'elles se soient partiellement vérifiées, ces hypothèses paraissent particulièrement ambitieuses. Les partenaires du programme contribuent à l'élaboration de textes législatifs importants, singulièrement le code du travail et le code de la protection sociale. Ils travaillent en synergie et constituent effectivement des groupes de pression susceptibles de produire des propositions législatives pertinentes qui favorisent le respect des principes démocratiques. Ces résultats restent toutefois très limités en quantité et jusqu'à présent peu opérants puisque les législations concernées n'étaient pas d'application au moment de l'évaluation. L'influence sur le respect des droits humains au Burundi, bien qu'existante, reste toutefois actuellement marginale ou circonscrite à certaines zones d'intervention.

## 6 Constatations et réponses argumentées aux questions d'évaluation

### 6.1 Questions relatives aux critères du CAD

#### 6.1.1 Pertinence

*6.1.1.1 Le programme tant dans sa conception que dans sa mise en œuvre correspond-il aux souhaits des quatre partenaires de SOLSOC et surtout des groupes-cibles (Coopératives de caféiculteurs, coopératives multifonctionnelles, mutuelles de santé, Initiatives d'Économie Sociale et Solidaire, syndicats et groupement de défense des travailleurs...) et des bénéficiaires finaux ?*

Les témoignages recueillis lors des entretiens menés au cours de l'évaluation avec des membres des IGG, coopératives, mutuelles de santé et syndicats montrent que le programme a répondu aux souhaits des groupes cibles et des bénéficiaires finaux. Ils démontrent très clairement la pertinence du programme. Les syndicalistes estiment qu'ils ont bénéficié d'appuis et de conseils utiles pour faire valoir leurs droits et négocier des avantages auprès des employeurs. Les agriculteurs apprécient les services rendus par les coopératives dont ils sont membres notamment l'accès à des hangars de stockage et des équipements de transformation des produits agricoles, les achats et les ventes groupés, les conseils en matière de technique agricole et l'obtention de crédits. Les mutualistes s'avèrent globalement satisfaits de la prise en charge de leurs soins de santé.

Les interventions du programme sont axées sur l'appui aux coopératives agricoles dans une perspective d'économie sociale, sur la mise en place de mutuelles de santé et sur la protection syndicale des travailleurs. Ces initiatives sont particulièrement pertinentes au regard du contexte burundais puisque (i) la majorité de la population tire sa subsistance de l'agriculture et vit souvent en situation de précarité, (ii) la couverture des soins de santé reste insuffisante et (iii) les droits des travailleurs ne sont pas assez protégés.

#### 6.1.2 Efficacité

*6.1.2.1 Dans quelle mesure le programme a-t-il atteint les 6 résultats qu'il s'est fixés ? Les indicateurs montrent-ils l'atteinte de ces résultats ?*

##### **Résultat 1**

Le résultat 1 concerne exclusivement la CNAC

##### Libellé du résultat 1

Les cellules de plaidoyer et de communication de la **CNAC** sont en condition d'améliorer la circulation de l'information, de mener des actions de plaidoyer efficaces et de mobiliser les caféiculteurs qui défendent les valeurs de la CNAC et privilégient ses intérêts sur les leurs.

##### Indicateurs du résultat 1

- Indicateur de l'OS : Le nombre d'acquis dans le cadre de la privatisation de la filière café en faveur des caféiculteurs (transparence dans la fixation et la diffusion du prix du café, taxes appliquées, double paiement des engrais, financement de l'ARFIC et de l'INTERCAFE,

loi sur les coopératives agricoles, ...) obtenus par les actions de communication et de plaidoyer de la CNAC

- Indicateur 1 : L'affirmation par la CNAC et ses organisations satellites (le COCOCA, la FEMUSCABU, HORAMAMA COFFEE, DRY MILL, le CECABU) d'inclure les principes de l'ECOSOL, la politique genre et la charte environnement dans leurs valeurs.
- Indicateur 2 : L'augmentation de la participation des caféiculteurs dans les outils de communication de la CNAC

#### Financement 2017 – 2021 de la CNAC par le programme Travail Décent

229.712 €

#### Personnel financé par le programme

1 Chargé de communication, 1 Chargé de plaidoyer, 1 Comptable, 1 Chauffeur, 1 Veilleur, 1 Gardien

#### Ampleur de la CNAC

La CNAC annonce qu'elle est présente dans 15 provinces sur les 17 que compte le Burundi et qu'elle englobait environ 100.000 membres en 2016. Elle représente actuellement 3.252 associations de caféiculteurs, 156 unions d'associations de caféiculteurs (autour des stations de lavage / dépulpage) et 7 fédérations.

#### Principales réalisations effectives

La CNAC se positionne comme interlocuteur des pouvoirs publics. Elle défend les intérêts des caféiculteurs. Les exemples suivants ont été cités à l'évaluateur :

- Participation à un plaidoyer pour l'augmentation du prix du café cerise non dépulvé avec pour résultat le passage de ce prix de 300 à 700 FBU par Kg.
- Plaidoyer auprès de l'Etat pour qu'il remplisse ses obligations en matière de fourniture et de financement des intrants destinés aux caféiculteurs (produits phytosanitaires et engrais).
- L'Office du Développement de la Caféculture (ODECA) passe par le réseau de la CNAC pour communiquer avec les caféiculteurs.

Trois conventions ont été passées entre la CNAC et l'Etat burundais. Ces conventions sont caduques depuis 2020 car elles ont été annulées par l'Etat burundais à la suite désaccords entre les parties liés à la reprise en main de la filière café par l'Etat. Il s'agit de l'accord global de gestion des redevances d'appui à la production du café (daté de 2017), de la convention de collaboration entre la CNAC et le ministère de l'environnement, de l'agriculture et de l'élevage (datée de 2018) et de la convention de financement entre le projet d'appui à la compétitivité du secteur café (ministère de l'environnement, de l'agriculture et de l'élevage) et la CNAC (datée de 2019).

La CNAC mène des recherches – actions. Celles-ci ont produit des résultats, notamment l'utilisation de la fumure organique d'origine humaine en l'absence d'engrais minéraux, la lutte contre un insecte qui dénature le goût du café et la culture de la plante « mukuna » qui permet le paillage des plants de café.

La CNAC mène des actions de plaidoyer. Cependant, peu d'informations relatives au plaidoyer ont été fournies à l'évaluateur au moment des visites de terrain. En effet, l'agent chargé du plaidoyer ne travaille plus à la CNAC et le secrétaire exécutif, nommé récemment, ne disposait pas des renseignements nécessaires. Des documents montrant l'effectivité des actions de plaidoyer ont cependant été transmis à l'évaluateur après la séance de restitution. Ces documents attestent notamment de rencontres avec l'ODECA, l'Intercafé, le Ministère de l'Intérieur, le Minagri et des Gouverneurs de Province. Ces activités ont permis de relayer les préoccupations des caféiculteurs et de préserver les acquis obtenus avant le réengagement de l'Etat dans la filière café.

En ce qui concerne les principes de l'ECOSOL, un atelier intitulé « Leadership, bonne gouvernance, défense des valeurs fondamentales de la CNAC, plaidoyer et charte ECOSOL » a été organisé en 2017 pour leur diffusion dans les fédérations, les unions et les coopératives membres de la CNAC. Celle-ci affirme en outre qu'elle encadre les associations de caféiculteurs en matière de bonne gouvernance et d'application des principes de l'ECOSOL. On peut donc supposer que ces organisations se sont approprié les principes de l'économie sociale et solidaire et ont promu des initiatives en faveur du genre et de l'environnement.

La charte ECOSOL a été signée par la CNAC mais n'était pas disponible sur place au moment de l'évaluation. Il s'avère que les fédérations et les coopératives n'ont pas, à proprement parler, signé la charte et n'en ont pas intégré les principes dans leurs statuts et autres documents légaux.

Les CNAC organise un système de communication destiné à informer les caféiculteurs et à les mettre en relation les uns avec les autres. L'objectif est d'informer les caféiculteurs sur des thématiques agricoles, sur les modalités d'accès aux intrants et aux services financiers, etc. Il s'agit aussi de créer une communauté CNAC en matière de caféiculture et d'amener les caféiculteurs à communiquer entre eux via des SMS, notamment.

Les médias utilisés pour cela sont (i) des émissions radiodiffusées, (ii) l'envoi et la réception de SMS, (iv) des dépliants et (v) des ateliers. Les émissions radio diffusent notamment des enregistrements effectués sur terrain. Le contenu des SMS est par exemple : « venez voir comment nous sommes volés lors du pesage », « nous n'avons pas reçu de produits phytosanitaires ni d'engrais minéral », « venez voir le dynamisme de notre coopérative », « venez voir combien nous, les femmes, sommes impliquées dans la caféiculture ». Il existe bien un dépliant daté d'août 2021 mais les autres prospectus montrés à l'évaluateur sont pour la plupart anciens. Un Atelier portant sur le « Rôle du mouvement paysan au Burundi ainsi que les stratégies d'augmentation du café de qualité » a été organisé dans le courant du programme.

#### Points d'attention concernant le résultat 1 et la CNAC

Une autoévaluation des marqueurs de progrès relatifs au programme travail décent a été réalisée lors d'un atelier de juin 2021 réunissant les « leaders de la CNAC » c'est-à-dire des représentants des coopératives membres de la CNAC et de la structure CNAC elle-même. Une synthèse des appréciations émises par les participants figure dans le tableau suivant. Il est important de saluer et soutenir de telles initiatives lorsqu'elles émanent spontanément d'un partenaire, d'en répercuter les résultats et de les prendre en compte même si ce type d'exercice présente une certaine subjectivité.

On remarque que les collaborations avec le COCOCA, la FEMUSCABU et la CECABU obtiennent une note faible bien qu'une convention de collaboration ait été signée avec la FEMUSCABU. Les aspects communication et plaidoyer sont, en revanche, particulièrement bien notés malgré les importantes difficultés relationnelles et communicationnelles qui existent entre la CNAC et certaines instances de l'Etat burundais.

Application des principes de l'ECOSOL, genre et environnement	Moyen à faible
Conventions de collaborations avec COCOCA, FEMUSCABU, CECABU	Faible (toutefois un atelier de réflexion incluant cette thématique a été organisé en juillet 2021)
Formation des leaders en plaidoyer et communication	Moyen
Les leaders de la CNAC appliquent les principes de la démocratie et de la bonne gouvernance	Moyen
Les leaders sont sensibilisés et conscientisés sur l'éthique du mouvement associatif des caféiculteurs	Moyen
Plaidoyer au niveau local	Excellent à moyen
Communication interactive	Excellent à moyen
Infléchissement des politiques publiques	Excellent à moyen

### Conclusions concernant le résultat 1 et aux réalisations de la CNAC

Les documents collectés et les informations obtenues montrent que la CNAC a réalisé une partie importante des actions prévues par le programme notamment en ce qui concerne la participation des caféiculteurs dans les outils de communication de la CNAC.

Cependant, selon les informations recueillies pendant la séance de restitution locale, les relations entre la CNAC et l'Etat burundais paraissent particulièrement ardues. A partir de 2020, cette situation que rien ne laissait présager a fait obstacle aux activités permettant d'atteindre le résultat attendu et certains indicateurs qui y sont liés, en particulier ceux relatifs à la privatisation de la filière café du fait de la réappropriation de cette filière par l'Etat burundais. Notons en outre que l'équipe dirigeante de la CNAC a fait l'objet de récents remaniements internes.

### Résultat 2

Le résultat 2 concerne exclusivement la FEBUTRA.

## Libellé du résultat 2

La **FEBUTRA** est en capacité d'accompagner la mise en place de syndicats du secteur agroalimentaire, de les renforcer, de les structurer sur tout le territoire et de porter le plaidoyer de ses membres

## Indicateurs du résultat 2

- Indicateur de l'OS : Les décisions politiques prises en faveur des travailleurs du secteur agro-alimentaire influencées par les actions de la FEBUTRA
- Indicateur 1 : Les antennes et les points focaux mis en place par la FEBUTRA
- Indicateur 2 : Le nombre d'IESS et d'entreprises du secteur agro-alimentaire où la FEBUTRA a mis en place une délégation syndicale qui met en application des recommandations de leur évaluation faite avec le guide d'évaluation du travail décent produit par la FEBUTRA

## Financement 2017 – 2021 de la FEBUTRA par le programme Travail Décent

585.041 €

## Ampleur de la FEBUTRA

La FEBUTRA compte environ 5.000 affiliés, répartis dans tout le pays. Elle appuie 15 syndicats (ce chiffre est en progression depuis 2018) et 17 coopératives. Les 15 syndicats sont majoritairement situés dans des entreprises étatiques ou paraétatiques mais aussi dans quelques entreprises privées du secteur formel et très minoritairement dans le secteur dit « informel ».

## Structuration de la FEBUTRA

La FEBUTRA dispose de 3 antennes :

- L'antenne de Gitega encadre 8 Provinces, 6 syndicats, 10 coopératives et environ 2.000 affiliés.
- L'antenne de Ngozi encadre 4 Provinces, 7 syndicats, 3 coopératives et environ 500 affiliés.
- L'antenne de Bujumbura encadre 8 Provinces, 7 syndicats, 4 coopératives et environ 2.600 affiliés.

Outre ces 3 antennes « fixes », il existe également une antenne mobile basée à Makamba.

La FEBUTRA a implanté un point focal dans chaque province, soit 18 points focaux au total. Il s'agit chaque fois d'un syndicaliste élu par ses pairs.

## Personnel de la FEBUTRA financé par le programme Travail décent

Le siège central de la FEBUTRA : six personnes ; antenne de Ngozi : un responsable d'antenne, un gardien et un veilleur ; antenne de Gitega : un responsable d'antenne, un gardien et un veilleur ; antenne de Bujumbura : un responsable d'antenne ; antenne mobile de Makamba : un responsable d'antenne. Soit au total 14 travailleurs.

### Principaux objectifs de la FEBUTRA

- La défense des travailleurs : droit au travail décent et à la protection sociale, respect des droits des travailleurs, rédaction de cahiers de revendications, soutenir les revendications des travailleurs, lobbying, relations avec l'administration...
- L'encadrement des syndicats de travailleurs : recrutement d'affiliés, identification des besoins, formation des membres aux méthodes d'action syndicale...
- L'encadrement de coopératives : regrouper des gens qui ont des intérêts communs en vue d'organiser leur défense (syndicats paysans)

### Principales réalisations effectives (selon les acteurs de la FEBUTRA)

La FEBUTRA a participé à la négociation d'un règlement du travail dans l'entreprise privée SAVONOR (huile de palme, savon...) et dans l'entreprise cotonnière publique COGERCO (Compagnie de Gérance du Coton). Elle a obtenu des indemnités de fin de carrière pour les travailleurs mis unilatéralement à la retraite par l'ISABU (Institut des Sciences agronomiques du Burundi). Elle a organisé la défense juridique – au tribunal avec l'appui d'un avocat – des travailleurs licenciés par la SODECO (Société de Déparchage et de Conditionnement du Café) à la suite des fusions effectuées par l'Etat entre de multiples usines de dépulpage et de déparchage du café. Elle a contribué à l'élaboration de deux nouveaux codes (code du travail et code de protection sociale) avec notamment la réévaluation quadriennale du SMIG actuellement fixé à 160 BIF par jour alors que la réalité tourne autour de 2 à 3.000 BIF pour un manœuvre agricole. Elle a établi un cahier de revendications intersectoriel de l'alimentation qui permet aux travailleurs du secteur de négocier en se référant à ce document. La FEBUTRA est présente dans les commissions paritaires avec les employeurs privés et publics.

Une grille d'évaluation du travail décent a été élaborée par la FEBUTRA. Cette grille a été appliquée aux entreprises où la FEBUTRA a une délégation syndicale : SOSUMO (Sucre), OTB (Thé), PROTHEM (Thé), SAVONOR (Huile de palme), OHP (Huile de palme), SOGESTAL (Café), ARFIC actuel ODECA (Café), DPAE Muramvya, ISABU Kayanza. Les rapports d'évaluation (élaborés en appliquant cette grille) qui ont été transmis à l'évaluateur sont très succincts. Ils mériteraient d'être nettement plus détaillés pour permettre une meilleure compréhension.

Signalons également que l'ensemble des partenaires du programme Travail Décent ainsi qu'une partie de leurs bénéficiaires et groupes cibles, notamment quelques coopératives, ont été évalués à l'aide de cette grille. Celle-ci a aussi été adaptée à la situation des coopératives.

### Réalisations effectives (selon les affiliés de la FEBUTRA)

Les membres du syndicat SYTRASA actif dans l'entreprise privée SAVONOR qui compte 1716 travailleurs affirment que la FEBUTRA a contribué à la définition d'un barème salarial et d'un règlement d'ordre intérieur dans cette entreprise ainsi qu'à l'obtention de primes de rendement et d'une pension complémentaire. En outre, les soins de santé sont financés à 85% par l'employeur, les 15 % restant étant à charge des travailleurs. Ces derniers peuvent obtenir des crédits bancaires avec la caution de l'entreprise.

Les syndicalistes certifient aussi que la FEBUTRA les a formés au lobbying, à la rédaction de cahiers de revendication, à la sécurité et la santé sur les lieux de travail, à la gestion des

conflits, à la liberté syndicale et à la protection sociale. Ils assurent que la FEBUTRA dispose de trois experts réellement expérimentés et compétents en matière de travail syndical.

Les membres du syndicat HOREST (Hôtellerie et Restauration) sont des travailleurs employés par des entreprises hôtelière de tailles diverses. Selon ces travailleurs, rares sont les hôtels ou restaurants qui proposent des contrats à leurs employés et, lorsqu'ils le font, cela ne concerne qu'une partie du personnel. Ils affirment que le syndicalisme doit se faire discret dans le milieu de l'hôtellerie pour éviter de créer des problèmes et de se mettre en situation difficile.

La FEBUTRA a formé les syndicalistes de HOREST à propos de l'organisation d'un syndicat et de la santé et sécurité au travail. Elle fournit des frais de déplacement pour la sensibilisation et le recrutement de nouveaux membres. Elle a financé la création d'un restaurant coopératif comportant 244 coopérateurs. En cas de problèmes avec les employeurs, la FEBUTRA a des contacts qui permettent de faire avancer les dossiers. De plus, elle assure la défense en justice des travailleurs en conflit avec leur employeur.

#### Points d'attention concernant la FEBUTRA

La FEBUTRA encadre 17 coopératives agricoles. L'action de la FEBUTRA dans les coopératives s'inscrit dans la logique de la recommandation 204 de l'OIT pour la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle. En structurant les coopératives et en les appuyant, la FEBUTRA participe de ce processus. Elle entend regrouper les agriculteurs dans des syndicats paysans susceptibles de défendre leurs intérêts.

Cela dit, l'évaluateur pose la question de savoir (i) si l'appui à la structuration de telles coopératives fait véritablement partie du « core business » de la FEBUTRA puisque le couple employeur – employé n'y est pas prépondérant et (ii) si la FEBUTRA est véritablement outillée pour ce type d'intervention ? Ne serait-ce pas plutôt le rôle d'une organisation telle que l'UHACOM qui se spécialise dans le développement socioéconomique des coopératives ? Une réflexion pourrait éventuellement être initiée à ce propos.

L'élaboration du programme financé par SOLSOC a impliqué des délégués syndicaux appartenant à différentes organisations telles que le Comité National et le Bureau Exécutif où tous les syndicats sont représentés, il semble malgré cela que la « base » ne s'estime pas toujours suffisamment consultée pour l'élaboration des programmes financés par SOLSOC. C'est en tout cas une plainte qui a été transmise à l'évaluateur.

#### Conclusions relatives au résultat 2 et aux réalisations de la FEBUTRA

Le travail effectué par la FEBUTRA correspond globalement au résultat attendu 2 du programme et à ses indicateurs. Les documents et les témoignages recueillis montrent que la FEBUTRA contribue effectivement au respect des droits des travailleurs et à la mise en place d'un système de protection de ceux-ci au niveau national.

### **Résultat 3**

Le résultat 3 est spécifiquement dédié au fonctionnement et aux réalisations de la PAMUSAB

### Libellé du résultat 3

La **PAMUSAB** et les réseaux des mutuelles qui en sont membres sont renforcés et influencent les politiques de protection sociale et de santé et la qualité des soins de santé.

### Indicateurs du résultat 3

Indicateur 1 : Le nombre d'Unions de MS (communales et de districts sanitaires) qui utilisent le système de gestion professionnelle et informatisé qui implique l'harmonisation, la conception d'outils de gestion commune et l'informatisation

Indicateur 2 : Le nombre de nouvelles décisions politiques en lien avec la protection sociale et la santé prises sous l'influence des actions de la PAMUSAB

Indicateur 3 : La structuration de faitières de mutuelles (professionnelles et reconnues) mises en place aux différents niveaux (commune, district sanitaire) composées de mutuelles accompagnées par tous les membres de la PAMUSAB

Indicateur 4 : Nombre de nouvelles pratiques mises en œuvre par la PAMUSAB qui témoignent de la plus-value apportée par l'organisation d'un atelier thématique ou d'une formation certifiante menée dans le cadre de la synergie MasMut.

### Financement 2017-2021 de la PAMUSAB par le programme Travail Décemment

854.915,99 €

### Structuration de la PAMUSAB

La plateforme réunit 5 partenaires bénéficiant tous d'appuis externes :

- FEMUSCABU (ADISCO, SOLSOC)
- MUNASA (Diocèse de Gitega, Muyinga et Ruyigi, Solidarité Mondiale)
- Union pour la Coopération et le Développement (UCODE, Louvain Développement)
- Famille pour Vaincre le SIDA (FVS, Principauté de Monaco)
- Action Médicale Missionnaire (MEMISA Belgique)

### Ampleur de la PAMUSAB

La PAMUSAB compte 141 mutuelles de santé, 28.066 ménages et 138.876 individus affiliés. En outre, 507 Formations Sanitaires sont conventionnées et acceptent de prendre en charge des patients couverts par une mutuelle membre de la PAMUSAB.

La PAMUSAB articule le système mutualiste sur la structuration du système de santé. Elle a mis en place une Union de Mutuelles de Santé de Districts Sanitaires (UDS) dans 15 des 46 district du pays. Elle couvre 100 communes sur les 129 que compte le Burundi. Il y a actuellement plusieurs acteurs par commune (17 communes sont couvertes par deux acteurs). La volonté est d'arriver à ce qu'il n'y ait qu'une seule mutuelle par commune.

### Personnel de la PAMUSAB financé par le programme Travail Décemment

Le programme travail décent a financé les salaires de la secrétaire exécutive, du chargé de plaidoyer et de communication, du chargé thématique, du comptable et logisticien, du médecin conseil, du chauffeur, du gardien et de 2 veilleurs de nuit.

## Principaux objectifs de la PAMUSAB

La PAMUSAB se donne pour missions principales, la promotion des mutuelles de santé et des mécanismes de protection sociale, le plaidoyer pour influencer les politiques nationales de protection sociale et l'harmonisation des procédures entre les acteurs de la PAMUSAB.

## Principales réalisations effectives de la PAMUSAB

### a. Harmonisation des services et des procédures.

Les procédures et les services des mutuelles de santé membres de la PAMUSAB ont été harmonisés. Cette harmonisation reste toutefois incomplète. Les cotisations sont définies en fonction de la taille du ménage (de 25.000 à 35.000 BIF). Elles sont censées être partout identiques mais il existe certaines exceptions tout à fait marginales à cette règle. Le ticket modérateur est défini en fonction du type de formation sanitaire (de 20 % à 50 %). Un système appelé « intermutualité » est dès à présent effectif. Il permet au patient de recourir à des soins en dehors du périmètre souvent très restreint couvert par sa propre mutuelle de santé, que ce soit dans ou hors de sa propre fédération. Des conventions ont été signées avec 507 formations sanitaires et 15 Unions de Districts (UDS) ont été mises en place.

La PAMUSAB dispose également d'un logiciel de gestion informatique des mutuelles de santé (SIGEMUB). L'utilisation de ce logiciel pose de multiples problèmes et reste donc très partielle. La PAMUSAB fournit tous les documents et formulaires nécessaires au fonctionnement du système mutualiste (bon d'entrée, bon de sortie, livre de caisse, carnets de mutuelle, attestation de soins...).

### b. Influence sur les politiques publiques en matière de protection sociale

La PAMUSAB a participé à l'élaboration d'une proposition de loi sur la protection sociale et à l'élaboration d'un registre national unique qui catégorise les couches de population en fonction de leurs revenus. Elle est en outre membre du comité de pilotage de la « Commission Nationale de protection sociale ». Le gouvernement se réfère désormais à l'étude sur la catégorisation (classification) des ménages réalisée par la PAMUSAB en collaboration avec le ministère de la solidarité nationale pour construire l'architecture de la couverture sanitaire universelle (CSU) au Burundi. La PAMUSAB a aussi contribué à l'intégration des mutuelles de santé et du secteur informel dans le code de protection sociale qui régit tout le pays en cette matière.

### c. Etudes et plaidoyer.

La PAMUSAB a réalisé des études sur lesquelles fonder le plaidoyer : (i) étude sur la qualité des soins dispensés dans les FOSA conventionnées, (ii) étude sur la satisfaction des patients soignés dans la FOSA conventionnées, (iii) étude pilote sur la classification des populations (cf. ci-dessus). Elle a proposé la mise en place d'une Confédération Nationale des Mutuelles de Santé.

### d. Communication

La PAMUSAB utilise des spots et émissions radio ainsi qu'un club de journalistes pour promouvoir les mutuelles de santé. Elle organise des animations pendant la semaine annuelle de la protection sociale. Elle imprime et diffuse des calendriers et des dépliants. La PAMUSAB

dispose aussi d'un site web dont elle assure le suivi. Ce site web était toutefois inaccessible au moment de l'évaluation. Après avoir subi de nombreuses perturbations, il est à nouveau partiellement fonctionnel.

#### e. Nouvelles pratiques et synergie MASMUT

La synergie MASMUT dont Solsoc est membre a organisé et facilité la participation des membres de la PAMUSAB à plusieurs ateliers thématiques régionaux ou internationaux. Ces ateliers ont eu lieu à Lomé en 2019 (mise en place de la Plateforme de Lomé), à Kinshasa (formation des médecins-conseils), Libreville (Atelier de la PAMAC- Plateforme des acteurs mutualistes de l'Afrique centrale), Dakar (rencontre internationale des partenaires de Solsoc). Suite à la participation à ces ateliers thématiques et évènements, la PAMUSAB a pu mettre en œuvre de nouvelles pratiques telles que :

- L'utilisation d'un plan comptable des mutuelles.
- Les éléments de l'architecture de l'assurance maladie universelle.
- Le renforcement des capacités des cadres et gestionnaires des mutuelles de santé par l'équipe technique du secrétariat exécutif sur différentes thématiques sans recourir à des consultants externes.
- La production des outils de gestion et de suivi-évaluation des mutuelles de santé (Fiche de relevé des anomalies sur les attestations, tableau de bord des mutuelles de santé, etc.)
- Le suivi de la gestion des risques par un médecin-conseil.

#### Points d'attention

Les formations sanitaires et les affiliés rencontrés au cours de l'évaluation confirment le bon fonctionnement du système. Les soins sont donnés, les paiements sont effectués rapidement et selon les modalités prévues au contraire d'autres types de protection tels que la Carte d'Assistance Médicale (CAM) ou l'assurance maladie des fonctionnaires de l'Etat. Toutefois, les formations sanitaires et les affiliés signalent aussi des fraudes et malversations. Bien que des efforts de sécurisation aient été consentis, le système présente encore des failles importantes.

Le logiciel SIGEMUB pose des problèmes d'utilisation et reste en cours de développement. Il nécessite des compétences d'utilisation assez importantes et fonctionne en ligne, ce qui pose d'évidents problèmes en cas de mauvaise connexion. Ces problèmes d'utilisation ne remettent pas en cause l'utilité d'un tel logiciel.

Malgré l'importance des progrès réalisés, l'harmonisation des procédures entre les 5 partenaires de la PAMUSAB reste incomplète (plusieurs mutuelles de santé par commune, différents tarifs des cotisations, non congruence des niveaux de gestion...)

Le système ne s'autofinance pas. On affirme que les soins de santé sont couverts à 100 % par les cotisations mais le reste du système dépend de financeurs externes qui paient les gestionnaires des UDS et les documents tels que les bons, livres de caisse, etc. Notons toutefois qu'aucun système mutualiste ne s'autofinance à 100%. Des appuis extérieurs sont toujours nécessaires, qu'ils viennent de l'Etat ou de bailleurs. En outre, les appuis extérieurs, bien qu'actuellement indispensables, ne remettent pas totalement en cause la pérennité du système.

Un seul médecin-conseil est censé contrôler l'exactitude des soins de santé dispensés par 507 formations sanitaires à 138.876 affiliés. Dans ces conditions, cet unique médecin peut-il réellement effectuer tous les contrôles nécessaires pour éviter les erreurs et fraudes même s'il est précédé dans sa tâche à la fois par les gestionnaires des mutuelles de santé et par les gestionnaires des unions qui présentent quelques compétences en matière de soins de santé ? Ce n'est d'ailleurs pas son seul rôle, le médecin conseil de la PAMUSAB vient globalement en appui au système et fait quand, cela est nécessaire, des descentes auprès des mutuelles ou des FOSA.

Il existe une confusion terminologique, reconnue localement, entre les Unions de mutuelles de santé, les Unions de District de Santé, les faïtières de mutuelles de santé, les fédérations de mutuelles de santé et même une confédération des mutuelles de santé. Des clarifications s'avèrent nécessaires pour faciliter la compréhension et la fluidité du fonctionnement du système.

Les paquets de soins éligibles sont peu détaillés dans les conventions signées avec les FOSA. La tarification des soins n'est pas définie du tout, c'est la tarification du ministère de la santé qui est appliquée puisque c'est une prérogative de l'Etat.

Selon les informations recueillies au cours des entretiens avec les représentants de la PAMUSAB, le taux de pénétration se situe aux alentours de 1 %. Ceci peut en partie s'expliquer par l'existence de la Carte d'Assurance Maladie (CAM) réservée aux plus démunis, les mutuelles de santé des fonctionnaires de l'Etat, la gratuité des soins pour les enfants de moins de 5 ans et pour les accouchements. Le caractère volontaire de l'adhésion doit aussi être pris en compte. Malgré ces nuances, il apparaît que le taux de pénétration reste faible. On observe cependant que les effectifs des mutuelles sont passés de 93 067 en 2017 à 138 876 en 2021. Ce qui est significatif dans le contexte burundais.

Le taux de fidélisation calculé d'une année à l'autre est, quant à lui, de 72 %. Approximativement trois quarts des assurés persistent dans leur adhésion et manifestent donc leur confiance dans le système. Qu'en est-il sur des périodes plus longues ? Etant donné que l'affiliation s'effectue sur base volontaire, ne court-on pas le risque de voir s'échapper les personnes en bonne santé et la fidélité restreinte aux familles et /ou individus qui présentent de fréquents épisodes de maladies ? En d'autres termes, seules les personnes les plus fréquemment malades persisteraient dans leur affiliation, ce qui conduirait inéluctablement à la faillite du système. Ce phénomène de sélection adverse a été abordé au cours de l'évaluation, notamment pendant la restitution. Les propos mi-amusés, mi-irrités de l'affilié d'une mutuelle qui affirme « *je cotise pour les autres* » (sic) parce qu'il n'a pas été malade et n'a donc pas bénéficié de prestations montrent que cette situation ne laisse pas indifférent et que le risque existe. Ne faudrait-il pas dès lors l'analyser afin de mieux le maîtriser ?

Un plafond de 100.000 BIF a été appliqué par épisode de maladie pendant la période 2017-2021. Le plafond est passé à 200.000 BIF en 2022. Ce montant a été défini à la suite d'études afin d'équilibrer le couple cotisation - prestation. Les affiliés se plaignent du plafond arguant du fait qu'ils sont souvent incapables d'assumer la charge des frais complémentaires qui peuvent s'avérer très élevés, notamment en cas d'intervention chirurgicales. En outre, les maladies chroniques ne sont pas prises en charge. Ces deux mesures sont compréhensibles pour la pérennité du système mais peu attractives si on se situe du point de vue des patients. La PAMUSAB signale que d'après une étude des coûts effectuées en 2020, les dépassements

du plafond représentent moins de 1% (0,07%) des cas mais auraient un grand impact sur les finances de la mutuelle. Selon cette étude, pour pouvoir couvrir les dépassements il faudrait augmenter la cotisation à 40.000 BIF par ménage.

#### Conclusions relatives au résultat 3 et aux réalisations de la PAMUSAB

Le résultat 3 et ses indicateurs sont majoritairement atteints. La PAMUSAB a obtenu des progrès en termes d'extension de la couverture de protection sociale ainsi que de structuration, de professionnalisation et d'harmonisation du système mutualiste. Ce système présente néanmoins quelques difficultés techniques ainsi que des lacunes dans l'harmonisation entre les partenaires (voir le point précédent) auxquelles il faudrait apporter des améliorations et des solutions.

La PAMUSAB a bénéficié d'un financement de 854.915,99 € pour mener ses propres activités. Remarquons toutefois que la PAMUSAB est elle-même composée de cinq acteurs. C'est ainsi que pour appréhender plus exactement et dans sa totalité le financement dont a bénéficié le système mutualiste promu par la PAMUSAB, il convient d'ajouter les 583.317 € perçus par la FEMUSCABU ce qui mène à un total de 1.383.317 €. A ce total, il conviendrait d'ajouter encore les fonds investis dans les mutuelles par les 4 autres partenaires de la PAMUSAB financés par le DGD et par la Principauté de Monaco. Les responsables de la PAMUSAB n'ont pas connaissance de ces chiffres. Il est dès lors impossible de déterminer précisément les montants réellement investis pour assurer le fonctionnement des 141 mutuelles de santé membres de la PAMUSAB et promouvoir les mutuelles au niveau national. Une réflexion mérite d'être menée à ce propos afin de mettre en relation les fonds investis, le moyens mis en œuvre et les résultats ou effets obtenus. Bien que ces constatations soient incontestablement relatives au calcul de l'efficacité, elles sont à leur place dans cette conclusion à propos de l'efficacité de la PAMUSAB et pourraient être prises en compte pour mieux appréhender les réalisations de la PAMUSAB en tant que consortium réunissant 5 partenaires.

#### **Résultat 4**

Le résultat 4 concerne l'appui au fonctionnement de la FEMUSCABU

##### Libellé du résultat 4

La **FEMUSCABU**, les unions et les MS sont renforcées et améliorent leurs performances, leur professionnalisme et leur autonomisation. Les femmes et les jeunes y sont intégrés et épanouis

##### Indicateurs du résultat 4

- Indicateur de l'OS : La centralisation et l'informatisation de la gestion des mutuelles de santé développés par la FEMUSCABU pour mutualiser les risques.
- Indicateur 1 : Le nombre de nouveaux produits de protection sociale (PS) offerts par la FEMUSCABU au bénéfice de ses membres
- Indicateur 2 : L'amélioration de la qualité des prestations offertes à la population par les formations sanitaires qui contractualisent avec la FEMUSCABU

- Indicateur 3 : Taux de pénétration (cible réelle) moyen des mutuelles accompagnées par le programme. Cet indicateur a été modifié en cours de programme avec l'accord de la DGD. Il a été remplacé par : « taux d'adhésion moyen des mutuelles accompagnées par le programme » avec comme baseline le nombre d'adhérents pour 2017 soit 5.305 ménages.
- Indicateur 4 : La professionnalisation, l'harmonisation et l'informatisation des systèmes mutuellistes.
- Indicateur 5 : la structuration des unions des MS alignée sur la pyramide sanitaire

#### Financement 2017 – 2021 de la FEMUSCABU par le programme Travail Dément

583.317 € selon les services financiers de ADISCO. Ce montant cumule toutes les dépenses relatives aux actions de la FEMUSCABU y compris les appuis transitant par ADISCO.

(832.605.174 BIF selon les données collectées localement auprès de la FEMUSCABU elle-même)

#### Structuration de la FEMUSCABU

La FEMUSCABU comporte 33 mutuelles de santé regroupées en 4 unions de mutuelles de santé (Mumirwa, Kirimiro, Buyenzi, Bugesera-Bweru).

#### Ampleur de la FEMUSCABU

Le tableau suivant résume l'étendue du public touché par les actions de la FEMUSCABU et son évolution depuis 2018.

	2018	2021
Mutuelles	27	33
Ménages affiliés	5.321	5.977
Individus affiliés	31.543	32.982

On observe une stagnation du nombre de ménages et d'individus affiliés à la FEMUSCABU. Selon les responsables de la FEMUSCABU, cette stagnation s'explique par les effets de l'introduction par le gouvernement burundais de la Carte d'Assistance Médicale (CAM) destinée à prendre en charge les soins de santé des groupes de population les plus démunis.

#### Personnel de la FEMUSCABU financé par le programme Travail Dément

Le Secrétaire exécutif, un comptable, 5 animateurs, 4 gérants des unions de mutuelles, 2 veilleurs de nuit.

#### Principales réalisations effectives de la FEMUSCABU

##### a. Organisation d'un système de mutualisation des soins de santé

Le système mis en place par la FEMUSCABU assure la gestion des prestations de soins : contrôle de la facturation, vérification de la réalité des prestations, recherche des fraudes et des surfacturations éventuelles, encodage dans le logiciel SIGEMUB au niveau des unions. Il se

charge également de la gestion financière : paiement des prestations des FOSA, comptabilité des mutuelles de santé, répartition (au niveau des unions) des cotisations entre les différentes rubriques (voir tableaux ci-dessous).

Chaque mutuelle dispose d'un gérant rémunéré par les cotisations (40.000 BIF/mois à Giheta, ce montant semble assez généralisé) qui tient un livre de caisse et de banque (compte ouvert dans une COOPEC). Les mutuelles font toutes partie d'une union, c'est à ce niveau que s'opère la gestion financière et administrative du système, notamment l'encodage dans le logiciel SIGEMUB. Tel que déjà dit plus haut à propos de la PAMUSAB, un processus appelé « intermutualité » a été mis en place. Il permet aux membres des mutuelles de la FEMUSCABU de se faire soigner dans d'autres zones géographiques que la leur et dans d'autres mutuelles membres de la PAMUSAB.

Selon les informations recueillies auprès des gérants et des affiliés des mutuelles, les cotisations sont annuelles et payables au plus tard le 30 novembre de l'année qui précède les prestations, en 3 tranches maximum. Selon les mêmes sources, des prolongations sont parfois acceptées mais quel que soit le cas, les soins ne sont pris en charge qu'après le versement des cotisations. Le niveau des cotisations est déterminé par la taille du ménage (voir tableau ci-dessous). La taille d'un ménage affilié à une mutuelle ne peut dépasser 10 personnes (sauf exception pour les membres du conseil d'administration des mutuelles de santé, selon les informations collectées sur place à plusieurs reprises, et/ou sauf dérogation accordée par le conseil d'administration de la mutuelle)

Taille du ménage	Cotisation 2017-2021	Cotisation 2022
Une seule personne	15.000 BIF	20.000 BIF
2 à 6 personnes	25.000 BIF	30.000 BIF
7 à 10 personnes	30.000 BIF	35.000 BIF

Affectation des cotisations	2021	2022
Prestations de soins (FOSA)	70 %	70 %
Fond de péréquation (FEMUSCABU)	10 %	10 %
Fonctionnement des Unions	5 %	4 %
Fonctionnement des MS (gérants)	15 %	13 %
Fonctionnement FEMUSCABU	0 %	3 %

Un carnet de mutuelle atteste du paiement de la cotisation et mentionne les membres du ménage avec photo d'identité à l'appui. L'accès aux prestations de soins est conditionné par une « période d'observation » (stage d'attente) de 2 mois.

Comme l'indique le tableau ci-dessous, le niveau du ticket modérateur varie selon le type de FOSA (CS ou hôpital ; public, privé confessionnel, privé).

Type de FOSA	Patient	Mutuelle
CS public	20 %	80 %
CS confessionnel	40 %	60 %
Hôpital public	30 %	70 %
Hôpital confessionnel	50 %	50 %

Un plafond d'intervention est fixé par épisode de maladie. Ce plafond a évolué, il fut de 100.000 BIF jusqu'en 2021 et est passé à 200.000 BIF en 2022. Les médicaments génériques et prestations de soins sont couverts. Les maladies chroniques sont exclues.

La taille critique pour qu'une mutuelle soit viable est de 150 membres. En-dessous de 100 membres, la fusion avec une autre MS devient une obligation. Les cotisations couvrent 100 % des soins de santé et des coûts de fonctionnements des MS mais pas les autres charges du système (gérants des Unions, frais de déplacement, gestion financière et administrative, carnets, bons et autres outils...)

Le taux de croissance moyen des adhésions entre 2017 et 2021 est supérieur à 7.5%, l'indicateur du cadre logique est donc atteint.

La tarification des soins de santé n'est pas négociée avec les formations sanitaires. C'est la tarification du Ministère de la Santé qui est appliquée car c'est lui qui a autorité en la matière.

b. Amélioration de la qualité des soins.

L'indicateur 2 prévoyait que des contrats pour l'amélioration de la qualité des soins soient signés par les formations sanitaires. Au sens strict, des contrats spécifiques d'amélioration de la qualité des soins n'ont pas été conclus entre les formations sanitaires et la FEMUSCABU. Toutefois, les conventions générales conclues entre les formations sanitaires et la FEMUSCABU comportent des exigences en matière de qualité des soins. Il existe donc un cadre juridique qui mentionne les exigences liées à la qualité des soins. En outre, la FEMUSCABU s'appuie sur les résultats des enquêtes réalisées par la PAMUSAB pour identifier les formations sanitaires avec lesquelles il convient de conclure des accords et pour arrêter la collaboration si cela s'avère nécessaire, quelques conventions ont ainsi été suspendues. Il faut en principe une évaluation positive pour faire partie des formations sanitaires avec lesquelles le système mutualiste et la FEMUSCABU peuvent contracter. Enfin, il y a le recours au médecin-conseil de la PAMUSAB qui peut se rendre dans les formations sanitaires pour identifier les fraudes éventuelles mais aussi pour rappeler les standards en matière de qualité des soins et contrôler leur application.

Il était prévu d'utiliser le taux de fréquentation des FOSA comme indicateur de l'évolution de la qualité des soins. Toutefois, ce taux ne peut être calculé que par les formations sanitaires elles-mêmes, ce qui rend l'information indisponible ou difficile à obtenir. De plus, une hausse du taux de fréquentation ne signifie pas nécessairement une amélioration de la qualité des soins. Un autre indicateur a donc été utilisé, il s'agit du taux de fréquentation des centres de santé et des hôpitaux par les affiliés de la FEMUSCABU. Entre 2018 et 2021, ce taux est passé de 86 à 97 % pour les centres de santé et de 4 à 6 % pour les hôpitaux.

C. Suivi, accompagnement, sensibilisation (5 animateurs)

Outre l'organisation du système mutualiste, les agents de la FEMUSCABU ont également sensibilisé la population pour l'adhésion aux mutuelles, animé des groupes d'adhérents (ancrage à la base), participé aux réunions des mutuelles de santé, suivi et accompagné les leaders des mutuelles de santé, maintenu des contacts avec les formations sanitaires et les administrations de l'Etat burundais et contrôlé la gestion administrative et financière des MS.

#### Points d'attention concernant les réalisations de la FEMUSCABU

Bien que les patients se disent globalement satisfaits des services rendus par les MS et que les infirmiers et médecins de la FOSA visitée au cours de l'évaluation se disent également satisfaits des relations avec les MS, on observe que :

- Le taux de pénétration reste faible : 1,76 %.
- Des fraudes et des malversations persistent.
- L'unique médecin conseil de la PAMUSAB risque de ne pouvoir effectuer seul tous les contrôles nécessaires pour éviter les erreurs et fraudes éventuelles même s'il est secondé par les gérants des mutuelles et des unions.
- Le système ne s'autofinance pas entièrement et nécessite des appuis extérieurs pour assurer sa pérennité. Tel que déjà dit plus haut, la totalité des prestations de soin sont financées par les cotisations. En revanche, les frais de fonctionnement (appui à la gestion, documents divers) proviennent de financements extérieurs.
- L'assurance décès (cotisation de 2.000 BIF) est venue compléter l'assurance maladie pendant la période 2017-2021. Aucun autre nouveau produit n'a été proposé.
- Il existe une confusion dans les dénominations des instances (niveaux) du système : Unions selon la version de la FEMUSCABU, UDS, faîtière, fédération, confédération...
- Le logiciel SIGEMUB est un acquis, il permet de gérer correctement l'immatriculation des affiliés et de réduire les fraudes. Son utilisation pose néanmoins plusieurs problèmes. Il fonctionne en ligne, ce qui nécessite une connexion internet fiable ; il faut des compétences spécifiques assez développées pour l'utiliser ; il est toujours en cours de construction.
- Le paquet de soins couvert par les MS et mentionné dans les conventions avec les formations sanitaires est peu détaillé.
- Le plafond de 100.000 BIF (passé à 200.000 BIF en 2022) paraît trop restreint pour les affiliés, ce qui génère des plaintes lorsque la facture des formations sanitaires est élevée, notamment en cas d'intervention chirurgicale.
- Les maladies chroniques ne sont pas prises en charge. C'est compréhensible pour la survie des mutuelles de santé mais peut poser des problèmes aux affiliés.
- Les enquêtes sur la satisfaction des mutuellistes et la qualité des soins dispensés par les formations sanitaires n'ont pas été réalisées par la FEMUSCABU. Ces enquêtes ont été réalisées par la PAMUSAB (voir plus haut).

#### Conclusions concernant le résultat 4 et les réalisations de la FEMUSCABU

Les mutuelles de santé de la FEMUSCABU sont effectives, appréciées, rendent les services que les affiliés en attendent et montrent une croissance des adhésions entre 2017 et 2021. Le résultat semble donc globalement atteint. L'analyse des réalisations du programme montre aussi quelques manquements. Les difficultés les plus importantes sont la viabilité financière

du système qui reste actuellement encore incertaine, la persistance d'un faible taux de pénétration, les difficultés d'utilisation du logiciel SIGEMUB et le fait que l'assurance décès est le seul nouveau produit de protection sociale proposé depuis 2017 alors que l'indicateur du cadre logique prévoyait que plus de deux produits soient opérationnels en l'an 5 du programme. On note également que les enquêtes prévues ont été réalisées par un autre partenaire du programme, en l'occurrence la PAMUSAB.

## **Résultat 5**

Le résultat 5 est concentré sur l'appui au fonctionnement de coopératives agricoles par l'intermédiaire de l'UHACOM et de ADISCO.

### Libellé du résultat 5

Les coopératives multifonctionnelles et multi-filières sont en capacité de s'autofinancer par la diversification et la professionnalisation de leurs productions, produits et services et l'introduction de filières novatrices et attractives. Elles participent activement dans la construction de **l'UHACOM**

### Indicateurs du résultat 5

- Indicateur de l'OS : La présence de représentants de l'UHACOM dans des concertations, plateformes, lieux de décision et d'influence suite à sa notoriété acquise.
- Indicateur 1 : La diversification des services des coopératives accompagnées par le programme.
- Indicateur 2 : Nombre de coopératives accompagnées par le programme qui couvrent leurs charges de fonctionnement par les recettes de leurs productions et services.
- Indicateur 3 : L'évolution de l'UHACOM en une entreprise d'économie sociale et solidaire au service du mouvement Haguruka.

### Financement 2017-2021 de l'appui aux coopératives par le programme Travail Dément.

Selon les services financiers de ADISCO, le financement se monte à 535.261 € sur 5 ans. Ce montant cumule toutes les dépenses relatives aux actions de la FEMUSCABU y compris les appuis transitant par ADISCO notamment les salaires du coordinateur et de l'assistant technique.

(105.555.428 BIF selon les chiffres fournis par UHACOM, ce qui semble particulièrement peu)

### Principaux objectifs de l'appui aux coopératives opéré par UHACOM et ADISCO

L'appui aux coopératives d'agriculteurs et d'éleveurs concerne de multiples domaines : techniques agricoles et d'élevage, transformation des productions, commercialisation des productions, accès aux intrants, formation et renforcement des capacités d'organisation et de gestion démocratique des coopératives.

### Structuration de l'appui aux coopératives opéré par UHACOM et ADISCO

L'incitation à former des IGG (Imirwi yo Gutererana no Gufatanamunda), c'est-à-dire des groupes de 5 à 10 agriculteurs, est le point de départ. Ces IGG sont ensuite rassemblées pour former des coopératives qui offrent de multiples services à leurs membres.

### Ampleur de l'appui aux coopératives opéré par UHACOM et ADISCO

UHACOM appuie 33 coopératives qui comptent 9.984 membres et sont situées dans 4 régions naturelles du Burundi.

Parmi ces 33 coopératives, 5 seulement sont soutenues par le programme Travail Décemment dans la Région du Kirimiro. De plus, 3 coopératives qui ne sont pas membres de UHACOM sont directement suivies et appuyées par des agents de ADISCO avec le financement du programme Travail Décemment. Le programme travail décent a accompagné 8 coopératives dont 2.889 agriculteurs sont membres.

### Personnel UHACOM et ADISCO financé par le programme

L'appui opérationnel au projet a été assuré par un comité de direction comprenant quatre hauts cadres d'ADISCO (le secrétaire général, le secrétaire général adjoint et directeur des programmes, la directrice de la maison de l'entrepreneur, la directrice administrative et financière.)

Les activités directes ont été mises en œuvre par une équipe mixte composée de membres de ADISCO et de UHACOM.

- ADISCO : un coordinateur de programme et un assistant technique
- UHACOM : un directeur, un formateur économique, un formateur agronome, 3 animateurs, un comptable (en cofinancement), 3 sentinelles (en cofinancement), 2 gérants de coopératives pendant 2 ans et un chauffeur.

### Principales réalisations effectives

#### a. Regroupement des agriculteurs

Le principe est de constituer d'abord des petits groupes (IGG) de 5 à 10 individus et de les inciter ensuite à former des coopératives agricoles capables de rendre de multiples services à leurs membres.

#### b. Appui au management des coopératives

L'appui a porté sur 3 domaines : (i) appui / formation à la gestion administrative et financière des coopératives (comptabilité annuelle, déclaration d'impôt) ; (ii) appui / formation à la gestion administrative des coopératives (statuts, ROI, ...), (iii) appui à la gestion « humaine » des coopératives et valorisation des principes de l'ECOSOL.

#### c. Appuis en matière d'agriculture et d'élevage

Les appuis ont concerné les techniques de culture et d'élevage, la transformation de productions agricoles, la commercialisation des productions (vente groupée, transport, recherche d'acheteurs) et l'achat d'intrants (achat groupé de semences, engrais, produits phytosanitaires). Des exploitations familiales intégrées (EFI) ont été mises en place et

accompagnées. L'ensemble de ces interventions a contribué à l'atténuation des effets de dépendance par rapport aux distributions alimentaires des programmes humanitaires.

#### d. Appuis financiers et équipements

Des crédits et fonds rotatifs ont été octroyés aux coopératives. Celles-ci ont aussi bénéficié d'une grande variété d'équipements et d'infrastructures financés par divers bailleurs. Le programme Travail Décemment 2017-2021 a notamment financé des hangars de stockage, des bureaux, des palettes, des citernes, un four à pain, un système d'éclairage, un clapier. Pour appréhender le contexte dans son ensemble, il convient aussi de prendre en compte les appuis provenant d'un programme précédent de SOLSOC et d'autres bailleurs de fonds : moulin, décortiqueuse, dépulpeuse, départeuse station de dépulpage et de séchage du café...

#### e. Services rendus par les coopératives

Les 8 coopératives appuyées dans le cadre du programme rendent toutes des services identiques : stockage des productions, approvisionnement en intrants agricoles, commercialisation des productions, transformation des productions, formation des membres et plaidoyer. Bien qu'appréciés par les membres, peut-être pourrait-on rendre ces services plus innovants en proposant de nouvelles activités adaptées au contexte.

#### f. Plaidoyer

Des actions de plaidoyer ont été menées auprès des services de l'Etat afin de créer un climat d'entente et de diffuser les principes de l'ECOSOL. L'UHACOM a ainsi fait ponctuellement partie de l'équipe technique qui appuie l'Etat (ANACOP) pour l'élaboration des décrets d'application de la loi sur les coopératives.

#### g. Autonomisation et renforcement de l'UHACOM

Le programme prévoyait l'élaboration d'un plan d'affaire pour l'UHACOM. Un tel plan existe effectivement mais celui-ci est intitulé « Plan d'affaires de la boutique des produits des coopératives de l'Union Haguruka des Coopératives Multifilières (UHACOM) ». Il ne constitue donc pas réellement un plan d'affaire incluant la totalité de la structure UHACOM puisqu'il concerne exclusivement l'organisation d'un lieu de vente des productions des coopératives membres de l'UHACOM.

#### Points d'attention

ADISCO affirme que les coopératives sont des structures socialement ancrées et autogérées qui couvrent leurs charges de fonctionnement, participent au développement local et perdureront en l'absence d'appui extérieurs. L'évaluateur attire néanmoins l'attention sur les risques potentiels liés à l'artificialité des IGG et des coopératives qui sont créées sous l'impulsion d'ADISCO et UHACOM à la suite d'une « *formation psycho-humaine transformatrice des mentalités* ». Que se passera-t-il lorsque ces organisations se retireront ?

Ces coopératives ont reçu des appuis matériels provenant de divers bailleurs, à diverses époques (infrastructures de stockage, bureaux, équipements divers, fonds rotatifs, crédits...) et pas uniquement du programme travail décent au cours de la période 2017-2021. Il convient de considérer l'ensemble de ces appuis car leur ampleur n'est pas nécessairement un gage de durabilité. En effet, ces appuis nécessitent d'importantes capacités de gestion alors que celles des coopératives semblent parfois limitées et nécessitent des soutiens extérieurs. Que se

passera-t-il en l'absence de ces soutiens ? Dès lors, peut-on considérer que les coopératives sont financièrement autonomes même si les états financiers de certaines le laissent supposer ? La question mérite d'être posée et pourrait être investiguée.

L'évaluateur propose d'analyser l'évolution des coopératives sur de longues périodes pour tirer des conclusions pertinentes et fiables qui pourraient orienter les actions futures. Cette proposition reste valable pour les coopératives créées entre 2009 et 2015. Celles-ci ont une certaine longévité à leur actif mais ont aussi bénéficié d'appuis extérieurs constants. Il pourrait être utile d'organiser les futurs appuis de manière dégressive afin de favoriser l'autonomisation des coopératives et d'analyser les conséquences d'une telle dégressivité sur leur fonctionnement. Une telle démarche serait probablement riche en enseignements utiles pour de futures actions. Il serait aussi intéressant d'étudier les évolutions des coopératives anciennement soutenues et devenues totalement indépendantes de tout appui, s'il en existe.

#### Conclusions concernant le résultat 5 et les coopératives multi-filières.

Pendant la période 2017-2021, l'UHACOM a gagné en crédibilité auprès des pouvoirs publics mais sa notoriété reste encore à raffermir et à confirmer. L'UHACOM dispose d'un plan d'affaire. Celui-ci se limite cependant au fonctionnement d'un lieu de vente des productions agricoles des coopératives membres de l'union. Il s'agit d'une initiative intéressante mais suffira-t-elle à transformer l'UHACOM en « une entreprise d'économie sociale et solidaire au service du mouvement Haguruka » comme indiqué dans l'indicateur 3 ?

Les coopératives ont sans aucun doute été soutenues de multiples manières par le programme. Elles rendent effectivement des services très appréciés par leurs membres. Ces services pourraient être diversifiés et complétés par des services innovants. Des exemples issus d'autres pays africains montrent qu'il est possible de produire des fruits (ananas, mangues) et des légumes (tomates, champignons) séchés, de produire des jus de fruit et des sirops, d'améliorer les techniques culturales grâce à des champs expérimentaux, d'introduire du petit élevage (canard, poules, lapin), de diffuser les techniques de compostage et d'enrichissement des sols, les exemples abondent. L'IGG rencontrée à Giheta gère collectivement un champ d'ananas, des ruches et quelques vaches. Elle a aussi tenu un élevage de lapins, tout ceci avec l'appui du coordinateur de programme d'ADISCO. Cet exemple montre qu'il est possible d'innover afin de varier les sources de revenus des agriculteurs. Il faut cependant rester prudent dans ce domaine. Afin d'alimenter la réflexion, l'évaluateur recommande la lecture du très récent ouvrage de Jean-Pierre Olivier de Sardan intitulé « La revanche des contextes ».

On constate aussi que les compétences des coopératives en matière de gestion financière sont variables. Cela ne les empêche pas de tenir des réunions statutaires et d'organiser le stockage des récoltes et des intrants. Les capacités de gestion, singulièrement financière, de certaines d'entre elles restent malgré cela limitées ce qui hypothèque leurs chances de persister sur le long terme.

Les rencontres avec les membres des coopératives et des IGG ont montré que les coopératives sont appréciées et utiles, c'est essentiel. Les indicateurs associés au résultat 5 étaient, d'une part, trop ambitieux pour être atteints, notamment en ce qui concerne l'autonomie financière des coopératives et de l'UHACOM et, d'autre part, trop précisément définis pour permettre d'appréhender l'ensemble des actions du programme. Cela signifie au bout du compte que les

réalisations de la période 2017-2021 ont été effectives et intéressantes mais aussi, comme indiqué plus haut, que quelques cibles n'ont pas été complètement atteintes.

## **Résultat 6**

### Libellé du résultat 6

Les partenaires associés et des représentants de tous les partenaires limitrophes se renforcent et se coordonnent au sein d'une plateforme dont le pilotage est confié à ADISCO pour promouvoir l'ECOSOL comme un modèle alternatif de développement du monde rural, pour développer des synergies dans leurs actions de plaidoyer, pour échanger leurs expériences et compétences, pour partager des bonnes pratiques et des pratiques innovantes et pour développer des mécanismes de suivi et d'évaluation participatifs communs du programme.

### Indicateurs du résultat 6

- R61 : De nouvelles améliorations dans la gestion administrative et financière d'ADISCO ; de la CNAC ; de la FEBUTRA et de la PAMUSAB dont au moins l'application d'un ROI et une comptabilité à partie double
- R62 : Les stratégies communes mises en place par les PA
- R63 : le partage des acquis / bonnes pratiques / outils / expériences en matière d'IESS, MS, droits des travailleurs et conditions de travail... entre ADISCO ; la CNAC ; la FEBUTRA et la PAMUSAB

### Principales réalisations effectives relatives au résultat 6

#### a. Synergies et partage des acquis

Des réunions du comité de pilotage composé de ADISCO, PAMUSAB, CNAC, FEBUTRA ont parfois été organisées, deux PV de ces réunions, datés respectivement de 2018 et 2020, en attestent (ce sont les seuls qui ont été transmis à l'évaluateur). Les 7 structures partenaires du programme Travail Dément participent ensemble à des ateliers. Deux conférences communes ont eu lieu sur l'ECOSOL. Chaque partenaire a pu y partager ses approches dans ce domaine. Une conférence a aussi été organisée sur le travail décent. UPH dispense des formations aux agents des 7 partenaires et aux leaders des coopératives, syndicats, mutuelles de santé. ADISCO, UHACOM et CNAC mènent une action commune au sein du « groupe de plaidoyer agricole » afin d'influer sur les politiques gouvernementales.

Les membres des coopératives de UHACOM sont incités à devenir membres des mutuelles de santé de la FEMUSCABU et réciproquement. De même, des efforts sont consentis pour que les syndicalistes de la FEBUTRA adhèrent aux mutuelles de la FEMUSCABU / PAMUSAB et inversement que les mutualistes adhèrent aux syndicats. Des formations au syndicalisme ont été organisées par la FEBUTRA dans les coopératives encadrées par UHACOM. La FEBUTRA a fait l'évaluation des conditions de travail à la PAMUSAB, FEMUSCABU et UHACOM ainsi que dans quelques coopératives de l'UHACOM. En concertation entre les partenaires, la grille du travail décent a été adaptée à la situation particulière des coopératives. A cela, il faut encore ajouter le diagnostic des coopératives effectué par

ADISCO au sein des coopératives sous l'accompagnement de la FEBUTRA et la grille de l'ECOSOL utilisée par tous les partenaires du programme

b. Règlement d'ordre intérieur, manuel et procédures et comptabilité en partie double.

Le tableau ci-dessous résume la situation des partenaires associés à propos de leur organisation administrative et comptable.

	ROI	Comptabilité en partie double
<b>ADISCO</b>	OUI : il y a un "manuel des procédures administratives et financières" très fouillé (113 pages) qu'on peut assimiler à un ROI	OUI : programme WinBooks (programme belge) avec comptabilité générale et comptabilité analytique
<b>CNAC</b>	OUI : il y a un "manuel des procédures administratives, comptables et financières " qu'on peut assimiler à un ROI	OUI : programme SAGE (programme international bien connu en Afrique francophone et en Europe) avec comptabilité générale et comptabilité analytique
<b>FEBUTRA</b>	OUI : il y a un "Manuel de procédures de la FEBUTRA" très fouillé (117 pages) qu'on peut assimiler à un ROI (encore à compléter/peaufiner)	NON : la comptabilité est tenue sur un système coordonné de feuilles Excel (des journaux) avec le principe de la comptabilité en partie simple (état des recettes-dépenses). La comptabilité est en cours de passage vers le programme SAGE (2022)
<b>PAMUSAB</b>	Les évaluateurs n'ont pas obtenu l'information nécessaire malgré de multiples demandes	OUI : programme SAGE (programme international bien connu en Afrique francophone et en Europe) avec comptabilité générale

c. Stratégies communes.

S'il existe effectivement des synergies et des partages d'expériences entre les partenaires du programme les stratégies communes restent peu développées et peu convaincantes. Cela laisse penser, comme l'affirme un acteur interviewé, que les partenaires sont peu enclins à définir et à mener des stratégies opérationnelles communes.

#### Points d'attention concernant le résultat 6

Les relations entre la CNAC et la FEBUTRA, PAMUSAB semblent peu développées.

#### Conclusions concernant le résultat 6

Les constatations concernant le résultat 6 sont plutôt positives en ce qui concerne les synergies, collaborations et partages d'expériences entre les partenaires associés et même limitrophes. La FEBUTRA ne dispose pas encore d'un logiciel comptable mais c'est projeté pour 2022. Hormis cette exception, les partenaires associés disposent des outils comptable et administratifs nécessaires pour assurer une bonne gestion.

En matière de stratégies communes, la situation paraît assez paradoxale sur le plan de la protection sociale des travailleurs. En effet, le programme fait la promotion et finance un système mutualiste mais on constate, qu'à l'exception de la FEMUSCABU, les partenaires associés et limitrophes n'adhèrent pas à ce système. ADISCO organise sa propre mutuelle ; la CNAC adhère à la mutuelle SOLIS ; la PAMUSAB cotise à une assurance privée de soins de santé pour son personnel et les travailleurs de l'UHACOM ne bénéficient d'aucune protection sociale, ni mutuelle, ni assurance privée.

### **Université Populaire Haguruka (UPH)**

Bien que UPH soit considéré comme un partenaire limitrophe, aucun résultat n'est consacré spécifiquement à cette organisation. UPH apparaît dans l'indicateur 5 de l'objectif spécifique : « la diversification et/ou adaptation de l'offre des formations données par l'UPH dans une démarche d'éducation populaire et de promotion de l'économie sociale et solidaire » et dans les cibles et sources de vérification de l'indicateur 3 du résultat 5.

#### Financement 2017-2021 de UPH par le programme Travail Dément

Selon les services financiers de ADISCO, UPH a bénéficié d'un financement de 463.189 € provenant du programme Travail Dément.

#### Objectifs de UPH

Les principaux objectifs de UPH sont : appuyer les agriculteurs dans le domaine sociopolitique, technique et psychologique, renforcer les capacités managériales des leaders, renforcer les coopératives et mutuelles sur le plan technique et, plus globalement, favoriser l'émancipation paysanne.

#### Personnel financé par le programme

UPH a une équipe qui assure sa gestion au quotidien à savoir le Responsable des formations, le Chargé de la recherche, le Responsable des publications, le Secrétaire graphiste. Des experts spécialisés dans des domaines particuliers sont engagés pour des périodes limitées dans le temps pour des prestations spécifiques (dispenser une formation, par exemple). Ceux-ci sont généralement des employés d'ADISCO et ne sont donc pas rémunérés mais bénéficient de frais de séjour et de déplacement si les prestations ont lieu en dehors de leurs zones d'affectation.

#### Principales réalisations effectives de UPH

##### a. Recherche-action

UPH procède à des recherches d'innovations utiles pour les paysans à travers la recherche-action participative et en diffuse les résultats dans une revue à vocation scientifique, sur le site d'ADISCO, dans le magazine La Voix des Collines publié en français et en Kirundi, dans les réunions avec les partenaires et dans la communauté à travers des guides et fiches techniques.

Ces recherches ont permis de mettre au point un procédé de compostage de la pulpe de café, de pointer les avantages de la cataire comme plante répulsive des moustiques dans la lutte contre le paludisme, de démontrer les avantages des cultures associées versus la

monoculture, de procéder au greffage du manioc de manière à ce qu'il résiste à la mosaïque et d'adapter le principe de la noria au contexte burundais.

#### b. Formation

UPH organise un large éventail de formations. Il existe plusieurs cursus et modules : notamment un cursus de gestion d'une coopérative, un cursus de gestion d'une mutuelle de santé, un cursus d'entrepreneuriat (hors financement du programme Travail décent), un module d'accompagnement technique agricole (Exploitations Familiales Intégrées) et un module ECOSOL.

UPH affirme que 2.247 agriculteurs ont bénéficié d'une ou plusieurs formations financées par le programme travail décent 2017-2022. Au terme de ces formations, 1.781 attestations ont été remises aux personnes qui ont suivi avec succès l'un ou l'autre module et des diplômes ont été remis à 80 personnes qui ont achevé avec succès leur cursus de formation.

#### c. Communication

UPH publie un magazine trimestriel intitulé « La voix des collines ».

#### Conclusions à propos des réalisations de UPH

Les documents consultés (publications des résultats de recherche, exemplaires du magazine « La voix des collines », curriculums de formation, liste et descriptif des formations, attestations de réussite, témoignages des personnes qui ont suivi les formations) permettent d'affirmer que la structure UPH a majoritairement réalisé ce qui était attendu d'elle dans le cadre du programme Travail Décent. Signalons toutefois que UPH reste intégrée dans le giron de ADISCO et ne constitue pas véritablement une structure indépendante. Un plan d'autonomisation est en cours.

#### ***6.1.2.2 Dans quelle mesure le programme a-t-il atteint l'objectif spécifique qu'il s'est fixé ? Les indicateurs montrent-ils l'atteinte de l'objectif spécifique ?***

#### Libellé de l'objectif spécifique

“Des Unions/Fédérations d'organisations mutualistes, de syndicats et de coopératives agricoles et leurs membres respectifs, avec l'appui du programme, se structurent, se renforcent et sont en capacités d'améliorer l'accès à des moyens d'existence 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 et l'accès à une protection sociale durable en particulier des jeunes et des femmes, et ce, dans le respect de l'environnement et de l'égalité hommes-femmes au Burundi.”

#### Indicateurs de l'objectif spécifique

- Indicateur 1 : Le nombre d'acquis dans le cadre de la privatisation de la filière café en faveur des caféiculteurs (transparence dans la fixation et la diffusion du prix du café, taxes appliquées, double paiement des engrais, financement de l'ARFIC et de l'INTERCAFE, loi sur les coopératives agricoles, ...) obtenus par les actions de communication et de plaidoyer de la CNAC

- Indicateur 2 : Les décisions politiques prises en faveur des travailleurs du secteur agroalimentaire influencées par les actions de la FEBUTRA
- Indicateur 3 : La centralisation et l'informatisation de la gestion des mutuelles de santé développés par la FEMUSCABU pour mutualiser les risques
- Indicateur 4 : La présence de représentants de l'UHACOM dans des concertations, plateformes, lieux de décision et d'influence suite à sa notoriété acquise
- Indicateur 5 : La diversification et/ou adaptation de l'offre des formations données par l'UPH dans une démarche d'éducation populaire et de promotion de l'économie sociale et solidaire
- Indicateur 6 : Nombre de nouvelles pratiques observées chez les partenaires (PA et PL) qui témoignent de la plus-value apportée par l'organisation d'une activité thématique ou méthodologique au niveau international, continental ou régional.

#### Conclusions à propos de l'atteinte de l'objectif spécifique.

L'analyse de l'atteinte des résultats attendus montre qu'on ne peut raisonnablement pas affirmer que l'objectif spécifique est totalement réalisé. Celui-ci est en effet vaste, ambitieux et complexe comme d'ailleurs l'architecture globale du programme. Ce dernier gagnerait en faisabilité si son architecture était moins complexe, si les thématiques abordées étaient moins nombreuses et variées et si les moyens étaient plus concentrés sur des actions et des effets plus restreints, mieux ciblés et plus concrets.

Les actions du programme ont cependant incontestablement contribué à la réalisation partielle de l'objectif spécifique et de ses indicateurs. En effet, bien qu'à la connaissance de l'évaluateur, hormis la reconnaissance du secteur informel dans le nouveau code du travail, aucune décision gouvernementale majeure n'a été spécifiquement prise en faveur des travailleurs du secteur agroalimentaire, la FEBUTRA exerce une influence réellement bénéfique sur la situation des travailleurs dans les entreprises privées ou paraétatiques. Malgré le fait que l'uniformisation, la centralisation et l'informatisation du système mutualiste ne soient pas encore complètement réalisées, de réels progrès ont été accomplis dans cette direction. Quoique la notoriété de l'UHACOM reste à renforcer, cette structure rend déjà des services d'appui effectifs aux coopératives en matière de formation, de gestion financière, de management administratif et de technique agricole. L'UPH dispose d'un large éventail de formations susceptibles de promouvoir les principes de l'ECOSOL et d'émanciper les petits producteurs du monde paysan. Enfin, la CNAC, malgré des difficultés liées notamment à l'étatisation du secteur de la production du café, tente effectivement de porter la parole des producteurs de café et a obtenu quelques résultats dans ce domaine.

#### ***6.1.2.3 Quels ont été les facteurs favorables et défavorables à l'atteinte de l'objectif spécifique et des résultats attendus ?***

Cinq facteurs ont eu un effet défavorable sur l'atteinte des résultats et de l'objectif spécifiques :

- La reprise en main du secteur café par l'Etat burundais en lieu et place de la privatisation prévue, ce qui a desservi la CNAC et a rendu sa position plus fragile et délicate.
- L'introduction de la Carte d'Assurance Maladie qui a privé les mutuelles de santé d'une partie de leur public potentiel.

- Les incertitudes politiques que le Burundi a connues jusqu'en 2020.
- La méfiance de l'Etat Burundais à la suite des sanctions appliquées par l'Union Européenne et la Belgique
- La pandémie de COVID 19 qui a temporairement ralenti la mise en œuvre des activités du programme.

Un facteur a eu un effet favorable : la stabilisation politique du Burundi à partir de l'année 2020.

### **6.1.3 Efficience**

#### ***6.1.3.1 Les ressources humaines, financières et matérielles ont-elles été gérées rationnellement afin d'atteindre au mieux l'objectif spécifique et de produire les 6 résultats du programme au Burundi ?***

##### Considérations générales

Hormis ADISCO, les partenaires visités ne disposent pas de bilan financier global. Ils fonctionnent sur base de comptes de résultats (recettes/dépenses) ou de situations comptables segmentées par bailleur de fonds, sans vue globale de synthèse. Cela constitue un obstacle important à une gestion prévisionnelle susceptible d'assurer la durabilité de ces organisations et de leurs activités.

Au départ des informations reçues, il ressort que les fonds propres sont très restreints voire même inexistant, à l'exception d'ADISCO et de la FEBUTRA qui sont propriétaires de leur immeuble, ce qui est une forme d'assurance de leur durabilité. En outre, hormis ADISCO, les fonds provenant de SOLSOC constituent la part majoritaire du financement des partenaires associés ou limitrophes. La situation financière de ces derniers reste donc fragile et très dépendante d'apports extérieurs.

Les rapports d'audits disponibles ne portent que sur certaines composantes des activités des partenaires associés ou limitrophes. Ils concernent, pour la plupart, exclusivement le programme financé par SOLSOC. Sauf pour UHACOM, l'audit ne produit pas de vision globale de l'ensemble du fonctionnement des partenaires. Les bureaux d'audit sont toujours burundais.

Les comptabilités de projet sont en général bien tenues sur des logiciels comptables, à l'exception de la FEBUTRA qui utilise le tableur Excel comme base de travail et devrait passer prochainement par un logiciel comptable.

Lorsqu'on consulte les dépenses effectuées dans le cadre du programme de 2017-2021, on constate que les stratégies de renforcement des partenaires associés et limitrophes consistent majoritairement à financer des frais de logement, des frais de mission, des frais de déplacement, des frais de séjour, des frais de restauration, des frais d'organisation d'atelier et des frais d'achat de carburant. Toutes choses qui, bien qu'elles soient nécessaires pour la sensibilisation, la formation et le renforcement de capacités, ne bénéficient ni très directement ni très concrètement aux bénéficiaires finaux du programme : les membres des syndicats, coopératives et mutuelles.

Bien que l'intérêt des actions de plaidoyer soit indéniable lorsqu'elles se concentrent sur des objectifs précis et atteignables à plus ou moins court terme, l'analyse approfondie et fine de

leurs réalisations effectives dans le cadre des actions menées au Burundi permettrait de déterminer dans quelle mesure les résultats obtenus jusqu'à présent par cette composante récurrente du programme bénéficient concrètement et pragmatiquement aux membres des syndicats, mutuelles et coopératives. Cela permettrait d'opérer des comparaisons sur le plan de l'efficacité et de l'efficience avec les autres interventions plus directes et concrètes du programme qui produisent incontestablement des bénéfices tangibles et observables en faveur de ces groupes cibles.

#### Considérations spécifiques par partenaire

##### ADISCO

L'accès à la comptabilité complète WINBOOKS de ADISCO a été refusée à l'évaluateur. Il existe une comptabilité analytique pour l'imputation des coûts. Les comptes de résultats sont toujours ramenés à zéro, ils ne présentent ni pertes ni bénéfices. Les fonds propres (en dehors du bâtiment construit par ADISCO) sont quasiment inexistantes. La dépendance aux financements externes est donc presque totale. Il n'y a eu pas de compte bancaire spécifique ouvert par projet ou programme (celui-ci a été mis en place dans le cadre du nouveau programme quinquennal 2022-2026). Les disponibilités financières peuvent donc être utilisés d'un projet à un autre suivant les besoins. Cette situation présente des risques dans le cas où un problème de financement (par exemple : disponibilité d'avance ou pas) ou de dépense (par exemple : financement de dépenses finalement non éligibles par un bailleur de fonds) se pose sur un programme.

Tel qu'expliqué plus bas, le degré d'autonomie de UPH, UHACOM et FEMUSCABU par rapport à ADISCO paraît peu étendu. On observe en effet que les dépenses effectuées pendant la période 2017-2021 pour les activités des trois partenaires limitrophes sont intégrées dans la comptabilité tenue par ADISCO. On notera en outre que ADISCO met du personnel à disposition de ces mêmes partenaires limitrophes pour le suivi et l'accompagnement dans leurs thématiques d'intervention.

#### **ADISCO compilation des dépenses 2017-2021 par poste budgétaire.**

Immobilier	2 956,08	0,2%
Equipement	62 809,20	4,6%
Frais de structure	171 811,83	12,6%
Frais de coordination	46 155,22	3,4%
Renforcement PA	<b>15 496,53</b>	1,1%
Renforcement PL	568 048,73	41,6%
Personnel	495 384,70	36,3%
Frais d'échanges Sud-Sud	<b>2 972,49</b>	0,2%
	<b>1 365 634,78</b>	100,0%

Ce tableau élaboré au départ des rapports financiers 2017-2021 montre que plus de 98 % des dépenses sont réparties entre les partenaires limitrophes UPH, UHACOM et FEMUSCABU. Bien que les rapports financiers distinguent les frais de structure et les frais de stratégie, la

structuration du budget et l'intitulé des lignes budgétaires ne permettent pas de distinguer aisément ce qui a été utilisé pour les activités et le fonctionnement de ces trois partenaires limitrophes et ce qui a directement profité aux bénéficiaires de ces mêmes partenaires (apprenants, membres des coopératives multi-filières et membres des coopératives de caféiculteurs).

### CNAC

La situation du programme SOLSOC est positive mais la situation globale de la CNAC est inquiétante : des fonds propres négatifs (- 176.000.000 BIF) fin 2020 pour un total bilantaire de 764.000.000 BIF. La situation reste à peu près inchangée à la fin de 2021 mais il n'y avait pas encore de bilan global, même provisoire, au moment de l'évaluation.

La situation financière est difficile, avec un gros retard de paiement des salaires de 6 mois sur l'année 2019, retard non encore entièrement résorbé à fin 2021 ; il y a un gros retard de créance à recevoir de l'Etat (ARIFIC) représentant 72 % de l'actif du bilan, avec un risque important de non-perception du montant.

Le budget alloué par SOLSOC est en nette régression pour la période 2022-2026 par rapport à la période précédente. Cela conduit à l'obligation de licencier du personnel et à réduire le niveau d'activité.

#### **CNAC, compilation des dépenses 2017-2021 par poste budgétaire.**

Frais de structure des PA	21 082,16	9 %
Frais de stratégie	96 780,66	39 %
Frais échanges Sud-Sud des PA	6 514,33	3 %
Frais stratégies des PA pour son renforcement	22 895,88	9 %
Personnel local (et fonction)	98 647,00	40 %
	245 920,03	100 %

Ce tableau montre que :

- 39 % des dépenses (frais de stratégie), au moins, ont été consacrés à l'appui direct aux partenaires limitrophes (coopératives de caféiculteurs) de la CNAC.
- 61 % des dépenses ont été consacrés au fonctionnement du partenaire associé lui-même.

### FEBUTRA

Les comptes de la FEBUTRA n'ont pas fait l'objet d'un audit externe. La construction du bâtiment a pu être réalisée grâce au financement de SOLSOC. Il est à noter que les cotisations à l'INSS de décembre 2021 n'avaient pas été déclarées et payées au jour de l'audit : un oubli. Tous les contrats d'emploi ont été stoppés à la fin 2021. Deux personnes ont été maintenues en poste pour la rédaction du rapport d'activité 2021. De nouveaux contrats seront signés après l'obtention de la nouvelle subvention DGD.

#### **FEBUTRA compilation des dépenses 2017-2021 par poste budgétaire**

1.1.1 Immobiliers pour les PA	116 126,50	19 %
1..2. 1 Equipements pour les PA	21 957,36	4 %
1..2.2 Equipements pour les PL	9 456,63	2 %
2.1.1 Frais de structure des PA	62 752,90	10 %
2.1.2 Frais de structure des PA et PL	26 757,98	4 %
2.2 Frais de coordination entre PA du PGM	16 648,27	3 %
2.3.1 Frais stratégies des PA, PL pour son renforcement	143 292,82	24 %
2.3.2 Frais stratégies des PA	434,69	0 %
2.4.2 Frais échanges des PA	20 601,70	3 %
2.4.3 Frais honoraires	8 246,42	1 %
3.1.1 Personnel local du PA	180 262,69	30 %
	606 537,96	100%

Ce tableau montre que :

- ~ 30 % des dépenses (équipement des PL, frais de stratégie des PA et PL, frais de structure des PA et PL) au moins, ont été consacrés à l'appui direct aux partenaires limitrophes (syndicats et syndiqués) de la FEBUTRA.
- ~ 70 % des dépenses ont été consacrées aux activités du partenaire associé lui-même.
- Notons qu'en ce qui concerne la FEBUTRA, il est parfois difficile de dissocier clairement les frais destinés aux bénéficiaires et ceux relatifs au partenaire associé. Solsoc fait notamment remarquer que les séances de sensibilisation et de formation des membres de la FEBUTRA sont des frais qui profitent aux bénéficiaires directs.

### PAMUSAB

#### **PAMUSAB compilation des dépenses 2017-2021 par poste budgétaire**

1.2.1 Equipements pour les PA	5 233,90	0,7%
1..3. Fonds d'investissement pour la mise en œuvre des stratégies des PL	1 133,03	0,1%
2.1.1 Frais de structure des PA	49 242,34	6,4%
2.2 Frais de coordination entre PA du PGM	29 830,11	3,9%
2.3.1 Frais stratégies des PA pour son renforcement	487 445,41	63,8%
2.4.2 Frais échanges Sud-Sud des PA	11 680,26	1,5%
3.1.1 Personnel local du PA	179 196,11	23,5%
	763 761,16	100,0%

Ce tableau montre que :

Plus de 99 % des dépenses ont été consacrées aux activités (plaidoyer, harmonisation des pratiques, travaux de recherche...) du partenaire associé et ne profitent donc

qu'indirectement aux mutualistes qui sont les bénéficiaires finaux du programme. Notons toutefois que certains résultats des actions de la PAMUSAB produisent des effets immédiats. L'intermutualité mise en place permet à un assuré de se faire soigner auprès d'une formation sanitaire conventionnée à une mutuelle autre que la sienne. L'harmonisation des pratiques des 5 partenaires de la PAMUSAB permet de constituer un réseau dont la taille rejaillit favorablement sur la prise en charge des soins.

#### FEMUSCABU

Bien que juridiquement distincte, la FEMUSCABU reste fondamentalement liée à ADISCO dont elle est issue. La dépendance vis-à-vis d'ADISCO persiste notamment sur le plan des finances et des ressources humaines. En effet, le personnel mis à disposition par ADISCO pour soutenir les activités de la FEMUSCABU dispose d'un contrat de ADISCO et reste sous la tutelle de cette dernière organisation. Le personnel mis à disposition par ADISCO épaula la FEMUSCABU pour la mise en œuvre et le suivi de ses activités dans le programme.

La FEMUSCABU a ouvert un compte en banque distinct pour chaque projet (Solsoc / WBI/ fonds de péréquation) mais avec des transferts (approvisionnements) possibles entre les comptes Solsoc et WBI (jamais avec le compte de péréquation) mais avec remise à zéro des transferts avant la clôture annuelle.

#### UHACOM

Le commentaire formulé ci-dessus à propos de la FEMUSCABU est intégralement applicable à l'UHACOM. Un effort de clarification semble nécessaire.

#### UPH

Contrairement aux autres partenaires limitrophes, UPH ne fait pas l'objet d'un résultat distinct dans le cadre logique 2017-2021. UPH n'apparaît que dans l'un des indicateurs reliés à l'objectifs spécifique du projet.

UPH n'est pas une entité juridique distincte mais un simple département d'ADISCO, son autonomisation est en cours. Sa comptabilité fait partie intégrante de celle de ADISCO. Sa gestion est réputée autonome mais elle est néanmoins placée sous la responsabilité de ADISCO puisqu'elle fait partie de la même entité juridique. Un effort de clarification semble nécessaire.

#### Tentative d'évaluation de l'efficience des actions entreprises par les partenaires

Une manière de déterminer l'efficience a été de comparer les budgets totaux avec le nombre de personnes bénéficiaires (suivant le cas : affiliés des mutuelles, affiliés des syndicats, affiliés des coopératives, personnes qui suivent les formations).

Remarques préalables :

- Les données concernant le nombre de bénéficiaires sont approximatives. Elles ont été fournies par les partenaires.
- le décompte associé à la PAMUSAB devrait aussi prendre en compte le financement octroyé par SOLSOC à la FEMUSACABU et les fonds injectés dans les 4 autres partenaires de la PAMUSAB par leurs bailleurs de fonds respectifs (la DGD et la Principauté de Monaco).

Le tableau ci-dessous montre que le rapport entre les montants dépensés et le nombre de bénéficiaires potentiels s'avère moins favorable pour les actions menées par l'UPH, la FEBUTRA et l'UHACOM. Une réflexion pourrait être conduite à ce propos tout en tenant compte que les données concernant la FEMUSCABU et la PAMUSAB sont faussées par le fait que ces deux entités interviennent dans un même secteur qui bénéficie en outre de l'appui d'autres bailleurs.

Partenaire / secteur d'intervention	Financement total 2017-2021	Nombre estimé de bénéficiaires	Montant du financement par bénéficiaire
CNAC / caféiculteurs	229.712 €	100.000	2,30 €
FEBUTRA / syndicats agroalimentaire	585.041 €	5.000	117,01 €
PAMUSAB / mutuelles de santé	800.000 €	138.876	5,76 €
FEMUSCABU / mutuelles de santé	583.317 €	35.982	16,21 €
UHACOM / coopératives agricoles	535.261 €	2.889	185,28 €
UPH / formation	463.189 €	2.247	206,14 €
Totaux et montant moyen du financement par bénéficiaire	3.196.520 €	289.903	11,03 €

## 6.1.4 Durabilité

### 6.1.4.1 Durabilité technique

La durabilité technique est acquise dans le chef du personnel des partenaires associés et limitrophes. Elle est également acquise dans le chef des bénéficiaires formés dans le cadre du programmes (syndicalistes, mutualistes, coopérateurs...)

### 6.1.4.2 Durabilité sociale

La durabilité sociale est partiellement acquise grâce à la structuration des coopératives, mutuelles et syndicats dont on peut espérer qu'elle résiste vaille que vaille à la réduction puis à la cessation de l'aide extérieure. On ne peut toutefois exclure qu'une partie de ces structures disparaisse à terme puisqu'elles ont été générées par des incitations extérieures, qu'elles ont bénéficié de nombreux appuis, notamment du programme Travail Dément, et que leurs capacités de gestion, singulièrement financières, restent limitées.

#### ***6.1.4.3 Durabilité économique et financière***

La durabilité est compromise pour l'ensemble des partenaires limitrophes et des partenaires associés. En effet, bien que ceux-ci possèdent généralement des outils de gestion adéquats, ils dépendent principalement voire totalement des financements qui leur parviennent par l'intermédiaire de Solsoc. Ils n'ont pas ou peu de fonds propres générés localement. Ils connaîtraient des difficultés financières si ce partenaire venait à limiter ou cesser ses appuis et devraient en conséquence diminuer le volume de leurs activités.

ADISCO fait exception à ce constat général car la multiplicité des bailleurs internationaux qui financent cette organisation lui permet de ne pas dépendre d'une source de financement unique ou prépondérante. Solsoc n'en reste pas moins un apport important pour ADISCO qui qualifie comme « institutionnels » les financements qui proviennent de ce partenaire et couvraient 18 % du budget total en 2021.

La durabilité des coopératives et des mutuelles de santé est également compromise car elles restent très dépendantes des financements et des appuis matériels extérieurs (équipements, infrastructures, consommables). La dépendance n'est cependant pas totale puisque les cotisations des membres des mutuelles de santé permettent de couvrir le coût des soins et que les coopératives sont des initiatives de nature économique susceptibles de générer quelques bénéfices. Ceux-ci restent toutefois marginaux au stade actuel. Pour être complet, il faut aussi prendre en compte le potentiel d'autofinancement tout à fait réel des coopératives et des mutuelles mais celui-ci doit encore être concrétisé plus solidement.

#### ***6.1.4.4 Durabilité environnementale***

Le programme promeut clairement des techniques agricoles respectueuses de l'environnement et des sols (fumure organique animale ou humaine, compostage, polyculture étagée, usage modéré de produits phytosanitaires, plantations antiérosives...) et participe ainsi à la protection de l'environnement.

### **6.1.5 Impact**

Bien qu'ils soient réels, les impacts listés ci-dessous apparaissent d'évidence très réduits lorsqu'ils sont rapportés à l'échelle du Burundi tout entier. Ces impacts n'ont pas été quantifiés car cela nécessiterait une étude approfondie qui déborde largement du cadre d'une évaluation finale.

#### ***6.1.5.1 Impacts généraux***

Le programme a contribué au renforcement de la société civile et de sa capacité à faire valoir ses droits et à faire entendre ses revendications (plaidoyer auprès des autorités). Il a participé

au développement du secteur associatif (coopératives, syndicats et mutuelles de santé) et à l'application des principes de gestion démocratique et solidaire.

***6.1.5.2 Quels sont les effets concrets du programme sur le fonctionnement et l'organisation des partenaires Burundais de SOLSOC (ADISCO, CNAC, FEBUTRA, PAMUSAB, UHACOM, FEMUSCABU, UPH) ?***

Le programme Travail Décent fut le bailleur de fonds très majoritaire des partenaires associés que sont la CNAC, la FEBUTRA et la PAMUSAB mais aussi des partenaires limitrophes que sont l'UHACOM, la FEMUSCABU et l'UPH. C'est ce programme qui a permis à ces organisations de mettre en œuvre leurs activités mais aussi d'assumer leurs frais de fonctionnement. Le programme a également eu un effet structurant notamment en matière de gestion administrative et financière. Il a favorisé l'application des principes de l'économie sociale et solidaire.

***6.1.5.3 Quels sont les effets concrets du programme sur le fonctionnement et l'organisation des groupes-cibles et bénéficiaires finaux du programme (membres des mutuelles de santé, des Initiatives et entreprises d'économie sociale et solidaire, des coopératives de caféiculteurs ou de producteurs agricoles, des syndicats de travailleurs et de producteurs, des groupements de défense des travailleurs...) ?***

Le programme a incontestablement eu un effet structurant sur la gestion administrative et financière des coopératives de producteurs agricoles et des mutuelles de santé. Certains membres de ces organisations ont en outre bénéficié de formations dispensées par UPH à propos de l'économie sociale et solidaire ainsi que des modalités de gestion démocratique d'une mutuelle ou d'une coopérative. Les membres des coopératives et des mutuelles de santé ont attesté de cela dans les entretiens réalisés pendant l'évaluation. Malgré cela, la gestion administrative et financière tant des coopératives que des mutuelles reste approximative et nécessite un soutien extérieur singulièrement pour l'établissement de la comptabilité annuelle.

Les membres des syndicats affirment qu'ils ont été soutenus afin qu'ils puissent mieux s'organiser et qu'ils augmentent l'efficacité de leurs techniques d'action syndicale (rédaction de cahiers de revendications, technique de dialogue avec le patronat...).

***6.1.5.4 Quels sont les effets concrets du programme sur les conditions d'existence des membres des groupes-cibles et plus globalement sur les bénéficiaires finaux ?***

Les syndicalistes ont mis en avant l'obtention d'avantages sociaux, l'amélioration du respect des droits des travailleurs, une meilleure application de la législation du travail et la défense en justice en cas de conflit avec l'employeur.

Les membres des mutuelles de santé ont manifesté leur satisfaction à propos de l'accueil reçu dans les formations sanitaires et de la qualité des soins dispensés. Ils pointent cependant l'étroitesse du plafond de 100.000 BIF devenu 200.000 BIF en 2022.

Les membres des IGG et des coopératives ont mis en exergue l'amélioration des modalités d'achat des intrants agricoles et de vente des productions agricoles (achats et ventes

groupés...), de conservation et d'entreposage des récoltes ainsi que de pesage des marchandises. Ils ont insisté sur l'amélioration des techniques agricoles (nouvelles cultures, fumure, associations culturales...) avec pour conséquence une augmentation de la production et donc des revenus qui engendre une prise de conscience de sa propre valeur et un renforcement de l'estime de soi.

## **6.2 Questions relatives aux critères d'évaluation complémentaires**

### **6.2.1 Qualité du dossier de projet**

#### ***6.2.1.1 Le dossier de projet et son cadre logique sont-ils clairement présentés et structurés ?***

L'objectif du programme est d'agir aux niveaux micro des organisations de base, méso sur le plan national et macro à l'échelon international, en favorisant le renforcement des capacités politiques, techniques, stratégiques et financières des acteurs à ces différents niveaux d'action. Cet objectif, pour le moins ambitieux est déployé dans un projet dont l'architecture est complexe et peu lisible sans analyse approfondie. Les objectifs assignés aux partenaires associés sont très diversifiés et semblent parfois hors de portée.

Le programme se caractérise par une architecture institutionnelle complexe dont certaines composantes sont difficiles à appréhender. Les relations entre, d'une part, le partenaire associé ADISCO et, d'autre part, les partenaires limitrophes UHACOM, FEMUSCABU et UPH sont difficiles à cerner. Ces trois partenaires limitrophes constituent-ils des entités réellement indépendantes ou restent-ils des satellites de ADISCO dont ils sont issus ? La question mérite d'être posée même si UHACOM et FEMUSCABU sont désormais des entités juridiquement distinctes de ADISCO. Les financements du programme destinés à ces deux organisations, comme à l'UPH d'ailleurs, transitent en effet par ADISCO qui se retrouve ainsi au centre du programme alors qu'elle n'apparaît que marginalement dans la logique d'intervention et le cadre logique. De plus, des membres du personnel de ADISCO, financés par le programme, viennent soutenir et compléter les activités de UHACOM, ADISCO et UPH.

On observe en outre que la FEMUSCABU, soutenue financièrement par le programme à hauteur de 583.317 €, s'insère dans la plateforme PAMUSAB elle aussi soutenue par le même programme pour un montant de 800.000 €. A ceci vient s'ajouter que les quatre autres membres de la plateforme PAMUSAB (UCODE, MEMISA, PVF et MUNASA) bénéficient eux aussi de financement de la DGD ou de la Principauté de Monaco.

#### ***6.2.1.2 Permettent-ils de comprendre, de suivre et de gérer aisément le programme au Burundi ?***

La gestion du programme s'opère sur trois niveaux et selon trois techniques différentes, ce qui complexifie à la fois sa compréhension et sa mise en œuvre. Un premier niveau est celui de la cartographie des incidences d'où sont issus les journaux et les marqueurs de progrès qui sont les jalons utilisés pour suivre le programme. Un second niveau est celui de la planification par objectifs avec son cadre logique, sa logique d'intervention et ses indicateurs qui sert de base à l'évaluation finale. Un troisième niveau est celui des budgets qui sont structurés autour de stratégies qui font référence à la cartographie des incidences. Une simplification de ce

feuilletage méthodologique faciliterait le suivi-évaluation du programme. Un tableau de suivi des indicateurs du cadre logique pourrait, par exemple, fournir des informations pertinentes à propos de l'état d'avancement de l'atteinte des résultats et des objectifs.

## **6.2.2 Participation – appropriation**

### ***6.2.2.1 Les partenaires de Solsoc ont-ils participé activement à la conception du programme, à sa rédaction et à sa mise en œuvre ?***

Les partenaires de Solsoc ont participé activement à la conception du programme Travail Décent 2017-2021 au cours d'un atelier et d'échanges ultérieurs en appliquant les principes de la cartographie des incidences. Les partenaires marquent unanimement leur satisfaction à cet égard.

### ***6.2.2.2 Ont-ils eu la possibilité d'en modifier le cours en cas de nécessité ?***

Les partenaires ont effectivement pu demander et opérer des réorientations programmatiques et budgétaires en concertation et avec l'accord du responsable pays de Solsoc.

### ***6.2.2.3 Les avis des groupes cibles et des bénéficiaires finaux ont-ils été concrètement pris en compte dans le cours du programme ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?***

Des représentants des groupes cibles ont été invités à participer à l'élaboration du programme Travail Décent 2017-2021. Il apparaît cependant que les échanges ont principalement concernés les partenaires associés et limitrophes mais beaucoup moins les bénéficiaires finaux. Des remarques ont été formulées à ce propos au cours de l'évaluation, demandant une consultation plus approfondie des groupes cibles.

## **6.2.3 Partenariat**

### ***6.2.3.1 Quelles sont les modalités de partenariat appliquées au cours du programme ? Ces modalités ont-elles rencontré la satisfaction de SOLSOC autant que de ses quatre partenaires burundais ?***

Solsoc a pris la décision de ne pas avoir de représentant au Burundi ni d'ailleurs dans les autres pays où le programme fut actif. Solsoc fonde ses relations avec ses partenaires sur la confiance et leur laisse une large autonomie de gestion pour peu qu'ils restent dans le cadre budgétaire et les planifications opérationnelles prévues. Des conventions de partenariat sont signées chaque année entre Solsoc et ses partenaires. Ces conventions précisent le cadre budgétaire annuel et les lignes directrices des interventions.

Le programme 2017-2021 a été élaboré en collaboration étroite entre Solsoc et ses partenaires en permettant une grande liberté de conception. Les partenaires font toutefois remarquer que Solsoc fixe un cadre préalable notamment celui de l'économie sociale et solidaire et des principes qui déterminent dès le départ les orientations des actions et limitent donc l'éventail des possibilités.

## 6.2.4 Genre

### *6.2.4.1 Comment le programme a-t-il pris en compte la problématique du genre ?*

Le genre est une approche transversale. Les femmes sont majoritaires dans les IGG, elles occupent au moins 30% des postes à responsabilités dans les coopératives, les outils de pilotage obligent le suivi du genre. Les partenaires affirment de façon récurrente qu'ils prennent le genre en compte dans leurs actions. On constate néanmoins que ces déclarations ne se traduisent pas toujours par des effets concrets (voir ci-dessous)

### *6.2.4.2 Quel est l'impact du programme sur l'égalité entre les genres au sein des partenaires de SOLSOC, des groupes-cibles et des bénéficiaires finaux ?*

Le personnel masculin reste largement majoritaire au sein des partenaires associés et limitrophes de Solsoc, c'est du moins ce qui est apparu pendant les multiples réunions organisées dans le cadre de l'évaluation.

Des femmes étaient présentes dans les rencontres avec les membres des coopératives, des mutuelles et des syndicats, parfois en aussi grand nombre que les hommes. Cependant, sauf exception, les leaders, qui monopolisent souvent la parole, sont presque exclusivement de sexe masculin. Il faut souvent solliciter individuellement les femmes pour les amener à s'exprimer. Ces petits indices sont le signe que les femmes ne sont pas encore les égales des hommes et qu'une attention accrue doit leur être consacrée.

## 7 Conclusions générales et enseignements.

L'évaluation conclut à un bon niveau d'atteinte résultats et objectifs du programme. Les bénéficiaires des actions, membres des mutuelles, syndicats et coopératives sont satisfaits des appuis et services dont ils bénéficient. L'implication des partenaires dans la conception et l'implémentation du programme est excellente, la participation et l'appropriation de l'intervention également car celle-ci a été construite avec leur concours et correspond réellement à leurs aspirations.

La réalisation des résultats ne peut cependant être considérée comme totale. En effet, malgré de nombreuses et indéniables réalisations conformes aux attentes du programme, quelques points d'attention ou lacunes ont été décelées pour chaque résultat. Les principales remarques sont : (i) la CNAC présente des difficultés d'organisation interne et de relation avec les pouvoirs publics chargés du management du secteur du café ; (ii) au sein de la PAMUSAB, l'harmonisation des procédures et l'utilisation du logiciel SIGEMUB restent imparfaites; (iii) la FEMUSCABU n'a proposé qu'un seul produit de protection sociale supplémentaire en cinq ans et son taux de pénétration reste faible ; (iv) des synergies et des collaborations existent effectivement entre les partenaires associés et limitrophes mais il semble difficile de mettre en place des stratégies opérationnelles communes.

Deux questions auxquelles il serait utile d'apporter des réponses circonstanciées ont émergé au cours de l'évaluation : (i) la durabilité des coopératives générées et soutenues par UHACOM et ADISCO, parfois appuyées par de multiples bailleurs, est-elle suffisamment assurée ? (ii) La

FEBUTRA, en tant qu'organisation syndicale, dispose-t-elle des compétences nécessaires pour venir en appui à des coopératives agricoles ?

L'architecture institutionnelle du programme est complexe et difficile à appréhender. Les relations établies entre les sept partenaires sont parfois confuses notamment entre ADISCO, UHACOM, UPH et FEMUSCABU. Bien qu'il soit articulé autour du concept du travail décent et concerne plus particulièrement le secteur agroalimentaire, le champ d'intervention du programme reste vaste et diversifié, ce qui accroît les risques de saupoudrage et de dilution des interventions. Il conviendrait probablement de resserrer le périmètre de l'intervention afin d'en accroître l'efficacité. L'implémentation et le suivi du programme mobilisent trois outils différents : les marqueurs de progrès de la cartographie des incidences, les résultats et objectifs spécifiques de la planification par objectifs et des stratégies qui déterminent les budgets. Tous ces outils sont intéressants et utiles mais leur utilisation simultanée embrouille considérablement le processus de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation du programme. Un tableau de suivi des indicateurs du cadre logique constamment alimenté serait un instrument de management éminemment utile.

## 8 Recommandations.

### 8.1 Recommandations relatives à l'appui aux coopératives agricoles

Se fonder, si possible, sur des groupements existants plutôt que d'inciter à la création de nouvelles entités de manière à assurer une meilleure durabilité.

Si de tels groupement existent, les appuyer en respectant leurs modalités de fonctionnement endogènes et interférer aussi peu que possible en introduisant des procédures et procédés exogènes.

Renforcer les capacités de gestion financière et administrative des coopératives qui paraissent faibles à l'heure actuelle.

Assurer un suivi / accompagnement intensif de la gestion financière de ces organisations afin de les rendre financièrement autonomes.

Assurer un suivi intensif des fonds rotatifs et des crédits accordés aux coopératives.

Poursuivre et renforcer le conditionnement des appuis à une contribution des associations et coopératives. Il s'agit d'éviter l'argent froid, c'est-à-dire l'argent de l'aide au développement, celui qui vient de l'extérieur du groupe et n'est dès lors que peu investi émotionnellement et intellectuellement par les membres. Cet argent est privé de sens et parfois utilisé de façon peu respectueuse et inadéquate. Il est dès lors important d'essayer de réchauffer cet argent, c'est-à-dire de lui conférer du sens afin que le groupe se l'approprie, le respecte et l'affecte à des réalisations qui lui sont réellement utiles. Dans cette perspective, demander une contribution au groupe est une manière de réchauffer l'argent de l'aide.

Effectuer des études de faisabilité avant de consentir des appuis matériels.

Etablir des contrats d'utilisation et des mécanismes de concertation au niveau local pour assurer des cogestions efficaces des équipements et matériels fournis aux coopératives.

Veiller à renforcer la production de fonds propres par les coopératives (AGR).

Eviter absolument les effets de dépendance financière (économique) et matérielle nuisibles sur le long terme.

Diminuer progressivement les appuis financiers et matériels fournis aux coopératives (appuis dégressifs). Cela pourrait faire l'objet, plus globalement, d'une stratégie de désengagement croissant de Solsoc au cours d'un futur programme.

Documenter les évolutions du fonctionnement des coopératives récemment créées, analyser ces évolutions et en tirer des enseignements pour orienter les appuis futurs.

## **8.2 Recommandations relatives à la mise en place de mutuelles de santé**

Renforcer les capacités de gestion financière et administrative des mutuelles de santé.

Assurer un suivi / accompagnement intensif de la gestion financière de ces organisations afin de les rendre financièrement autonomes.

Diminuer progressivement les appuis financiers et matériels fournis aux mutuelles de santé (appuis dégressifs). Cela pourrait faire l'objet, plus globalement, d'une stratégie de désengagement croissant de Solsoc au cours d'un futur programme.

Etablir des contrats d'utilisation des équipements et matériels fournis aux mutuelles de santé.

Documenter les évolutions du fonctionnement des mutuelles de santé récemment créées, analyser ces évolutions et en tirer des enseignements pour orienter les appuis futurs.

Poursuivre l'harmonisation des procédures entre les membres de la PAMUSAB.

Rendre le logiciel SIGEMUB totalement opérationnel et en généraliser l'usage parmi les membres de la PAMUSAB.

Clarifier et équilibrer la relation entre, d'une part, la totalité des financements perçus par la PAMUSAB et l'ensemble de ses membres et, d'autre part, les résultats attendus de l'intégralité du système mutualiste mis en place.

Poursuivre et intensifier le plaidoyer pour l'instauration d'un système national de protection sociale en lui fixant des objectifs clairs, précis et programmés dans le temps.

## **8.3 Recommandations relatives à l'appui au mouvement syndical**

Envisager de confier plus particulièrement l'appui socioéconomique aux coopératives à l'UHACOM dont c'est la compétence distinctive. L'objectif étant d'augmenter l'efficacité de ces appuis. Corollairement, envisager de réserver les interventions de la FEBUTRA aux aspects syndicaux du soutien aux coopératives (constitution de syndicats paysans ou de groupes de pression, respect des droits des travailleurs en interne...).

Etendre le champ d'action de la FEBUTRA à un nombre d'entreprises privées plus important qu'actuellement. Bien qu'elle soit importante, cette recommandation est difficile à mettre en œuvre dans le tissu économique du Burundi encore largement dominé par l'économie populaire (ou informelle). Peut-être la FEBUTRA pourrait-elle néanmoins tenter d'investir ce secteur plus qu'elle ne le fait déjà car c'est là que les besoins de protection syndicale sont les plus manifestes.

Consulter plus intensément la base syndicale pour l'établissement des priorités programmatiques futures.

## **8.4 Recommandations relatives à la conception, la structuration et la mise en œuvre des projets**

Réduire la complexité organisationnelle et institutionnelle du programme (7 partenaires différents : ADISCO, UHACOM, FEBUTRA, CNAC, UPH, PAMUSAB, FEMUSCABU) ou du moins mieux assigner les rôles.

Réduire la dispersion des résultats attendus, des problématiques du programme et des secteurs d'intervention afin d'éviter les effets de saupoudrage (coopératives de caféiculteurs, coopératives multi-filières, mutuelles de santé, syndicats, université populaire...)

Unifier, harmoniser les niveaux de gestion et d'évaluation du programme (planification par objectifs et cadre logique, cartographie des incidences et journaux de suivi des marqueurs de progrès, stratégies utilisées pour l'élaboration budgétaire).

Elaborer un tableau de suivi des indicateurs du cadre logique et le remplir au fur et à mesure de l'avancement du programme.

Eviter les assemblages organisationnels complexes qui fragilisent le programme plus qu'ils ne le renforcent.

Veiller à formuler des objectifs et des résultats aisément compréhensibles et atteignables.

Formuler des indicateurs et des sources de vérification simples, pertinents, aisément collectables, facilement vérifiables et qui rendent effectivement compte de l'entièreté des résultats auxquels ils se rapportent.

Réduire la complexité des journaux de suivi afin d'en faire des outils de suivi-évaluation pragmatiques et aisés à appréhender.

## **8.5 Recommandations relatives aux actions de plaidoyer**

Réduire l'importance et l'ampleur données au plaidoyer dans le programme, car cela n'a pas abouti à des résultats véritablement opérationnels au terme des 5 années écoulées.

Maintenir des actions de plaidoyer qui visent des effets précis, concrets et atteignables à court terme en misant, par exemple, sur les effets de la mobilisation citoyenne. Dans le cas contraire, le plaidoyer reste nébuleux et peu efficace.

## 9 Annexes

### 9.1 Principaux documents consultés

#### Documents produits par Solsoc et ses partenaires

- Descriptif initial du programme Travail Décent.
- Rapports narratifs et financiers annuels relatifs aux activités menées par le programme au Burundi.
- Conventions de partenariats entre SOLSOC et les partenaires (initiales et annuelles)
- Journaux de suivi des incidences et marqueurs de progrès
- Statuts, ROI et autres documents légaux des partenaires associés et limitrophes
- Charte ECOSOL.
- Rapports DGD - Scores de performance.
- Rapports DGD - Leçons apprises.
- Evaluation à mi-parcours (portant exclusivement sur la thématique des mutuelles).
- Publications et études réalisées par les partenaires associés et limitrophes.

#### Publications

Assenmaker, P., Arnoldussen, D., Romainville, M. (2006). Guide des associations d’Afrique Centrale. L’association, un savoir-faire africain. Bruxelles : GEPAC-ULB.

Allemand, S. and Boutillier, S. (2010) ‘L’économie sociale et solidaire, une définition pluridimensionnelle pour une innovation sociale’, *Marche et organisations*, 11(1), pp. 9–14.

‘Cartographie des incidences’ (no date) *EVAL*. Available at: <https://www.eval.fr/methodes-et-outils/cartographie-des-incidences/> (Accessed: 21 March 2022).

*Critères du CAD pour l’évaluation de l’aide au développement - OCDE* (no date). Available at: <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm> (Accessed: 25 February 2022).

*L’économie sociale et solidaire* (no date) *UDES*. Available at: <https://www.udes.fr/qui-sommes-nous/leconomie-sociale-solidaire> (Accessed: 21 March 2022).

Olivier de Sardan, J-P. (2001). *Anthropologie et développement. Essai de socio-anthropologie du changement social*. Paris : Karthala

Olivier de Sardan, J-P. (2021). *La revanche des contextes. Des mésaventures de l’ingénierie sociale, en Afrique et au-delà*. Paris : Karthala

## 9.2 Calendrier de l'évaluation

Date	Horaire	PA	PL	Activités	
Samedi 19/02/2022	13h15	Adisco		Arrivée de Daniel Arnoldussen à Bujumbura	D. Arnoldussen
Dimanche 20/02/2022				Attente du résultat du test COVID	D. Arnoldussen
Lundi 21/02/2022	08h30	Adisco		Transfert vers la frontière Gatumba - Kavimvira	D. Arnoldussen
			Evaluation du programme Travail Dément / SOLSOC en RDC		D. Arnoldussen
Mercredi 02/03/2022	12h00-12h30	Adisco		Transfert de Daniel Arnoldussen de la frontière Gatumba vers Bujumbura	D. Arnoldussen
	12h30-15h00			Repas/Repos	D. Arnoldussen
	13h15			Arrivée de Fernand Maillard à Bujumbura	F. Maillard D. Arnoldussen

	15h00-17h30	Adisco		Entretien avec la direction ou coordination d'ADISCO : SG, SG Adjoint, Directeur des PGMs, DAF	F. Maillard D. Arnoldussen
	Nuit			Bujumbura	F. Maillard D. Arnoldussen
Jeudi 03/03/2022	09h00-13h30	Adisco		Entretien de groupe avec l'équipe d'ADISCO qui met en œuvre les activités du programme : AT FEMUSCABU, UHACOM, Coordonnateurs des volets (MS, Coop, UPH), Chargé de communication, Chargée de genre et droits humains, chargé de recherche action	F. Maillard D. Arnoldussen
	10h00-13h30	Adisco		Entretien de groupe avec le responsable financier, le responsable des ressources humaines et le logisticien d'ADISCO	F. Maillard
	13h30-15h30	Adisco	UPH	Entretien avec la direction ou la coordination de UPH + gestionnaire(s) des activités du programme SOLSOC	F. Maillard D. Arnoldussen
	15h30-17h00	Adisco	UPH	1 entretien de groupe gestionnaire(s) financier + RH	F. Maillard
	17h00-18h30	Adisco		Entretien avec le consultant de Adisco et Pamusab	F. Maillard D. Arnoldussen
	Nuit			Bujumbura	F. Maillard D. Arnoldussen

Vendredi 04/03/2022	08h30-10h00	CNAC		Entretien de groupe avec la Direction ou coordination de la CNAC (Secrétaire Exécutif avec ou sans le Président ou Vice-président)	F. Maillard D. Arnoldussen
	10h00-13h00	CNAC		Entretien avec Groupe de mise en œuvre des activités (Chargé de la communication et le chargé du plaidoyer)	D. Arnoldussen
	10h00-13h00	CNAC		Entretien avec le RAF et la comptable+ RH	F. Maillard
	13h00-14h00			Transfert vers la Febutra	
	14h00-16h00	FEBUTRA		Entretien de groupe avec la Direction de la FEBUTRA	F. Maillard D. Arnoldussen
	16h00-16h30	FEBUTRA		Echanges avec le consultant de la FEBUTRA	D. Arnoldussen
	16h30-18h30	FEBUTRA		Entretien avec l'Equipe chargée de la mise en œuvre du programme	D. Arnoldussen
	16h30-18h30	FEBUTRA		1 entretien de groupe gestionnaire(s) financier + RH	F. Maillard
	Nuit			Bujumbura	F. Maillard D. Arnoldussen
Samedi 05/03/2022	09h00-12h30	PAMUSAB		Entretien de groupe avec la direction ou coordination de la PAMUSAB (avec la secrétaire Exécutive et le comité exécutif de la PAMUSAB)	F. Maillard D. Arnoldussen

	12h30-13h30	PAMUSAB		Entretien de groupe avec l'équipe de la PAMUSAB qui met en œuvre les activités du programme	D. Arnoldussen
	12h30-13h30	PAMUSAB		Entretien de groupe avec la comptable logicienne de la PAMUSAB	F. Maillard
	14h00-15h30	Adisco	FEMUSCABU	Entretien avec la direction de la FEMUSCABU : Le bureau du comité exécutif de la FEMUSCABU	F. Maillard D. Arnoldussen
	15h30-18h00	Adisco	FEMUSCABU	Entretien de groupe avec le comptable +RH et logisticien	F. Maillard
	15h30-18h00	Adisco	FEMUSCABU	Entretien de groupe avec l'équipe de la FEMUSCABU qui met en œuvre les activités du programme	D. Arnoldussen
	Nuit			Bujumbura	F. Maillard D. Arnoldussen
Dimanche 06/03/2022	Journée			Synthèse des résultats de l'évaluation et préparation de la suite des démarches évaluatives	F. Maillard D. Arnoldussen
	Nuit			Bujumbura	F. Maillard D. Arnoldussen
Lundi 07/03/2022	08h30-13h30	Adisco	UHACOM	Entretien avec la direction ou coordination de l'UHACOM : Le bureau du conseil d'administration (3 personnes)	F. Maillard D. Arnoldussen

		Adisco	UHACOM	Entretien de groupe avec l'équipe de l'UHACOM qui met en œuvre les activités du programme	D. Arnoldussen
	11h00-13h30	Adisco	UHACOM	Entretien de groupe avec le comptable et le RH de l'UHACOM	F. Maillard
	14h00-16h00	FEBUTRA		Entretien de groupe avec les membres syndicat Sytratha à Bujumbura	F. Maillard D. Arnoldussen
	17h00-18h30	FEBUTRA		Entretien de groupe avec les membres de la coopérative/syndicat Horest à Bujumbura	F. Maillard D. Arnoldussen
	Nuit			Bujumbura	F. Maillard D. Arnoldussen
Mardi 08/03/2022	7h00-9h00	CNAC		Transfert vers Rutegama	D. Arnoldussen
	9h00-13h00	CNAC		Focus group ou entretien groupé avec les membres de la coopérative de Nyarunazi	D. Arnoldussen
		CNAC		Focus group ou entretien groupé avec les responsables de la coopérative de Nyarunazi	D. Arnoldussen
	13h30-14h00			Transfert vers Kiganda	D. Arnoldussen

	14h00-17h00	PAMUSAB		Focus group ou entretien groupé avec les responsables de l'UDS Kiganda affiliée à la PAMUSAB	D. Arnoldussen
		PAMUSAB		Focus group ou entretien groupé avec les membres de l'UDS/MS de Kiganda affiliée à la PAMUSAB	D. Arnoldussen
	Nuit			Gitega	D. Arnoldussen
Mercredi 09/03/2022	09h00-12h00	PAMUSAB	FEMUSCABU	Entretien groupé avec les responsables médicaux de l'hôpital de Kibimba	D. Arnoldussen
		PAMUSAB	FEMUSCABU	Entretien groupé avec les gestionnaires de l'hôpital de Kibimba	D. Arnoldussen
	12h00-13h00			Transfert vers Turamirize	D. Arnoldussen
	13h30-15h30	ADISCO	UHACOM	Entretien groupé avec les membres de la coopérative Turamirize	D. Arnoldussen
		ADISCO	UHACOM	Entretien groupé avec les responsables de la coopérative Turamirize	D. Arnoldussen
	17h15			Départ Fernand Maillard pour Bruxelles	F. Maillard
	16h00-17h30	ADISCO	UPH	Entretien groupé avec les coopérateurs et mutualistes formés à l'UPH à Rutegama	D. Arnoldussen
	Nuit			Gitega	D. Arnoldussen

Jeudi 10/03/2022	08h30-11h30	ADISCO	FEMUSCABU	Entretien groupé avec les membres d'une Union affiliée à la FEMUSCABU à Gitega	D. Arnoldussen
		ADISCO	FEMUSCABU	Entretien groupé avec les responsables d'une Union affiliée à la FEMUSCABU à Gitega	D. Arnoldussen
	12h30-13h30			Transfert vers Antenne Febutra à Gitega	D. Arnoldussen
	13h30-15h30	FEBUTRA		Focus group ou entretien groupé avec les membres d'une antenne de la FEBUTRA à Gitega	D. Arnoldussen
	15h30-17h30	FEBUTRA		Entretien groupé avec les membres de syndicats soutenus par l'antenne de la FEBUTRA à Gitega	D. Arnoldussen
	Nuit			Gitega	D. Arnoldussen
Vendredi 11/03/2022	09h00-13h30	Adisco	UHACOM	Visite EFI, IGG et Dynamique collinaire, micro-entreprise à Giheta	D. Arnoldussen
	13h30-15h30	Adisco	FEMUSCABU	Focus group ou entretien groupé avec les responsables d'une MS affiliée à la FEMUSCABU à Giheta	D. Arnoldussen
		Adisco	FEMUSCABU	Focus group ou entretien groupé avec les membres d'une MS affiliée à la FEMUSCABU à Giheta	D. Arnoldussen
	Nuit			Bujumbura	D. Arnoldussen

Samedi 12/03/2022	Journée			Préparation de la restitution	D. Arnoldussen
	Nuit			Bujumbura	D. Arnoldussen
Dimanche 13/03/2022	Journée			Préparation de la restitution	D. Arnoldussen
	Nuit			Bujumbura	D. Arnoldussen
14/03/2022	8h00-12h00			Finalisation de la préparation de la restitution	D. Arnoldussen
	13h30-19h45			Restitution à chaud (tous les partenaires réunis)	D. Arnoldussen
	Nuit			Bujumbura	D. Arnoldussen
15/03/2022	18h00			Retour sur Bruxelles	D. Arnoldussen

