

# Réponse managériale : OSS n°03 - Burundi

## 1 Contexte

### 1.1 L'intervention au Burundi

#### 1.1.1 Le contexte d'intervention

Au Burundi, les liens entre les politiques économiques, sociales et environnementales et le travail décent sont très étroits. Dans ce pays, la croissance économique encore lente, non inclusive et trop basée sur les ressources extractives ou les cultures de rente (thé, café) tributaires des inflations monétaires et des variations des cours mondiaux, n'offre pas d'emploi à la majorité de la population dont 65% a moins de 25 ans, et est donc en âge de travailler.

Le taux de pauvreté est supérieur à 60%. En sus, plus de 90% des Burundais évoluent dans le secteur agricole, avec une faible disponibilité des terres et une forte pression démographique. De plus, des phénomènes climatiques extrêmes (sécheresse, inondations) et l'érosion des sols affectent les rendements agricoles. Ces populations travaillent majoritairement dans l'économie informelle avec un accès très limité à l'éducation et à la santé. La pandémie de COVID-19 a encore plus exacerbé cette situation et augmenté les inégalités. Elle a montré la fragilité de ces emplois sur le marché du travail, peu résilients et durables parce que non structurels et la nécessité d'une relance de l'emploi qui passe par un dialogue social entre gouvernements, entreprises et travailleurs.

Solsoc et ses partenaires travaillent au Burundi sur les quatre piliers du Travail décent:

#### 1- **Création d'emplois :**

*Sur cet axe, Solsoc et ses partenaires visent principalement à :*

- *Créer et promouvoir des emplois décents et durables.*
- *Faire relever le niveau des revenus des travailleurs dans l'économie informelle et formelle précaire.*
- *Etendre la contractualisation de l'emploi.*
- *Lutter contre les discriminations basées sur le genre.*

#### 2- **Droit du travail, droits des travailleurs :**

*L'omniprésence du travail informel au Burundi va de pair avec des conditions et lieux de travail où les normes (nationales et internationales) ne sont aucunement respectées. L'intervention sur ce pilier s'articule principalement autour de :*

- *La reconnaissance des travailleurs de l'économie informelle.*
- *La poursuite de la défense des droits des travailleurs à tous les niveaux.*

#### 3- **La protection sociale :**

*La majorité de la population a un accès très limité aux soins de santé malgré la gratuité des soins pour les moins de 5 ans et les femmes enceintes. Les soins de santé sont payants, leur coût ainsi que celui des médicaments ne fait qu'augmenter depuis la crise de 2015. Les travailleurs de l'économie informelle et leurs familles ne bénéficient pas du système de protection sociale étatique et constituent donc le public des mutuelles de santé communautaires. L'intervention de Solsoc porte principalement sur :*

- *L'obtention de la reconnaissance et l'encadrement des mutuelles de santé communautaires.*
- *La poursuite du plaidoyer pour l'extension de la protection sociale.*
- *La professionnalisation des mutuelles de santé, l'harmonisation de leurs pratiques et l'amélioration de la qualité des soins sont les principaux défis des mutuelles de santé.*
- *La stimulation d'une dynamique régionale pour avancer vers un cadre légal régional en matière de protection sociale.*
- *La défense des droits des personnes de troisième âge, leur assurer des moyens de subsistance et un accès à des mécanismes de protection sociale.*

#### 4- **Le dialogue social :**

*Malgré la répression généralisée d'organisations de la société civile et de défense des droits humains, les syndicats ont su préserver leur marge de manœuvre en invoquant et défendant les libertés syndicales. Ils représentent les travailleurs et travailleuses de l'économie informelle dans les différentes instances de dialogue social (CNDS, CNT) qui se penchent sur les réglementations et lois régissant le monde du travail et la protection sociale.*

Solsoc est en partenariat avec les organisations suivantes au Burundi : ADISCO, CNAC, PAMUSAB, FEMUSCABU, UPH, FEBUTRA, UHACOM.

### **1.1.2 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.”*

## **1.2 Déroulement de l'évaluation externe**

L'évaluation s'est déroulée Burundi du 02/03/2022 au 15/03/2022 avec les partenaires de Solsoc au Burundi. Préalablement, plusieurs rencontres ont eu lieu pour clarifier le programme et élaborer un cadre pour la mission. La méthodologie de collecte de l'information formulée par l'évaluateur a été qualitative, compréhensive et participative. Cette approche a été choisie pour leur permettre de comprendre 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 à l'évaluateur. L'évaluateur principal a pu rencontrer tous les partenaires, les équipes dirigeantes, les équipes opérationnelles, les membres des groupements (coopératives, mutuelles de santé, syndicats etc.). L'analyse des documents produits dans le courant du programme a complété les démarches de terrain. A la suite, l'évaluateur a produit un rapport provisoire sur lequel Solsoc et les partenaires du Burundi ont apporté des compléments en vue de la rédaction du rapport final.

## **1.3 Contexte légal**

Dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme de 5 ans subventionné par la Direction Général du Développement (DGD), l'arrêté royal de 2016 stipule que l'ACNG accrédité doit effectuer une évaluation finale pour chacun de ses objectifs spécifiques. En 2021, l'ONG Solsoc, a chargé Messieurs Daniel Arnoldussen et Fernand Maillard de l'ASBL AICF de réaliser l'évaluation finale de l'Objectif Spécifique n°03 sur l'intervention de Solsoc au *Burundi* pour son programme 2017-2021.

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

**NB :** cette réponse managériale est considérée par Solsoc et ses partenaires comme un outil annexe et complémentaire pour la gestion du prochain programme (2022-2026). De ce fait, les actions listées ont vocation à évoluer dans le temps de manière adaptative et selon l'évolution du contexte (révision régulière de la pertinence des stratégies indiquées).

## 2 Principales recommandations et réponse managériale

| Degré de prise en compte* | Réponse managériale et action(s) prévue(s) : si une recommandation est acceptée totalement ou partiellement (code couleur vert et orange), il faut alors décrire ce qui est prévu pour intégrer la recommandation et décrire les activités concrètes à prévoir pour le faire. Ces actions seront reprises dans le plan d'action et chronogramme 2022-2026). |
|---------------------------|---|
|                           | Nous validons cette recommandation que nous trouvons pertinente et faisable (actions prévues).  |
|                           | Cette recommandation paraît pertinente en termes d'approche, mais elle est partiellement prise en compte (justification et actions prévues).  |
|                           | Cette recommandation ne nous paraît pas pertinente en termes d'approche pour diverses raisons (à justifier).  |

| Recommandations   | * Réponse managériale et action(s) prévue(s)   |
|---|--|
| <b>1. Recommandations relatives à l'appui aux coopératives agricoles</b>  |  |
| 1. 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. | <p>Cette recommandation est acceptée de façon très partielle et davantage sous l'angle d'un point d'attention à surveiller tout au long de l'intervention, car les partenaires estiment déjà la prendre en compte en grande partie. En effet, la logique du projet n'est pas de créer de nouvelles entités mais plutôt de s'appuyer sur des organisations bien ancrées socialement pour se déployer. Ceci est valable notamment pour les coopératives. Solsoc et ADISCO et FEBUTRA vont continuer de s'assurer que les entités coopératives actuelles ou futures du programme ont des bases communautaires/sociales solides et partagées pour leurs membres. Dans l'hypothèse où de nouvelles coopératives seraient créées au cours du prochain programme, diverses actions seront mises en place :</p> <p><u>Action 1.1</u> : Procéder à un screening sur l'ancrage social des entités créées ou à créer et s'assurer de leur appropriation auprès des bénéficiaires</p> <p><u>Action 1.2</u> : Identifier les structures les plus porteuses et les renforcer pour en faire des modèles.</p> <p><u>Action 1.3</u> : Initier et renforcer les échanges de bonnes pratiques pour stimuler l'auto-apprentissage.</p> |
| 2. Si de tels groupements existent, les appuyer en respectant leurs modalités de fonctionnement   | <p>En complément des actions liées à la 1<sup>ère</sup> recommandation, les partenaires du PGM prévoient de :</p> <p><u>Action 2.1</u>: Identifier les bonnes pratiques qui existent et les capitaliser.</p>   |

|   |   |
|---|---|
| <p>endogènes et interférer aussi peu que possible en introduisant des procédures et procédés exogènes.</p>                                      | <p><u>Action 2.2</u> : Conduire une autoévaluation participative en vue de mettre en évidence la durabilité des entités.</p>  |
| <p>3. Renforcer les capacités de gestion financière et administrative des coopératives qui paraissent faibles à l'heure actuelle.</p>           | <p>Un plan de renforcement et d'accompagnement des partenaires, avec un résultat propre est intégré au nouveau programme d'intervention. Ce dispositif de renforcement va permettre aux partenaires qui accompagnent les coopératives d'améliorer tous les domaines de gestion de ces dernières, y compris les aspects administratifs et financiers. L'objectif est de transférer les compétences des partenaires de mise en œuvre vers les gestionnaires à la base. Des modules de formation existent déjà à l'UPH, qui va intensifier et suivre le processus de capacitation de l'ensemble des gestionnaires de coopératives du programme</p> <p><u>Action 3.1</u> : Effectuer un diagnostic/audit organisationnel et institutionnel auprès de chaque coopérative en vue de mettre en évidence les besoins au niveau du renforcement de capacités en y incluant la gestion administrative et financière</p> <p><u>Action 3.2</u> : Assurer via l'UPH et ADISCO la formation des gérants, du personnel et des leaders du mouvement coopératif sur les thématiques diversifiées selon les besoins de chaque organisation (gestion des services, gouvernance, démocratie, lobbying et plaidoyer, monitoring des politiques publiques, administration, finances etc.)</p> <p><u>Action 3.3</u> : Evaluer périodiquement le plan de renforcement des compétences</p> <p><u>Action 3.4</u> : Mettre en place un outil de suivi et d'accompagnement régulier des coopératives.</p> |
| <p>4. Assurer un suivi / accompagnement intensif de la gestion financière de ces organisations afin de les rendre financièrement autonomes.</p> | <p>La notion de rentabilité au sein des coopératives est un point d'attention du nouveau programme d'intervention. Elle est intégrée dans le nouveau programme, avec un résultat spécifique et des indicateurs propres qui vont mesurer les efforts réalisés sur le chemin de l'autofinancement et de la durabilité financière.</p> <p><u>Action 4.1</u> : Mettre à disposition des animateurs auprès des coopératives pour assurer le suivi financier et la pertinence des stratégies.</p> <p><u>Action 4.2</u> : Elaborer et mettre à jour les plans d'action des coopératives accompagnées.</p> <p><u>Action 4.3</u> : Evaluer semestriellement les plans d'affaires des coopératives et prendre les mesures correctrices pour atteindre l'autonomie financière</p> <p><u>Action 4.4</u> : Mise en place d'une politique claire d'octroi et suivi de fonds de roulement/ rotatif suivant des critères liés au résultats</p>  |

|   |  |
|---|--|
| <p>5. Assurer un suivi intensif des fonds rotatifs et des crédits accordés aux coopératives.</p>  | <p>Des mesures existent déjà pour l'attribution et le suivi des fonds quand cela est prévu. Elles vont être formalisées et systématisées dans le nouveau programme. Les critères d'attribution, d'utilisation et de remboursement vont être clarifiés et précisés auprès des bénéficiaires</p> <p><u>Action 5.1</u> : Mise en place d'un comité de gestion et de suivi des fonds rotatifs octroyés.</p> <p><u>Action 5.2</u> : Organiser des formations sur la gestion des coopératives à l'endroit des gérants, des membres du conseils d'administration et des membres du comité de surveillance.</p> <p><u>Action 5.3</u> : Mettre en place un outil de suivi et d'accompagnement régulier des coopératives pour s'assurer que chacun des parties prenantes assument bien ses responsabilités.</p> <p><u>Action 5.4</u> : Appuyer les coopératives accompagnées dans la préparation et évaluation des campagnes.</p> <p><u>Action 5.5</u> : Etablir des contrats clairs de partenariat avec garantie de remboursement des fonds rotatifs attribués aux coopératives.</p> <p><u>Action 5.6</u> : Sensibiliser les coopératives à contracter des crédits auprès des institutions financières.</p> |
| <p>6. Poursuivre et renforcer le conditionnement des appuis à une contribution des associations et coopératives (<i>voir détail complet de la recommandation dans le rapport d'évaluation</i>).</p> | <p>Si le conditionnement des appuis semble être une stratégie pertinente, pour les partenaires et Solsoc, il n'est pas une pratique courante de donner des dons gratuits ; la stratégie de Solsoc et ses partenaires privilégie déjà l'autopromotion. Dès lors, seulement en cas de besoin, l'intervention peut donner un appui matériel et financier ponctuel pour des initiatives communautaires et suivant des critères stricts. A titre exemplatif, les IGG agissent en parfaite autonomie et autopromotion et ne reçoivent aucune aide facile ; quand elles développent une initiative collective, l'intervention peut les appuyer (par exemple, à travers l'achat de lapins mais les bénéficiaires construisent eux-mêmes les abris, assurent l'alimentation, paient les soins vétérinaires, etc.). Pour les coopératives, les appuis peuvent être opérés pour les infrastructures et les bénéficiaires fournissent tous les matériaux locaux (moellons, perches, sable, etc.) et la main d'œuvre.</p> <p>Les partenaires considèrent donc que cette dimension est déjà intégrée dans la logique d'intervention et n'appelle pas de nouvelles actions spécifiques.</p>                       |
| <p>7. Effectuer des études de faisabilité avant de consentir des appuis matériels.</p>  | <p>Pour Solsoc et ses partenaires, aucun appui matériel n'est consenti automatiquement. Tout appui découle en effet d'un processus de concertation entre les bénéficiaires et les partenaires. Il y a tout d'abord, le constat d'un besoin ou d'un problème, puis une demande qui doit être bien motivée et documentée. Nous allons poursuivre dans cette logique.</p>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p><u>Action 7.1</u> : Poursuivre et systématiser les études de faisabilité avant l'octroi des appuis matériels aux coopératives</p>   |
| 8. Etablir des contrats d'utilisation des équipements et matériels fournis aux coopératives.   | <p>Pour Solsoc et ses partenaires, quand un équipement ou matériel important est donné à la coopérative, il y a toujours une convention entre le partenaire et l'entité bénéficiaire, laquelle convention précise le cadre de l'utilisation de l'équipement.</p> <p><u>Action 8.1</u> : Systématiser les contrats d'utilisation en cas de fourniture matérielle aux coopératives</p>   |
| 9. Veiller à renforcer la production de fonds propres par les coopératives (AGR).  | <p>Chaque coopérative a mis en place des services aux membres et à la communauté. Ces services sont profitables aux bénéficiaires mais ne permettent pas aux coopératives d'être rentables financièrement elles-mêmes. Le programme 22-26 va accompagner la réflexion et l'action pour que ces services rapportent de l'argent pour augmenter les ressources financières internes des coopératives en développant notamment des produits orientés vers le marché. Des systèmes de contribution de bénéficiaires seront aussi mises à l'étude.</p> <p><u>Action 9.1</u> : Identifier de nouvelles opportunités économiques à développer dans les coopératives accompagnées par l'intervention afin d'augmenter la rentabilité, l'emploi et les revenus des membres.</p> <p><u>Action 9.2</u> : Mettre en place et renforcer les systèmes de collecte de contribution des membres des coopératives.</p> <p><u>Activité 9.3</u> : Appuyer le développement des produits, des services ou des AGR identifiés pour en améliorer la qualité et la durabilité.</p> <p><u>Action 9.4</u> : Appuyer la commercialisation de produits/services issus des coopératives.</p> |
| 10. Eviter absolument les effets de dépendance financière (économique) et matérielle nuisibles sur le long terme.  | <p>Bien que cette recommandation soit pertinente, les actions spécifiques sont déjà listées dans les recommandations 4 à 9.</p>  |
| 11. 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. | <p>Cette recommandation est en cours d'application (cf. programmation opérationnelle et budgétaire du programme 22-26).</p> <p>Concernant la stratégie de désengagement, Solsoc veillera à renforcer les mécanismes favorisant la pérennité des actions menées et étudier les pistes de désengagement.</p>   |



|  |  |
|--|--|
| <p>12. Documenter les évolutions du fonctionnement des coopératives récemment créées, analyser ces évolutions et en tirer des enseignements pour orienter les appuis futurs.</p> | <p>Un chantier-pilote a été lancé sur des coopératives en 2019/2020 avec l'appui du CODAC pour tirer des enseignements sur le processus d'accompagnement et clarifier les stratégies à implémenter au sein des coopératives. Les recommandations issues de ce chantier pilote ont été intégrées au programme 22-26.</p> <p><u>Action 12.1</u> : Mettre en œuvre les recommandations issues du chantier pilote.</p> <p><u>Action 12.2</u> : Conduire de nouveaux chantiers d'étude/capitalisation sur des coopératives.</p>   |
| <p><b>2. Recommandations relatives à la mise en place des mutuelles de santé</b></p>   |  |
| <p>13. Renforcer les capacités de gestion financière et administrative des mutuelles de santé.</p>   | <p>La gestion d'une MS exige un certain niveau de compétences en gestion et en administration. Solsoc va appuyer la FEMUSCABU, qui prévoit de recruter du personnel qualifié et d'assurer sa formation pour que la gestion financière des MS et des unions des MS puisse être améliorée. La PAMUSAB va aussi être appuyée dans son personnel pour un meilleur accompagnement des mutuelles de santé.</p> <p><u>Action 13.1</u> : Recruter des gérants compétents au niveau des unions.</p> <p><u>Action 13.2</u> : Recruter un expert dans l'accompagnement des MS à la PAMUSAB.</p> <p><u>Action 13.3</u> : Appuyer l'organisation des ateliers de formation sur la gestion financière et administrative des MS.</p> <p><u>Action 13.4</u> : Assurer le suivi accompagnement dans la gestion financière et administrative des MS.</p> <p><u>Action 13.5</u> : Adapter le manuel des procédures de la FEMUSCABU à la gestion des unions.</p> <p><u>Action 13.6</u> : Former les formateurs au sein des acteurs sur la gestion financière et administrative des MS.</p> |
| <p>14. Assurer un suivi / accompagnement intensif de la gestion financière de ces organisations afin de les rendre financièrement autonomes.</p>                                 | <p>Recommandation validée, pour les actions, cf. recommandation 13.</p> <p><u>Action 14.1</u> : Former, via l'UPH, la FEMUSCABU et la PAMUSAB les membres comités de surveillance des MS et des unions et les rendre opérationnels.</p> <p><u>Action 14.2</u> : Renforcer les mécanismes de suivi et de gestion des fonds des MS.</p> <p><u>Action 14.3</u> : Appuyer à la mise à la disposition des unions un superviseur chargé du suivi-accompagnement de leur gestion financière.</p>  |

|   |  |
|---|--|
|   | <p><u>Action 14.4</u> : Appuyer via la PAMUSAB le renforcement des capacités des formateurs pour le suivi-évaluation des MS et donner des recommandations.</p> <p><u>Action 14.5</u> : Mettre à disposition le logiciel de gestion et renforcer le système de suivi par le médecin-conseil.</p>  |
| <p>15. 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.</p> | <p>Cette recommandation concerne exclusivement la FEMUSCABU. L'appui de Solsoc va consister essentiellement à appuyer le partenaire pour l'augmentation des effectifs et la collecte de cotisations. La disponibilité de ressources financières suffisantes au sein des MS conduit à une diminution ou à un arrêt des appuis externes. L'intervention va également appuyer des stratégies pour améliorer le pouvoir contributif des mutualistes et appuyer les mutuelles et les unions à développer des AGR pour compléter les frais de fonctionnement.</p> <p><u>Action 15.1</u> : Appuyer les animateurs dans la mise en place des groupements d'ancrage à la base.</p> <p><u>Action 15.2</u> : Organiser des ateliers sur l'autonomisation des MS.</p> <p><u>Action 15.3</u> : Appuyer les mutuelles et les unions à développer des AGR pour compléter les frais de fonctionnement.</p> <p><u>Action 15.4</u> : Appuyer la FEMUSCABU pour augmenter les effectifs des assurés et les montants recouverts.</p> |
| <p>16. Etablir des contrats d'utilisation des équipements et matériels fournis aux mutuelles de santé.</p>  | <p>Les outils et matériels qui sont affectés au niveau des unions et MS feront systématiquement l'objet de conventions avec la FEMUSCABU.</p> <p>Les outils et matériels qui seront affectés au niveau des UDS, des fédérations des MS et à la CONAMUS feront l'objet de convention avec la PAMUSAB.</p> <p><u>Action 16.1</u> : Etablir des contrats d'utilisation de ces outils et matériels.</p> <p><u>Action 16.2</u> : Assurer le suivi-évaluation de la mise en application des clauses du contrat.</p>  |
| <p>17. Documenter les évolutions du fonctionnement des mutuelles de santé récemment créées, analyser ces évolutions et en tirer des enseignements pour orienter les appuis futurs.</p>  | <p>Avec l'appui de Solsoc, la FEMUSCABU va créer des nouvelles mutuelles dans certaines communes non couvertes afin de pouvoir étendre la protection sociale. La FEMUSCABU prévoit de catégoriser les mutuelles de santé suivant leur performance et leur durée d'existence pour faciliter l'analyse de leur évolution. Des outils d'analyse existent déjà mais ils vont être affinés et améliorés.</p> <p><u>Action 17.1</u> : Organiser des ateliers de réflexion sur les critères de performance des MS.</p> <p><u>Action 17.2</u> : Catégoriser les MS suivant leur durée d'existence et leur performance.</p>   |



|   |  |
|---|--|
|   | <p><u>Action 17.3</u> : Assurer le suivi-accompagnement de la gestion des MS.</p> <p><u>Action 17.4</u> : Documenter les évolutions du fonctionnement des MS créées.</p> <p><u>Action 17.5</u> : Documenter (la PAMUSAB) les points forts et faibles des MUSA nouvellement créées et capitaliser sur les expériences positives/donner des recommandations ou conseils pour améliorer les points faibles.</p>   |
| <p>18. Poursuivre l'harmonisation des procédures entre les membres de la PAMUSAB.</p>   | <p>Sur huit éléments consensuels pour l'harmonisation, un seul a été partiellement atteint (les niveaux de gestion). L'effort d'harmonisation va continuer d'être appuyé par Solsoc pour sa concrétisation totale pour le programme futur en plus de nouveaux points à harmoniser.</p> <p><u>Action 18.1</u> : Appuyer la PAMUSAB pour assurer le suivi de la mise en œuvre des points harmonisés.</p> <p><u>Action 18.2</u> : Poursuivre l'harmonisation des niveaux de gestion.</p> <p><u>Action 18.3</u> : Mise en place d'un système de suivi-évaluation permanent des points harmonisés entre les acteurs membres de la PAMUSAB.</p>  |
| <p>19. Rendre le logiciel SIGEMUB totalement opérationnel et en généraliser l'usage parmi les membres de la PAMUSAB.</p>  | <p>Solsoc va appuyer la PAMUSAB pour le recrutement d'un consultant pour rendre le logiciel plus performant et facilement utilisable et maintenable. Un système de suivi pour l'utilisation par les acteurs de la PAMUSAB sera également mis en place.</p> <p><u>Action 19.1</u> : Négocier le partenariat avec le ministère de la santé afin d'interconnecter le SIGEMUB au logiciel qu'utilise le MSPLS.</p> <p><u>Action 19.2</u> : après analyse des améliorations possibles (collaboration FEMUSCABU-PAMUSAB), recruter le consultant pour s'assurer de l'amélioration du logiciel et lui donner des recommandations et des orientations.</p> <p><u>Action 19.3</u> : Former les gérants des MUSA à l'utilisation du logiciel.</p> <p><u>Action 19.4</u> : Assurer le suivi-évaluation de l'utilisation du logiciel et son opérationnalisation.</p> |
| <p>20. 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.</p> | <p>Pour les nouveaux programmes, Solsoc demandera aux acteurs membres de la PAMUSAB de fournir des données liées à leur budget de financement pour pouvoir apprécier cet équilibre.</p> <p><u>Action 20.1</u> : Collecter auprès de l'ensemble des acteurs de la PAMUSAB les informations liées aux financements perçus au titre de leurs programmes.</p> <p><u>Action 20.2</u> : Collecter auprès de l'ensemble des acteurs de la PAMUSAB les informations liées aux résultats de leurs programmes.</p>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p><u>Action 20.3</u> : faire une analyse de l'équilibre entre les financements et les résultats de l'ensemble des membres.</p>  |
| <p>21. 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.</p>  | <p>Le plan de plaidoyer contient des actions prévues et des résultats attendus. Toutefois, comme toute action de plaidoyer (dépendante du contexte), il est difficile de préciser dans le temps le moment précis où les résultats seront atteints.</p> <p><u>Action 21.1</u> : actualiser et évaluer en continu le plan de plaidoyer de la PAMUSAB.</p> <p><u>Action 21.2</u> : Mise en œuvre et suivi du plan de plaidoyer.</p>   |
| <p><b>3. Recommandations relatives à l'appui au mouvement syndical</b></p>   |  |
| <p>22. 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...).</p> | <p>Recommandation partiellement prise en compte.</p> <p>Les partenaires du PGM considèrent que l'action syndicale de la FEBUTRA est suffisamment dissociée des appuis coopératifs. Les coopératives accompagnées par la FEBUTRA sont des organisations professionnelles actives dans l'économie informelle qui vont être structurées, formalisées en vue de rejoindre la Fédération mais aussi d'améliorer les revenus de leurs membres et le respect du travail décent.</p> <p>Des synergies sont par contre bien en cours avec l'UHACOM et seront renforcées pour le prochain programme.</p> |
| <p>23. Etendre le champ d'action de la FEBUTRA à un nombre d'entreprises privées plus important qu'actuellement (<i>voir détail complet de la recommandation dans le rapport d'évaluation</i>).</p>  | <p>Solsoc compte appuyer la FEBUTRA pour renforcer sa notoriété et sa visibilité auprès de l'ensemble des entreprises privées de son secteur et susciter leur adhésion. Des objectifs précis ont été établis dans ce sens dans le nouveau programme.</p> <p><u>Action 23.1</u> : Actualiser la cartographie des entreprises privées opérant dans le secteur agroalimentaire.</p> <p><u>Action 23.2</u> : Organiser des séances de sensibilisation au syndicalisme pour les travailleurs des entreprises du secteur privé.</p>  |

|   |   |
|---|---|
|   | <p><u>Action 23.3</u> : Aider les travailleurs à mettre en place des nouveaux syndicats ou les aider à adhérer dans ceux existants.</p> <p><u>Action 23.4</u> : Suivre et encadrer les nouveaux syndicats.</p> <p><u>Action 23.5</u> : Renforcer les capacités des nouveaux leaders.</p>  |
| <p>24. Consulter la base pour l'établissement des priorités programmatiques futures.</p>  | <p>Solsoc va clarifier et appuyer la FEBUTRA pour l'inclusion systématique des bénéficiaires dans l'identification et la formulation des programmes.</p> <p><u>Action 24.1</u> : Organiser un atelier de mise à jour et d'actualisation du plan stratégique du nouveau PGM 22-26.</p> <p><u>Action 24.2</u> : Organiser des réunions régulières avec les syndicats à la base.</p> <p><u>Action 24.3</u> : Inciter les leaders des syndicats de base à établir des plans d'action.</p> <p><u>Action 24.4</u> : Intégrer les plans d'action des syndicats de base dans la planification des activités de la FEBUTRA.</p>  |
| <p><b>4. Recommandations relatives à la conception et à la mise en œuvre des projets</b></p>  |   |
| <p>25. 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.</p>   | <p>Le programme travaille avec 4 PA, qui, à leur tour, accompagnent des PL selon leur axe d'intervention. L'action de Solsoc porte sur les 4 piliers du travail décent, ce qui peut justifier la pluralité des partenaires. Toutefois, au cours du prochain programme, un effort de clarification et de simplification a été opéré. Chaque partenaire a un rôle particulier au sein du programme, afin qu'il n'y ait aucun partenaire en trop. Les rôles et responsabilités de chaque partenaire ont été conjointement mieux définis et clarifiés.</p> <p><u>Action 25.1</u> : Définir clairement, en début de programme le rôle de chaque acteur dans la mise en œuvre de l'intervention.</p> <p><u>Acteur 25.2</u> : Poursuivre l'appui à l'autonomie des PL.</p> |
| <p>26. Réduire la dispersion des résultats attendus et des problématiques du programme afin d'éviter les effets de saupoudrage (coopératives de caféiculteurs, coopératives multi-filières, mutuelles de santé, syndicats, université populaire...)</p> | <p>Il s'agit d'un programme lié au travail décent et ses 4 piliers de l'agenda pour le travail décent (création d'emplois décents, droits au travail, protection sociale et dialogue social). Les partenaires du PGM estiment que ces 4 piliers ne peuvent être dissociés. Ainsi, se concentrer sur un nombre plus restreint de thématiques ferait, au contraire, perdre en richesse au PGM Burundi.</p>  |

|   |  |
|---|--|
| <p>27. 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).</p> | <p>Les niveaux de suivi seront clarifiés et simplifiés par les partenaires du PGM.</p> <p><u>Action 27.1</u> : Partage et amélioration des nouveaux outils de suivi lors d'ateliers en début de programme.</p> <p><u>Action 27.2</u> : Co-construire avec les partenaires un plan de suivi qui intègre un tableau de suivi des indicateurs du cadre logique.</p> <p><u>Action 27.3</u> : Evaluer annuellement la cohérence et la pertinence du dispositif de suivi avec les partenaires.</p>   |
| <p>28. Elaborer un tableau de suivi des indicateurs du cadre logique et le remplir au fur et à mesure de l'avancement du programme.</p>   | <p>Le dispositif de suivi va être co-construit entre Solsoc et ses partenaires. Des améliorations seront ce titre prévues (cf. action 27.2).</p>   |
| <p>29. Eviter les assemblages organisationnels complexes qui fragilisent le programme plus qu'ils ne le renforcent.</p>   | <p>Cette recommandation sera prise en compte (cf. actions liées aux recommandations 25 &amp; 27).</p>  |
| <p>30. Veiller à formuler des objectifs et des résultats aisément compréhensibles et atteignables.</p>  | <p>Le dispositif de suivi va être amélioré chez Solsoc et ses partenaires pour veiller à une meilleure cohérence. Toutefois, nous ne considérons pas que les objectifs et résultats ne soient pas compréhensibles. Ces programmes se déroulent sur une durée relativement longue (5 ans) dans des contextes particulièrement complexes, ce qui induit toujours un certain niveau de complexité (à la fois dans la formulation du PGM que dans sa mise en œuvre).</p> <p><u>Action 32.1</u> : Mise en place d'ateliers d'unification des méthodologies (juin 2022).</p> |
| <p>31. 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.</p>                                | <p>Le dispositif de suivi va être amélioré chez Solsoc et ses partenaires – cf. Actions listées dans les recommandations n°27 &amp; 31.</p>  |

|   |   |
|---|---|
| <p>32. Réduire la complexité des journaux de suivi afin d'en faire des outils de suivi-évaluation pragmatiques et aisés à appréhender.</p>  | <p>Le recommandation sera prise en compte (cf. actions listées au niveau de la recommandation n°27).</p>  |
| <p><b>5. Recommandations relatives aux actions de plaidoyer</b></p>   |   |
| <p>33. 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.</p>   | <p>Cette recommandation paraît contradictoire avec la recommandation n°21. Pouvoir mesurer l'importance et l'ampleur des résultats liés à des actions de plaidoyer est en soi compliqué, ce qui ne remet pas en cause la pertinence de l'exercice. Les partenaires du PGM notent toutefois le besoin de mieux cibler leurs actions de plaidoyer et d'améliorer leur qualité.</p> <p><u>Action 33.1</u> : Elaborer un plan de suivi pour tous les indicateurs liés au plaidoyer.</p> <p><u>Action 33.2</u> : Evaluer régulièrement (espace de suivi) le niveau atteint des indicateurs.</p> <p><u>Action 33.2</u> : Actualiser et évaluer les plans de plaidoyer et les stratégies à mettre en place.</p>  |
| <p>34. 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.</p> | <p>Durant cette période, ADISCO et ses partenaires mènent du plaidoyer à trois niveaux (local, provincial, national et international). Pour le niveau communal (local), les thèmes de plaidoyer sont identifiés au niveau des coopératives et mutuelles et ce sont les leaders qui s'en occupent moyennant un accompagnement léger et souple par les équipes des projets. Pour les niveaux provincial, national et international, ADISCO mène ce travail en synergie avec les autres acteurs. On traite des dossiers qui intéressent la vie nationale et les sujets concernent la mise en place des textes et des lois. Il s'agit d'un travail qui prend du temps et la combinaison de plusieurs stratégies.</p> <p><u>Action 34.1</u> : Conduire des études servant au développement des argumentaires pour la conduite du plaidoyer.</p> <p><u>Action 34.2</u> : Appuyer les partenaires à identifier les questions prioritaires de plaidoyer et leur mise en œuvre.</p> <p><u>Action 34.3</u> : Organiser des actions de lobbying et de plaidoyer rapportés à des objectifs clairs et précis.</p> <p><u>Action 34.4</u> : Appuyer les partenaires au développement de stratégies de réseautage au sein des plateformes pertinentes aux niveaux national, régional et international.</p> <p><u>Action 34.5</u> : Mettre en place des mécanismes d'évaluation permanents de l'efficacité du plaidoyer.</p> |

### 3 Plan d'action / chronogramme indicatif

|                   | 09/2022 | 03/2023 | 09/2023 | 03/2024 | 09/2024 | 03/2025 | 09/2025 | 03/2026 | 09/2026 |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <u>Action 1.1</u> |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| <u>Action 1.2</u> |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| <u>Action 1.3</u> |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| <u>Action 2.1</u> |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| <u>Action 2.2</u> |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| <u>Action 3.1</u> |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| <u>Action 3.2</u> |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| <u>Action 3.3</u> |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| <u>Action 3.4</u> |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| <u>Action 4.1</u> |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| <u>Action 4.2</u> |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| <u>Action 4.3</u> |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| <u>Action 4.4</u> |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| <u>Action 5.1</u> |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| <u>Action 5.2</u> |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| <u>Action 5.3</u> |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| <u>Action 5.4</u> |         |         |         |         |         |         |         |         |         |



|                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <u>Action 5.5</u>   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 5.6</u>   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 7.1</u>   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 8.1</u>   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 9.1</u>   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 9.2</u>   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Activité 9.3</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 9.4</u>   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 12.1</u>  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 12.2</u>  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 13.1</u>  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 13.2</u>  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 13.3</u>  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 13.4</u>  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 13.5</u>  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 13.6</u>  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 14.1</u>  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 14.2</u>  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 14.3</u>  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Action 14.4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Action 14.5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Action 15.1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Action 15.2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Action 15.3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Action 15.4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Action 16.1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Action 16.2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Action 17.1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Action 17.2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Action 17.3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Action 17.4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Action 17.5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Action 18.1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Action 18.2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Action 18.3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Action 19.1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Action 19.2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Action 19.3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <u>Action 19.4</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 20.1</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 20.2</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 20.3</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 21.1</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 21.2</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 23.1</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 23.2</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 23.3</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 23.4</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 23.5</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 24.1</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 24.2</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 24.3</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 24.4</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 25.1</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Acteur 25.2</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 27.1</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 27.2</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <u>Action 27.3</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 32.1</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 33.1</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 33.2</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 33.2</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 34.1</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 34.2</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 34.3</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 34.4</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <u>Action 34.5</u> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |