

Réponse managériale : OSS n°9

République Démocratique du Congo (RDC)

1 Contexte

1.1 L'intervention en République Démocratique du Congo

1.1.1 Le contexte d'intervention

Le programme 2017-2021 en RDC avait pour objectif de contribuer à la mutualisation des soins de santé, à l'amélioration de la protection sociale des communautés (singulièrement des jeunes et des femmes), à l'accès des populations à des services sociaux de base, à des moyens de subsistance durables ainsi qu'à des conditions de travail décentes. Une attention particulière était accordée à l'égalité entre les genres et aux éventuels impacts environnementaux.

Le Programme a été mis en place dans cinq provinces de la RDC : le Ville-Province de Kinshasa, l'Équateur, le Haut Katanga, le Lualaba et le Sud-Kivu. Il apportait son soutien à trois partenaires associés : la Plateforme DIOBASS au Sud-Kivu, le Comité de Réveil et d'Accompagnement des Forces Paysannes (CRAFOP) à l'Équateur et le Centre National d'appui au Développement et à la Participation Populaire (CENADEP) dans les cinq provinces. Il touchait, au travers de l'appui à ces 3 partenaires, 4 catégories de partenaires limitrophes, chacune d'elle ayant son propre résultat : (R1) les Initiatives d'Économie Sociale et Solidaire (IESS), (R2) les mutuelles de santé, (R3) les Dynamiques d'Action Citoyenne (DAC), (R4) les faitières d'organisations (réseaux, confédérations, fédérations d'organisations paysannes (FOP), Comités de Marché Urbain (CMU), Fédérations de Comités de Marché Urbain (FCMU) et un large public de bénéficiaires). L'accompagnement consistait en du renforcement organisationnel, technique (gestion et maîtrise des outils de production), thématique (Couverture Santé Universelle - CSU, Économie Sociale et Solidaire, Syndicalisme, Travail Décent) et politique, de façon à ce les partenaires associés et les partenaires limitrophes représentent une véritable force de mobilisation et de plaider pour revendiquer les besoins prioritaires des populations à la base (accès à la santé, assainissement du milieu de vie, électrification, accès à des emplois, participation citoyenne aux décisions et processus électoraux, etc.).

Des synergies et complémentarités ont été mises en œuvre avec d'autres OSC du Cadre Stratégique Travail Décent en matière de droit à la protection sociale via la Plateforme des Organisations Promotrices des Mutuelles de Santé du Congo et de droit syndicaux avec l'Union Fait la Force, un regroupement de syndicats.

Les évaluateurs ne se sont pas rendus à l'Équateur et n'ont pas évalué les actions menées au Katanga et dans le Lualaba. En outre, l'évaluation se fonde essentiellement sur les critères du CAD, ce qui la limite.

1.1.2 Libellé de l'objectif spécifique

Les syndicats, les ONG locales d'appui, les plateformes et les confédérations de producteurs agricoles, structurés, renforcés et outillés, agissent dans des espaces multi-acteurs, participent à élargir la protection sociale des travailleurs et de leurs communautés, contribuent à créer des emplois décents pour toutes et tous, défendent les droits au travail décent et influencent les politiques en faveur de ces droits, respectueuses de l'égalité de genre et d'une transition juste.

1.2 Déroulement de l'évaluation externe

L'évaluation a été faite par deux évaluateurs du cabinet AICF, Monsieur Daniel Arnoldussen qui s'est concentré sur l'Est de la RDC (Sud Kivu/Plateforme DIOBASS) et Monsieur Pierre Assenmaker sur Kinshasa (CENADEP). Tous deux ont également eu des contacts téléphoniques avec le CRAFOP.

La méthodologie de collecte de l'information a été qualitative, compréhensive et participative. Cette approche a été choisie par les évaluateurs, car dans leur entendement, 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 plusieurs méthodes qualitatives de collecte des données : entretiens compréhensifs individuels, entretiens de groupe (3 ou 4 interlocuteurs maximum) et focus groups (12 personnes au maximum). Dans un premier temps, les entretiens ont été structurés par un guide d'entretien regroupant les thématiques de base ciblées sur les résultats et IOV du programme et adaptées aux interlocuteurs rencontrés. Cette technique dite « semi-structurée » permet néanmoins aux évaluateurs d'embrayer librement sur les points qui paraissent importants pour les répondants eux-mêmes et pour une meilleure compréhension des réalisations du programme. Des visites de terrain (uniquement au Sud Kivu et à Kinshasa) 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.

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

1.3 Contexte légal

Dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme de 5 ans subventionné par la Direction Générale du Développement (DGD), l'arrêté royal de 2016 stipule que l'ACNG accrédité doit effectuer une évaluation finale pour chacun de ses objectifs spécifiques. En 2021, l'ONG Solsoc, a chargé Messieurs Daniel Arnoldussen, Pierre Assenmaker et Fernand Maillard de l'ASBL AICF de réaliser l'évaluation finale de l'Objectif Spécifique n°09 sur l'intervention de Solsoc en République Démocratique du Congo pour son programme 2017-2021.

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

NB : cette réponse managériale est considérée par Solsoc et ses partenaires comme un outil annexe et complémentaire pour la gestion 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).

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)
1. Recommandations relatives à l'appui aux coopératives et associations	
Recommandation 1. Éviter d'imposer des modèles et des concepts importés (exogènes) tels que les Initiatives Locales de Développement (ILD), Caisses d'épargne et de solidarité (CES), Organisations Communautaires de Base (OCB), Comités Locaux de Développement (CVD), Organisations de la Société Civile (OSC), Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit (AVEC), Mutuelle de Solidarité (MUSO), Organisations Paysannes (OP), Dynamiques d'Action Citoyenne (DAC) et Initiatives d'Économie Sociale et Solidaire (IESS) alors que les populations désignent ces mêmes groupes par des termes spécifiques dans les langues véhiculaires : en swahili : « kikundi	<p>Cette recommandation s'adresse et à Solsoc et aux Partenaires.</p> <p>S'il est exact que certains concepts sont importés, ils ne sont jamais imposés comme tels. Un travail est fait avec les partenaires afin de les adapter au travail des PA, au public qu'ils concernent et au contexte local (qui en fonction de la Province varie, les dynamiques, la présence des ONG internationales et le niveau de structuration de la Société Civile locale étant différents).</p> <p>Leur application dans l'approche de travail des partenaires montre qu'ils les ont adoptés, résultat d'une longue démarche de plus de cinq années : organisation d'une dizaine de séminaires internationaux et d'ateliers, échanges et visites de terrain, regards croisés entre pairs, construction participative d'outils, prise en compte des pratiques endogènes, etc.).</p> <p>Toutefois, au regard de cette recommandation, une attention constante sera portée dans le futur pour que les concepts soient mieux traduits au travers d'expressions verbales en langue locale qui sont proches, les illustrent et les expliquent et ne se réfèrent pas au vocable de Solsoc et des partenaires.</p>

<p>», en lingala « likelemba » ou « moziki », en tetela « dikongo » et en mashi : « cinya buguma ».</p>	
<p>Recommandation 2. Renforcer, par des supervisions sur le terrain, auprès des gestionnaires et organes de contrôle, les capacités de gestion financière et administrative des IESS, OP et autres associations ou coopératives.</p> <p>Élaborer des outils de gestion simples et adaptés à leur fonctionnement réel et à leurs besoins plutôt qu'à un fonctionnement idéal, mais inatteignable.</p> <p>Programmer ces activités de supervision dans un document partagé par les acteurs concernés.</p>	<p>La recommandation s'adresse à Solsoc et aux Partenaires.</p> <p>Nous validons cette recommandation que nous trouvons pertinente et faisable. Elle était par ailleurs déjà identifiée par le comité d'accompagnement du programme 2017-2021 (CODAC) et lors des missions de suivi faites par Solsoc depuis 2019. En effet, un diagnostic du système de suivi et d'accompagnement des stratégies et des changements du programme (analyse des outils et dispositif de suivi) avait débouché sur 4 enjeux transversaux dont 3 sont repris dans la recommandation des évaluateurs : 1) relever l'ambition en matière de performance sociale et économique des IESS ; 2) assurer des moyens adéquats aux besoins d'accompagnement (ressources humaines suffisantes et compétentes pour un accompagnement de qualité, profils adaptés, plans de formation et pratiques de formation continue des animateurs, techniciens, cadres de terrain) ; et 3) implémenter un suivi orienté vers les changements à travers des pratiques de suivi (et outils/espaces qui accompagnent) orientées vers le terrain et les incidences et pas uniquement focalisées sur la redevabilité. La pandémie COVID n'a pas permis de respecter le calendrier de travail prévu sur ces enjeux (2020 et 2021) qui a été décalé en partie sur 2022. La volonté d'adapter les outils pour qu'ils soient utilisables est une préoccupation constante et orientera le déroulement des ateliers prévus lors du démarrage de la programmation 2022-2026.</p> <p><u>Description de ce qui est prévu en termes d'actions/activités :</u></p> <p>En 2022 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • À l'aide du cadre d'analyse du périmètre des IESS produit en novembre 2021 lors d'un atelier international, faire un état des lieux de toutes les IESS en y incluant un bilan de l'utilisation et de la maîtrise des outils de gestion et d'administration et identifier les besoins en renforcement prioritaires. • Sur base de chaque état des lieux, faire un plan de formation et d'accompagnement adapté à chaque IESS. • Actualiser les plans d'affaires des IESS et les rendre plus appréhendables par leurs utilisateurs (à mettre en lien avec le plan de formation). • Avec les utilisateurs des outils (les gestionnaires des IESS, OP, Fédérations et des MS et les membres de leurs instances assurant la fonction de contrôleurs) les évaluer pour déceler les limites de leur utilisation et, si nécessaire, mieux les adapter au regard du niveau des gestionnaires et contrôleurs ou poursuivre les formations. <p>À partir de 2023 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer, si nécessaire, les utilisateurs des outils à leur bonne maîtrise par des formations personnalisées et particulières. • Mettre en place un calendrier des visites de suivi des IESS dont la fréquence varie en fonction de chaque IESS de façon à concentrer les efforts sur celles qui demandent le plus d'accompagnement. • Évaluer après deux mois les acquis des formations et la bonne utilisation des outils de suivi. • En fonction de l'évaluation, adapter le calendrier des visites.

	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser des séances de débriefing à l'intention des gestionnaires et des membres des organes de contrôle après chaque évaluation. • (si nécessaire) refaire un cycle de formations/accompagnements de terrain. • Organiser le regard croisé entre les PA sur la manière dont les outils ont été adaptés par rapport au contexte.
<p>Recommandations 3 et 19.</p> <p>3. Lors de ces supervisions, assurer un suivi intensif de la gestion financière de ces organisations par des supervisions de terrain. Utiliser les moments de réunion habituels des PL, en présence de l'ensemble des membres, de façon qu'un contrôle interne ait également lieu. Assurer un suivi intensif des fonds de roulement fournis par DIOBASS/CENADEP/CRAFOP</p> <p>19. Veiller à ce que les appuis réalisés le soient au vu et au su de tous les membres. Ces appuis doivent donc être discutés lors des réunions habituelles des groupements, de sorte que la majorité de leurs membres soient présents.</p>	<p>Les recommandations s'adressent aux Partenaires.</p> <p>Nous validons ces recommandations que nous trouvons pertinentes et faisables.</p> <p>La première partie de la recommandation 3 (<i>Lors de ces supervisions, assurer un suivi intensif de la gestion financière de ces organisations par des supervisions de terrain</i>) est traitée dans la réponse de la recommandation 2. La deuxième partie de la recommandation 3 (<i>Utiliser les moments de réunion habituels des PL, en présence de l'ensemble des membres, de façon qu'un contrôle interne ait également lieu. Assurer un suivi intensif des fonds de roulement fournis par DIOBASS/CENADEP/CRAFOP</i>) et la recommandation 19 sont traitées ci-dessous.</p> <p><u>Description de ce qui est prévu en termes d'actions/activités dans le PGM 2022-2026 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tout au long du PGM 2022-2026, renforcer l'instauration d'une culture de transparence et de redevabilité : systématiser et formaliser lors des réunions des instances (AG ou CA) la communication sur les interventions et/ou les subventions reçues du programme et/ou les remises d'équipements aux PL : procédures internes, rédaction de PV, signature de documents, accusées de réception, etc.. • Après chaque période d'attribution de subside, tenir une réunion de restitution en présence des animateurs du PA pour rendre compte aux membres de la réception et de l'utilisation rationnelle de chaque tranche de fonds obtenue dans le cadre du PGM 2022-2026. • En fonction de l'échéance des mandats électifs, faire une description des fonctions et responsabilités des différents postes. Définir leur profil et les critères à remplir pour les candidats aux postes électifs. Les communiquer aux membres et les appliquer lors des processus électifs. • Renforcer les compétences des membres des instances (rôles, gouvernance d'une IESS, OP, MS, ...) et la maîtrise des outils. • Sensibiliser les membres des PL sur l'origine des fonds (raisons de ces fonds, solidarité, nécessité de respecter ces fonds, redevabilité des partenaires envers les bailleurs...)
<p>Recommandations 4, 5 et 6.</p> <p>4 Veiller à renforcer la production de fonds propres, en particulier pour les DAC et Réseaux.</p> <p>5 Éviter les effets de dépendance financière et économique des PL nuisibles sur le long terme....</p> <p>6. Conditionner les appuis à une</p>	<p>Les recommandations s'adressent aux Partenaires et à Solsoc.</p> <p>Nous traitons ces trois recommandations ensemble, car elles abordent toutes la question du financement des PL (origines, conditions, dépendances).</p> <p>Nous pensons que leur validation est fonction des PL et de ce qui est entendu par la « production de fonds propres ».</p> <p>Si nous reconnaissons l'importance de l'autonomie financière, qui contribue certainement à l'indépendance politique et idéologique, elle doit être nuancée. Ainsi, dans le cadre du PGM de Solsoc, les DAC, les Fédérations et les Réseaux avec lesquels les PA travaillent, existent au-delà du PGM et n'en sont pas dépendants.</p>

contribution des PL (éviter l'argent froid, réchauffer cet argent)....

- Les DAC et les Réseaux fonctionnent principalement sur du bénévolat, les cotisations ou contributions des membres et des petites subventions très ponctuelles destinées à la réalisation d'activités déterminées. Ils ne dépendent donc pas du financement du programme pour subsister et se maintenir. Les fonds reçus du PGM sont affectés principalement au financement d'activités de grande envergure (plaidoyer mobilisation, sensibilisation, manifestation) et à l'organisation de formations.
- Les fonds donnés aux Fautières et Réseaux sont destinés au financement récurrent de leurs frais de fonctionnement, ce qui leur donne les moyens d'agir plus efficacement (local de travail, secrétariat exécutif, frais de communication avec les membres ...). Sans ces financements, leur secrétariat exécutif serait moins disponible pour répondre aux demandes de leurs membres.

Notre perception est que mettre en place des activités génératrices de fonds propres au niveau des DAC, Réseaux et Fédérations pourrait les détourner de leurs objectifs initiaux.

Par contre si la recommandation est de sensibiliser les membres à payer plus régulièrement leur cotisation, alors nous la validons.

Nous pensons que les termes « argent chaud » et « argent froid » ne sont pas appropriés pour ces PL. Les fonds ne sont pas des fonds de microcrédit à rembourser, mais bien des subventions données pour des activités précises.

Description de ce qui est prévu en termes d'actions/activités dans le cadre du PGM 2022-2026 :

- Produire des argumentaires pour sensibiliser les membres au respect du paiement de leur cotisation à leur réseau, DAC ou fédération (il faut que les membres cotisent) et les diffuser via les membres des instances.
- Pour certains réseaux, DAC ou fédérations, organiser des activités pour « relancer la flamme » si celle-ci vacille (vision, mission de l'organisation).
- Systématiser la communication sur les opportunités de financement (appels d'offres, bailleurs de fonds, fondations).
- Contribuer à la diversification des sources de revenus des Réseaux, DAC ou Fédérations (cotisations, parts sociales, recherche des crédits auprès des IMF, recherche des partenaires financiers, etc.).
- Accompagner les Réseaux, DAC ou Fédérations dans le montage et la rédaction de dossiers de financement.
- Définir des critères de ce qui est pris en charge lors des activités.
- Instituer la pratique de contribution lors d'activités (par exemple via un montant symbolique, une contribution en nature - prêt de salle, café offert, contribution à la restauration...).
- Être attentif à la question de l'argent froid/chaud (sensibiliser sur la nuance entre cotisation et contribution).

Recommandation 7. Rester à l'écoute des besoins exprimés par les gens (agriculteurs, éleveurs, commerçants...) dans une approche ascendante qui respecte les savoir-faire économiques et

Cette recommandation ne nous paraît pas pertinente et nous étonne même pour les raisons suivantes :

- Les méthodes de travail de Solsoc et de ses partenaires font que toute action, tout projet, tout programme est toujours identifié avec le public qu'elle/il cible, et ce dans une démarche participative et responsabilisante, au cours d'ateliers et de missions de terrain.
- Au cours de la mise en œuvre des actions, projets et programmes, toutes les adaptations ou réorientations se font sur base d'analyses conjointes (PA et PL) et d'évaluations qui intègrent l'étude des contextes locaux ou

organisationnels populaires.	<p>nationaux et l'avis des acteurs impliqués à tous les niveaux pour s'assurer qu'on reste bien dans leurs priorités et le contexte institutionnalisé.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La pratique des auto-évaluations participatives est inscrite dans les pratiques d'accompagnement des PA.
Recommandation 8. Prendre en compte les modalités endogènes d'organisation des associations pour définir et calibrer les appuis.	<p>Cette recommandation ne nous paraît pas totalement pertinente en termes d'approche parce que le changement implique de parfois impulser des modifications, par exemple pour assurer la transparence et la démocratie, pour sortir d'une dominance (leaders), de pratiques patriarcales ou discriminantes, pour se conformer à la loi, etc. ...</p>

2 Recommandations relatives aux IESS

<p>Recommandations 9 et 10.</p> <p>9. Compte tenu de la méconnaissance des conditions de travail dans les IESS (horaires, paiements, formation, mécanismes de régulation formels/informels, impacts santé, repos, etc.), nous recommandons qu'une étude approfondie soit réalisée en la matière.</p> <p>10. Cette étude pourrait également permettre de définir, en concertation avec les IESS, les marges d'amélioration possibles en matière de travail décent. Un programme de travail pourrait être établi à partir de là.</p>	<p>Les recommandations s'adressent à Solsoc et aux PA.</p> <p>Ces recommandations nous paraissent pertinentes en termes d'approche, mais plutôt qu'une étude, nous proposons d'organiser un atelier pour construire avec les PA et les IESS un cadre de référence de ce que sont des conditions de « travail décent » dans l'économie informelle où se mettent en place les entreprises d'économie sociale et solidaire accompagnées par les PA. Ce cadre intégrera les éléments de la boussole de l'ESS et se déclinerait en grands axes et critères, par exemple les conditions de travail (physiques et interpersonnelles : sécurité, absence de violence physique, mentale ou émotionnelle, état des infrastructures et de l'espace, propreté, commodités, etc.), les horaires de travail (favorisant une conciliation entre vie professionnelle et vie privée), la contractualisation, la rémunération appropriée (en espèces ou en nature), l'accès aux prestations de santé, le paiement de congé, etc.</p> <p>Ce travail sera préparé par un consultant qui serait alors présent lors de l'atelier en tant que personne-ressource.</p> <p><u>Description de ce qui est prévu en termes d'actions/activités dans le cadre du PGM 2022-2026 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entre octobre 2022 et avril 2023 (en fonction du travail prioritaire), organiser un atelier rassemblant tous les PA pour construire une définition adaptée de ce qu'est le travail décent en RDC. • Dès que l'outil est disponible, évaluer le travail dans les IESS afin d'identifier les axes prioritaires de renforcement. • Sur base de l'évaluation, faire un plan d'accompagnement adapté à chaque IESS pour faire évoluer les conditions de travail afin qu'elles soient de plus en plus en conformité avec la définition du Travail Décent de l'OIT. • Annuellement, évaluer les avancées et adapter le plan d'accompagnement.
<p>Recommandations 11, 12 et 13.</p> <p>11. Définir une planification des activités d'accompagnement en fonction des objectifs que les IESS</p>	<p>Les recommandations s'adressent à Solsoc et aux PA.</p> <p>Ces recommandations nous paraissent pertinentes en termes d'approche. Elles sont à mettre en lien avec la réponse de la recommandation 2.</p> <p>Les PA reconnaissent l'importance de faire un saut qualitatif dans l'accompagnement des PL, dont principalement</p>

se seront fixés.
 12. Créer des outils de supervision des activités des IESS en fonction des objectifs fixés.
 13. Adapter les outils de gestion (ROI et manuels de procédures) en intégrant les savoir-faire sociaux et organisationnels endogènes. L'entraide, l'assistance, le conseil, l'intermédiation pourraient y trouver une place, de façon à réconcilier ce qui est écrit et ce qui est pratiqué.

les IESS. Lors de l'atelier de formulation des marqueurs de progrès (juin 2022), une attention a été portée aux stratégies qui vont permettre la mise en place d'outils qui répondent au mieux au niveau de développement des IESS, au niveau de compétences des gestionnaires des IESS et aux besoins rencontrés par les IESS.

Description de ce qui est prévu en termes d'actions/activités dans le cadre du PGM 2022-2023 :

En 2022

- Faire un diagnostic institutionnel de toutes les IESS à l'aide de la boussole.
- Sur base de ce diagnostic, en concertation avec les responsables des IESS, établir un programme d'accompagnement (avec des activités et des résultats à atteindre prioritairement) en y incluant un plan d'affaires.
- Initier la conception d'outils de gestion adaptés.

À partir de 2023

- Élaborer et mettre en application le plan de renforcement des capacités spécifique à chaque IESS.
- Poursuivre l'adaptation des outils de gestion.
- Mettre en place des outils de suivi des activités de terrain adaptés à tous les niveaux (direction/Directeur, coordination/Coordonnateur, animation/Animatrices).
- Remplir au fur et à mesure les feuilles de suivi pour capitaliser les changements observés.
- Évaluer l'utilisation et l'efficacité des outils.
- Adapter les outils de gestion de manière à permettre à tous les membres de bien pouvoir les utiliser et d'éviter les lourdeurs administratives.
- Actualiser les Règlements d'Ordre Intérieur (ROI) et les Manuels des procédures Administratives et Financières (MAPAF) en intégrant les principes d'assistance sociale.
- Faire appliquer les principes de solidarité sans discrimination.

Recommandations 14 et 15.

14. Il s'agirait également de définir plus clairement les critères d'identification des IESS.
 15. L'enchâssement d'activités économiques individuelles et collectives avec des formes d'entraide, de réciprocité, de secours et de prise en charge de risques sociaux, sur le mode des associations endogènes, pourrait être un critère concrétisant de façon originale la notion d'ESS en

Les recommandations s'adressent à Solsoc et aux PA.

Ces recommandations nous paraissent pertinentes en termes d'approche. Le cadre d'analyse produit en novembre 2021 du « Périmètre de l'économie sociale et solidaire » donne les conditions *sine qua non* à remplir dès le départ pour être une entreprise qui souhaite s'inscrire dans l'ESS, les conditions à acquérir éventuellement chemin faisant et les conditions d'exclusion lors de l'identification ou en cours d'évolution de l'entreprise. Il va permettre de mieux identifier les futures initiatives à accompagner.

Description de ce qui est prévu en termes d'actions/activités :

En 2022 :

- À l'aide du cadre d'analyse du périmètre des IESS produit en novembre 2021 lors d'un atelier international, faire un état des lieux de toutes les IESS pour envisager la suite de leur accompagnement et les axes prioritaires de renforcement.

À partir de 2023 :

<p>Afrique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer l'évolution des entreprises au travers des critères. • Si nécessaire, clarifier la vision de l'entreprise sur ce qu'elle souhaite être à l'avenir, son objet social, les mécanismes d'entraide qu'elle souhaite développer. • Déterminer clairement les conditions requises pour être bénéficiaire de l'entraide et les modalités de prise charge de risques sociaux. • Suivre l'opérationnalité et le fonctionnement des systèmes d'entraide mis en place.
<p>Recommandation 16. Sur cette base, un plaidoyer pourrait être entamé pour la reconnaissance d'un statut spécifique pour ces organisations. Il est également important d'identifier des IESS autonomes et de veiller à ne pas compromettre cette autonomie (créer de la dépendance) par des appuis disproportionnés.</p>	<p>La recommandation s'adresse aux PA. Cette recommandation nous paraît pertinente en termes d'approche.</p> <p><u>Description de ce qui est prévu en termes d'actions/activités :</u> À partir de 2023 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Récueillir les textes légaux relatifs à l'économie sociale et solidaire existant dans les pays africains (dont le Maroc et le Sénégal). • Rédiger un projet de loi sur les IESS en RDC. • Faire porter ce projet de loi auprès d'un élu (national ou provincial). • Suivre l'amendement et la validation au niveau des organes législatifs et sa promulgation. • Plaider pour l'obtention des arrêtés ou des décisions administratives favorables aux IESS par les autorités locales.
<p>Recommandation 17. Identifier des IESS parmi les organisations de base (comme AECMK), proches des gens, de façon à rapprocher les appuis des populations et en augmenter l'impact.</p>	<p>La recommandation s'adresse aux PA. Cette recommandation nous paraît pertinente en termes d'approche et a déjà dictée l'identification des IESS du PGM 2022-2026. En effet, 80 % des IESS du PGM 2022-2026 sont du type d'AECMK.</p>
<p>Recommandation 18. À Kinshasa, intégrer de nouvelles IESS dans le PGM. Il n'y en a actuellement que 3. Comparativement à la situation d'autres pays évalués, le ratio bénéficiaires directs/ressources investies est faible.</p>	<p>La recommandation s'adresse à Solsoc et aux PA. Cette recommandation nous paraît pertinente en termes d'approche, mais elle est à mettre en lien avec le budget et les ressources humaines disponibles. Le PA en charge du suivi des IESS à Kinshasa est le CENADEP. Son animatrice pressentie pour poursuivre leur accompagnement dans le cadre du PGM 2022-2026 dit ne pas pouvoir suivre plus de 5 IESS en même temps. Le budget ne prévoit pas assez de moyens pour plus de ressources humaines. De plus, l'évaluation pointe la nécessité d'augmenter les investissements en équipements des IESS afin de faciliter leur rentabilité, ce qui demande aussi plus de budget. La décision a donc été de ne pas identifier de nouvelles IESS avant 2024.</p>
<p>Recommandation 20. II</p>	<p>La recommandation s'adresse aux PA.</p>

conviendrait également de s'assurer que la valorisation de l'organisation via la mise en place d'un système de participation en « parts sociales » ou « droits d'adhésion », ne restreigne pas l'adhésion à ces organisations pour les candidats coopérateurs les plus démunis.

Cette recommandation nous paraît pertinente en termes d'approche, principalement afin de ne pas limiter voire exclure les femmes des IESS. Elle a été prise en considération dans le PGM 2022-2026.

Description de ce qui est prévu en termes d'actions/activités dans le cadre du PGM 2022-2026 :

Chez toutes les IESS, le montant des « parts sociales » ou « droits d'adhésion » a été fixé démocratiquement par les membres. Les PA, en concertation avec les membres des IESS, vont partager l'idée de mettre en place des mécanismes favorisant l'inclusion de certaines catégories de candidats coopérateurs : subventionnement, étalement du paiement, paiement en nature, aide d'une AVEC, etc.

3 Recommandations relatives à l'appui aux fédérations et réseaux

Recommandations 21, 22, 23, 24, 25 et 28.

21. Appuyer prioritairement des réseaux créés sur initiative endogène, à partir des organisations de base qui les composent.

22. S'assurer que les réseaux/fédérations maintiennent un lien étroit avec les organisations de base qui les composent et leur rendent des services.

23. Renforcer la cohérence du PGM en renforçant l'alignement entre les IESS et les réseaux.

24. Renforcer le contrôle des organisations de base sur le fonctionnement des Fédérations/réseaux via les AG et l'alternance des comités de gestion.

25. Veiller à ce que les activités (plans d'action) des Fédérations/réseaux soient définies par les organisations membres.

Les recommandations s'adressent à Solsoc et aux PA.

La mise en place de réseaux (d'IESS, d'OP, de mutuelles de santé, etc.) est une des stratégies constantes développées par Solsoc et les partenaires parce qu'elle est considérée comme porteuse : un réseau permet de « faire mouvement » et de « donner voix » lors des actions de plaidoyer. Il facilite les échanges, la recherche d'idées innovantes et le partage des informations du « métier » ou du/des secteur(s) porteur(s). Il favorise les alliances et les synergies.

Nous reconnaissons toutefois qu'impulsé par le programme, le réseau peut paraître parfois artificiel et se détacher de ses membres.

Description de ce qui est prévu en termes d'actions/activités dans le cadre du PGM 2022-2026 :

Comme la structuration de plusieurs réseaux thématiques est prévue dans le PGM 2022-2026 pour mener du plaidoyer (IESS/ESS et organisations de producteurs), pour se positionner dans le cadre de la mise en œuvre de la CSU (mutuelles de santé), une attention particulière sera accordée à ce qu'ils répondent aux besoins de leurs membres et qu'ils leur rendent compte (qualité des services) via l'application des statuts et le respect du manuel des procédures. Le calendrier des activités sera fonction des moments où les nouveaux réseaux seront mis en place. Il faudra :

- Clarifier les rôles à différents niveaux pour éviter les malentendus et/ou les attentes démesurées (peut-être, aller jusqu'à produire des conventions de recevabilité réciproque).
- Formaliser les moments d'échanges et la communication.
- Prévoir des moments de rencontre et d'échange entre les réseaux.
- S'assurer au moins annuellement que le plan d'action du réseau répond aux besoins prioritaires des membres.
- Mettre en place un dispositif de suivi du plan d'action de chaque réseau.
- Organiser au moins 2 fois par an auprès des membres d'un réseau une visite de terrain ayant pour objet de mesurer les impacts du travail et des services offerts par leur réseau.

<p>28. Se rapprocher des structures de 1^{er} et 2^{ème} niveau afin de mieux mesurer l'impact réel des réseaux sur leurs activités.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer au bout d'un an de fonctionnement le travail et la dynamique du réseau.
<p>Recommandation 26. Faire de l'alternance démocratique dans les Fédérations/réseaux une condition de leur soutien.</p>	<p>La recommandation s'adresse aux PA. Cette recommandation nous paraît pertinente en termes d'approche.</p> <p><u>Description de ce qui est prévu en termes d'actions/activités dans le cadre du PGM 2022-2026 :</u> À partir de 2023 (avant cela, aucun nouveau réseau ne sera mis en place puisque la modification des statuts des réseaux du PGM 2017-2021 repris dans le PGM 2022-2026 demandent du temps et l'organisation d'une AG extraordinaire).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doter les nouveaux réseaux de statuts, ROI et MAPAF dans lesquels l'alternance démocratique est prévue ainsi que des critères pour les candidats à des postes électifs. • Vérifier la bonne application des statuts des réseaux du PGM 2017-2021 repris dans le PGM 2022-2026 par des interviews de membres, la lecture des PV de réunions, en assistant aux élections en tant qu'observateur. • Mettre en application les critères en lien avec les élections des membres des instances. • Organiser une nouvelle sensibilisation à la gouvernance démocratique d'une organisation. • Mettre en place une stratégie de renouvellement des candidats aux élections (vivier de leaders potentiels). • Construire des modules de formations pour les nouveaux élus décrivant leurs rôles, devoirs prérogatives et limites.
<p>Recommandation 27. Renforcer la transparence concernant l'appui des Fédérations/Réseaux par CENADEP vis-à-vis des membres.</p>	<p>La recommandation s'adresse au CENADEP. Cette recommandation nous paraît pertinente en termes d'approche et est déjà traitée (cf. recommandation 3).</p>
<p>Recommandation 28. Se rapprocher des structures de 1^{er} et 2^{ème} niveau afin de mieux mesurer l'impact réel des réseaux sur leurs activités.</p>	<p>La recommandation s'adresse aux PA. Cette recommandation nous paraît pertinente en termes d'approche et est déjà traitée en partie (cf. réponses de la recommandation 7 et des recommandations 21, 22, 23, 24, 25 et 28).</p>
<p>Recommandation 29. Envisager la possibilité de soutenir des AGR au sein des réseaux afin de les renforcer.</p>	<p>La recommandation s'adresse à Solsoc et aux PA. Cette recommandation ne nous paraît pas pertinente en termes d'approche (cf. réponses des recommandations 4, 5 et 6).</p>

<p>Recommandations 30 et 31. 30. Renforcer les capacités de gestion financière et administrative autonomes des Fédérations. 31. Assurer un suivi intensif de la gestion financière de ces organisations.</p>	<p>Les recommandations s'adressent à Solsoc et aux PA. Ces recommandations nous paraissent pertinentes en termes d'approche.</p> <p><u>Description de ce qui est prévu en termes d'actions/activités dans le cadre du PGM 2022-2026 :</u> En 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire un bilan de l'utilisation et de la maîtrise des outils de gestion et d'administration des fédérations. • Sur base de chaque bilan, faire un plan de formation adaptée à chaque fédération. <p>À partir de 2023</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiser les formations. • Évaluer les acquis des formations. • (si nécessaire) refaire un cycle de formations
<p>Recommandations 32, 33 et 34. 32. Veiller à renforcer la production de fonds propres. 33. Éviter absolument les effets de dépendance financière et économique envers les partenaires d'appui, effets nuisibles sur le long terme. 34. Conditionner les appuis à une contribution locale (éviter l'argent froid, réchauffer cet argent).</p>	<p>Les recommandations s'adressent à Solsoc et aux PA. Nous pensons que la validation de la recommandation est fonction de la Fédération et/ou du Réseau. En termes d'actions concrètes, voir la réponse des recommandations 4, 5 et 6 dont les arguments sont aussi valables pour les Fédérations et Réseaux.</p>
<p>Recommandation 35. Examiner le rapport entre, d'une part, les fonds utilisés et les moyens mis en œuvre et, d'autre part, les résultats et effets produits par les activités des fédérations afin de mieux en orienter les interventions.</p>	<p>La recommandation s'adresse à Solsoc et aux PA. Cette recommandation nous paraît pertinente en termes d'approche, nous y serons attentifs dans la mise en œuvre du PGM 2022-2026. Toutefois, comme expliqué dans la réponse des recommandations 4, 5 et 6, nous pensons que la prise en charge du fonctionnement des fédérations est une stratégie porteuse du fait qu'elle leur donne les moyens de fonctionner et de se centrer sur leurs objectifs : faire entendre la voix de leurs membres et leur offrir certains services (achats groupés, commercialisation groupée, accès à des semences et intrants de qualité, multiplication des appuis et bailleurs de fonds ...).</p>

Recommandations relatives à l'appui aux DAC

<p>Recommandations 36 et 37. 36. Affiner les critères</p>	<p>Les recommandations s'adressent à Solsoc et aux PA. Dans le programme 2022-2026, le nombre des Dynamiques d'Action Citoyenne a été réduit pour ne garder que la</p>
---	---

<p>d'identification des DAC et s'assurer que ces DAC produisent toutes des effets réellement utiles et tangibles pour les populations des quartiers où elles opèrent.</p> <p>37. Sélectionner des DAC partenaires dont l'indépendance politique est claire et qui gardent un lien fort avec les populations à la base dont elles doivent représenter les intérêts auprès des décideurs politiques locaux.</p>	<p>Plate-forme des Organisations de Femmes des Quartiers populaires (POFEQ) composée des organisations communautaires de base de femmes. La POFQ met en place des actions pour favoriser la participation des femmes aux processus électoraux. La décision de poursuivre avec le CLODAC va se prendre fin 2022, probablement après une mission de terrain. L'axe « Dialogue social », « Mobilisation citoyenne » et « démocratie participative » du PGM 2022-2026 se déclinera au travers du soutien à la Maison de la Laïcité de Kinshasa (MLK) et son Université Citoyenne, par la mise en place du réseau thématique « Santé pour Tous en RDC » et d'une nouvelle plate-forme dénommée « Centre de ressources et de la dynamisation de la société civile (CERDYSOC) », constituée de 36 associations, qui se propose de mobiliser autour des Droits économiques et Sociaux, de la paix, de la démocratie et du relèvement socio-économique de la RDC.</p>
<p>Recommandation 38. Veiller au respect de l'alternance démocratique dans les DAC. En tant qu'organisme à vocation citoyenne, elles devraient être exemplaires à ce niveau.</p>	<p>La recommandation s'adresse aux PA. Cette recommandation nous paraît pertinente en termes d'approche et déjà effective pour la MLK. Pour la POFQ, le CLODAC (si le partenariat se poursuit), le Réseau Santé pour Tous en RDC et le CERDYSOC, la réponse est similaire à celle de la recommandation 26 formulée pour les Fédérations.</p>
<p>Recommandations 39 et 40. 39. Veiller à ce que le lien entre les DAC et les organisations de base demeure fort. 40. Se rapprocher des structures de base afin de mieux mesurer l'impact réel des DAC.</p>	<p>Les recommandations s'adressent aux PA. Ces recommandations nous paraissent pertinentes en termes d'approche, mais sont à atténuer, les membres des PL de l'axe « Dialogue social », « Mobilisation citoyenne » et « démocratie participative » sont leur base. Sans leur participation, ils n'existent pas.</p> <p><u>Description de ce qui est prévu en termes d'actions/activités dans le cadre du PGM 2022-2026 :</u></p> <p>En 2022 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire le 1er plan d'action du CERDYSOC au cours d'un atelier participatif. • Actualiser le plan d'action de la POFQ avec le calendrier électoral. • Intégrer dans le programme de l'Université Citoyenne les formations/modules prioritaires pour les PL de l'axe « Dialogue social », « Mobilisation citoyenne » et « démocratie participative ». <p>À partir de 2023 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluer au bout d'un an le plan d'action du CERDYSOC et de la POFQ et les actualiser. • Mettre en place un dispositif de suivi des plans d'action. • Dès la mise en place du Réseau Santé pour tous, le doter d'un plan d'action centré sur les questions de politique d'accès à la Santé et de mise en place de la CSU. • Enrichir le programme de formations/modules de la MLK.

<p>Recommandation 41. Réfléchir à la possibilité de soutenir des AGR au sein des DAC afin de les pérenniser.</p>	<p>La recommandation s'adresse à Solsoc et aux PA. Cette recommandation ne nous paraît pas adaptée aux PL de l'axe « Dialogue social », « Mobilisation citoyenne » et « démocratie participative » qui sont des espaces et non des organisations. Par contre une attention sera portée au paiement des cotisations si elles sont prévues dans le ROI et à la recherche de fonds complémentaires pour le financement d'activités spécifiques.</p>
<p>Recommandations 42 et 43. 42. Il conviendrait d'analyser la répartition des fonds du programme entre les frais de fonctionnement de l'antenne du CENADEP et les actions du CLODAC et des DAC qui sont le but du programme. 43. Analyser l'utilité du CLODAC comme structure intermédiaire.</p>	<p>Les recommandations s'adressent à Solsoc Actuellement, la décision de poursuivre le financement du CLODAC n'est pas encore prise. Si le partenariat avec le CLODAC est reconduit, il sera conditionné à une meilleure répartition des fonds entre le CLODAC et les frais de l'antenne du CENADEP en charge de son accompagnement.</p> <p><u>Description de ce qui est prévu en termes d'actions/activités en cas de poursuite dans le PGM 2022-2026 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiser un atelier pour faire une SEPO/SWOT du CLODAC avec toutes les organisations membres. • Faire un bilan des actions des membres du CLODAC. • Actualiser les procédures de fonctionnement du CLODAC afin de le démocratiser et mieux responsabiliser les Organisations membres du CLODAC. • Assurer la transparence dans l'affectation des subventions (voir réponse de la recommandation 3).

<p>Recommandations relatives à l'appui aux mutuelles</p>	
<p>Recommandation 44. Il serait utile d'adjoindre à la MUSQUAP une structure d'appui technique expérimentée en RDC.</p>	<p>La recommandation s'adresse à Solsoc et au CENADEP. La mise en place de structures d'appui technique aux mutuelles de santé était une des stratégies du PGM 2017-2021 qui n'a pas pu être entièrement réalisée (recours à la médecine-conseil). Elle est budgétivore et amène des tensions au sein des équipes qui voient les membres de la cellule technique comme des concurrents ou faisant de l'ingérence. Elle n'a donc pas été reconduite dans le PGM 2022-2026, le contexte ayant en plus évolué : les structures d'appui technique aux mutuelles de santé sont de l'apanage du Ministère de l'Emploi Travail et Prévoyance Sociale (METPS) et du Ministère de la Santé qui ont le vent en poupe pour l'instant, l'accès à la santé de qualité et la mise en place de la CSU étant dans les priorités de la Présidence. La MUSQUAP collabore respectivement avec leurs programmes spécialisés notamment le Programme National de Promotion des Mutuelles de santé (PNPMS) et le Programme National de Promotion de la Santé (PNPS) qui met à sa disposition un médecin-conseil pour le suivi des risques. Dans le cadre du programme MASMUT (Mon Assurance Santé MUTuelle) la MUSQUAP bénéficie également de formations et d'appui technique de la Plateforme des Organisations Promotrices des Mutuelles de Santé du Congo (POMUCO) qui est la structure faitière la plus expérimentée en RDC.</p> <p><u>Description de ce qui est prévu en termes d'actions/activités en cas de poursuite dans le PGM 2022-2026 :</u></p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre le renforcement technique de l'équipe du secrétariat exécutif de la MUSQUAP par un coaching externe autre que local afin de la rendre plus efficace. • Confier au Réseau PRODDDES (PA du PGM 2022-2026) la mission d'organiser des échanges d'expériences entre les mutuelles du PGM 2022-2026 pour renforcer le travail de la MUSQUAP. • Mettre en place un mécanisme d'échange d'informations de terrain entre les mutuelles de santé du PGM pour s'inspirer de l'expérience des autres.
<p>Recommandation 45. Un enjeu important, peu exploité actuellement, consisterait à enchâsser le principe mutualiste avec les mécanismes d'entraide déjà existants dans ces groupements endogènes, notamment l'aide en cas de maladie, décès, naissance, actuellement fondée sur des cotisations ponctuelles et/ou régulières. Ces groupements fonctionnent assez efficacement sur base de la confiance entre des membres qui se connaissent et se soutiennent, confiance qui manque envers les mutuelles. L'articulation entre mutuelles et système « AVEC » - association villageoise d'épargne et de crédit - semble déjà effective dans certains cas (certaines coopératives membres de l'UCMPM).</p>	<p>La recommandation s'adresse aux PA. Nous validons cette recommandation que nous trouvons pertinente et faisable et qui est déjà effective. Par exemple la LONALO développe depuis plus de deux ans des collaborations avec des AVEC (Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit) afin de faciliter les adhésions à la mutuelle. L'AVEC préfinance 60% de la cotisation. Le préfinancement est récupéré en fin d'année lors de la clôture du système d'épargne/prêts. Nous souhaitons souligner qu'il faut être attentif, les mécanismes d'assistance dans les groupements endogènes existants en cas de maladie et d'événements de la vie sont différents de ceux de la mutuelle de santé : ils sont limités (forfait), couvrent des dépenses ou imprévus autres qu'exclusivement ceux de la santé, ils dépendent de la situation du demandeur, etc. L'assistance en matière de santé est beaucoup plus large, plus ouverte et plus complète au niveau des mutuelles de santé. Le travail de sensibilisation est tout autre : dans un système mutualiste, on espère ne jamais y avoir recourt alors que dans un système de solidarité endogène, on sait qu'on en bénéficiera tous un jour ou l'autre.</p> <p><u>Description de ce qui est prévu en termes d'actions/activités en cas de poursuite dans le PGM 2022-2026 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recenser dans les zones d'action des mutuelles les organisations communautaires à caractère social existantes. • Organiser des séances de sensibilisation aux avantages offerts par une mutuelle de santé par les mutualistes provenant de ces groupements pour y renforcer l'esprit d'entraide. • Établir une connexion entre les groupes endogènes et les mutuelles sur base d'une convention de collaboration une fois confirmation d'un certain nombre d'adhésions.
<p>Recommandation 46. L'articulation entre les volets PS et IESS devrait être développée notamment via la stratégie AVEC.</p>	<p>La recommandation s'adresse aux PA. Nous validons cette recommandation que nous trouvons pertinente et faisable. Des connexions sont déjà effectives : voir la réponse à la recommandation 45.</p> <p><u>Description de ce qui est prévu en termes d'actions/activités en cas de poursuite dans le PGM 2022-2026 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser les IESS à intégrer davantage dans leurs textes l'affectation d'une partie de leurs ressources à la

	<p>santé.</p> <ul style="list-style-type: none"> Conditionner les appuis aux IESS du PGM à l'adhésion obligatoire de leurs membres à la mutuelle de santé.
<p>Recommandation 47. L'échange d'expériences entre mutuelles du PGM en RDC devrait être relancé. Une médiation entre LONALO/CRAFOP d'une part et CENADEP/MUSQUAP de l'autre pourrait être envisagée.</p>	<p>La recommandation s'adresse à Solsoc et aux PA. Nous validons cette recommandation que nous trouvons pertinente et faisable. La mise en œuvre du PGM MASMUT et des stratégies des résultats transversaux du PGM 2022-2026 vont y contribuer.</p> <p><u>Description de ce qui est prévu en termes d'actions/activités en cas de poursuite dans le PGM 2022-2026 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Au sein des partenaires de RDC, relancer et améliorer la communication des informations de terrain entre les mutuelles du PGM. Confier au Réseau PRODDDES la mission d'organiser les missions d'échange d'expérience entre les mutuelles du PGM 2022-2026 et d'être le répondant du PGM MASMUT

Recommandations relatives à la conception et à la mise en œuvre du programme

<p>Recommandation 48. Éviter les assemblages organisationnels complexes qui fragilisent le programme plus qu'ils ne le renforcent.</p>	<p>La recommandation s'adresse aux Partenaires et à Solsoc. Cette recommandation ne nous paraît pas pertinente en termes d'approche étant donné qu'une des stratégies importantes de Solsoc est de « mettre ensemble », soit de structurer des réseaux et des faitières de PL et d'intervenir parfois uniquement à ces niveaux parfois au niveau des faitières et de leurs membres (en fonction des PL et de l'histoire des relations entre ces PL, les PA et Solsoc). Probablement que la crainte est que dans cette « complexité » (on parle de structuration), la base soit « oubliée » et que les interventions n'y percolent pas, alors que l'action des faitières est directement en lien avec les besoins et priorités de la base.</p>
<p>Recommandation 49. Cibler un nombre restreint de secteurs d'intervention afin d'éviter les effets de dispersion et de saupoudrage.</p>	<p>La recommandation s'adresse à Solsoc. Nous validons partiellement cette recommandation : dans le cadre de son PGM 2022-2026, Solsoc aborde simultanément et de manière transversale les 4 piliers du travail décent ce que nous trouvons cohérent. Par contre, lors de l'identification du PGM 2022-2026 deux recentrages ont été appliqués : la zone géographique d'intervention a été réduite et lors du choix des IESS avec lesquelles poursuivre, la priorité a été donnée à celles du secteur agricole.</p>
<p>Recommandations 50, 51, 52 et 53. 50. Harmoniser et réduire le nombre de niveaux de suivi/évaluation du programme (journaux de suivi des marqueurs de progrès, résultats et indicateurs du cadre logique, stratégies des</p>	<p>Les recommandations s'adressent à Solsoc. Nous validons cette recommandation qui est déjà effective dans le PGM 2022-2026.</p> <p><u>Description de ce qui est prévu en termes d'actions/activités dans le cadre du PGM 2022-2026 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Un outil « emboîtant » indicateurs, marqueurs de progrès et scores de performance est en cours d'élaboration pour le PGM 2022-2026. Il sera conçu lors d'un atelier avec les partenaires, limitera le nombre de marqueurs à suivre par résultat qui seront plus explicites afin de s'assurer de leur bonne compréhension et d'éviter des

budgets).
 51. Produire un outil (tableau) de suivi des indicateurs du cadre logique et l'alimenter trimestriellement.
 52. Veiller à formuler des objectifs et des résultats aisément compréhensibles et associés à des cibles atteignables.
 53. Formuler des indicateurs et des sources de vérification simples, pertinentes, collectables, vérifiables et qui rendent effectivement compte de l'entièreté des résultats auxquels ils se rapportent.

interprétations divergentes.

- Le cadre logique va être adapté une première fois en septembre 2022 et certains résultats et indicateurs seront reformulés si nécessaire.

Recommandation 54. Focaliser l'attention sur les changements produits dans la situation des bénéficiaires finaux plutôt que sur les partenaires associés ou limitrophes.

La recommandation s'adresse à Solsoc.
 Cette recommandation ne nous paraît pas pertinente, car Solsoc a fait le choix de travailler avec la méthode de la cartographie des incidences dans laquelle le suivi et l'évaluation des changements et modifications de comportements recherchés concernent les PL (sphère d'influence) qui sont les individus, les groupes et les organisations avec lesquelles le PGM travaille directement et non les bénéficiaires finaux (sphère d'intérêt). Solsoc est en revanche convaincue que les stratégies à mettre en place par les PA et PL ne sont pertinentes que si elles induisent des changements auprès des bénéficiaires finaux, même si le PGM n'a pas le contrôle de ceux-ci. Ce sont ces changements qui donnent sens à notre action. L'identification des PA et PL tient compte de leurs capacités à induire ce changement.

Recommandation 55. Construire les budgets et rapports financiers de manière à pouvoir aisément distinguer ce qui bénéficie aux partenaires associés, aux partenaires limitrophes (organisations intermédiaires), aux groupes cibles et aux bénéficiaires finaux.

La recommandation s'adresse à Solsoc.
 Cette recommandation ne nous paraît pas pertinente, les budgets étant très détaillés et construits de manière à distinguer aisément les rubriques destinées aux PA et PL, les rubriques engagées par les PA et par les PL.
 Le rapportage financier est fait dans cette même logique et impute les dépenses par rubriques qui sont celles du budget.
 Dès 2022, les PA utiliseront un nouvel outil pour justifier les dépenses qui favorisera encore plus la transparence dans l'utilisation et l'affectation des dépenses. Il obligera via des menus déroulants à affecter les dépenses soit au PA soit au PL.

Recommandations 56, 57, 58, 59 et 60

56. CENADEP : Élaborer une planification précise des activités en lien avec le suivi/accompagnement des 3 volets. La partager avec les autres et de la mettre régulièrement à jour.

57. CENADEP : Améliorer la communication entre Solsoc / CENADEP / animateurs du programme par une clarification des rôles des intervenants au niveau des différents volets.

58. CENADEP : Tenir des comptes des besoins des PL et les intégrer dans les activités. Ne pas imposer les priorités du CENADEP.

59. CENADEP : Financer les activités à réaliser par les PL (des retards ou difficultés de financement ont été mentionnés).

60. CENADEP : Mettre en place des outils de supervision des PL adaptés aux différents objectifs que se donnent les PL, notamment en matière d'ESS, des PS ou de Plaidoyer.

Les recommandations s'adressent à Solsoc et au CENADEP.

Nous validons cette recommandation. La relation de partenariat pour le PGM 2022-2026 avec le CENADEP a été mise en suspens début 2022, entre autres suite à certains mêmes constats faits lors des dernières missions de Solsoc et des ateliers de rapportage 2021, qui ont conduit aux recommandations faites par les évaluateurs.

Les conditions de sa reprise intégreront ces recommandations et continueront à être suivies au cours du PGM 2022-2026.

Recommandations relatives aux synergies entre partenaires associés

Recommandation 61. Renforcer l'articulation des activités menées par les partenaires associés, car malgré les rencontres organisées à Kinshasa et à Bukavu, les

La recommandation s'adresse à Solsoc et aux PA.

Nous validons cette recommandation que nous trouvons pertinente et faisable.

Description de ce qui est prévu en termes d'actions/activités dans le cadre du PGM 2022-2026 :

Les PA se sont accordés sur une feuille de route en 4 axes de travail pour la redynamisation du PRODDes :

<p>échanges et les actions communes restent très limités. Le rôle du PRODDDES en la matière semble compromis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Restructuration et dynamisation du Réseau PRODDDES (adaptation des statuts et restructuration de l'équipe exécutive, élaboration d'un plan d'action, adapter les outils de gouvernance et de gestion). • Renforcement des capacités des membres du Réseau PRODDDES. • Plaidoyer, communication et publication. • Renforcement de dynamiques de la Société Civile.
<p>Recommandation 62. Renforcer les collaborations entre DIOBASS et l'antenne du CENADEP au Sud-Kivu.</p>	<p>La recommandation s'adresse aux PA Nous validons cette recommandation que nous trouvons pertinente et faisable. La relance du PRODDDES devrait y contribuer. Il est à noter que Solsoc a mis en suspend la décision de poursuivre le soutien à l'antenne du CENADEP au Sud Kivu. Voir la réponse aux recommandations 36 et 37.</p>

2 Glossaire :

- PA : partenaire associé en charge de la mise en œuvre du programme.
- PL : Partenaires Limitrophes : Individus, groupes ou organisations avec lesquels les PA du PGM collaborent directement en vue de contribuer à la réalisation de la vision. Le programme soutient leurs actions, influence favorablement leurs changements, renforce leurs capacités, ...
- IESS : Initiative d'économie sociale et solidaire
- ESS : Economie sociale et solidaire
- DAC : Dynamique d'Action Citoyenne
- MS : Mutuelle de Santé
- OP : Organisation Paysannes ou Organisation de Producteurs agricoles
- ROI : Règlements d'Ordre Intérieur
- MAPAF : Manuel des procédures Administratives et Financières