IFSI-ISVI asbl-vzw
Coopération syndicale internationale
Internationale syndicale samenwerking

Réponse de la direction à l'évaluation externe du programme 2012 – 2014

Evaluateur externe : South Research (en collaboration avec HIVA)

1. Introduction – Terms of Reference

En ce qui concerne l'évaluation du programme 2012-2014, les termes de référence se sont basés sur d'autres critères que ceux utilisés pour le programme 2009-2011. L'IFSI s'est appuyé sur les critères d'évaluation utilisés pour les projets de coopération syndicaux internationaux (TUDEP tool), spécialement conçus pour les syndicats et par eux-mêmes. Cela a permis à South Research et à HIVA de mieux prendre en considération la spécificité de la coopération syndicale. Pour une description plus approfondie, nous vous renvoyons aux ToR pour le programme 2012-2014. Par ailleurs, le rapport définitif de South Research se réfère également abondamment à ces Termes de Référence (ToR).

Dans le cadre de cette réponse de la direction à l'évaluation externe du programme 2012-2014, nous réagirons aux constatations de South Research. Nous nous concentrerons en outre sur les observations et les recommandations. Nous décrirons ensuite comment et dans quelle mesure nous mettrons en œuvre ces recommandations ou bien comment elles ont été appliquées dans le cas où nous serions déjà parvenus nous-mêmes à des conclusions similaires. Les recommandations ou analyses émises par South Research auxquelles l'IFSI n'adhère pas ou bien seulement partiellement, feront l'objet d'un commentaire de notre part ainsi que d'une argumentation. Si nécessaire, nous y introduirons également des nuances si l'IFSI fait une autre analyse de la réalité sur le terrain. Par souci de complétude ainsi que pour faciliter la lisibilité du document, nous avons rassemblé les conclusions et les recommandations dans ce document. Il va sans dire que le rapport de l'évaluation externe contient davantage d'informations contextuelles.

Dans une première partie, nous considérerons l'évaluation au niveau du programme et de la gestion en général. Dans une deuxième partie, nous envisagerons la gestion des projets, après quoi nous examinerons les projets en particulier. Nous nous concentrerons essentiellement sur les projets dont l'évaluation a été effectuée sur le terrain.

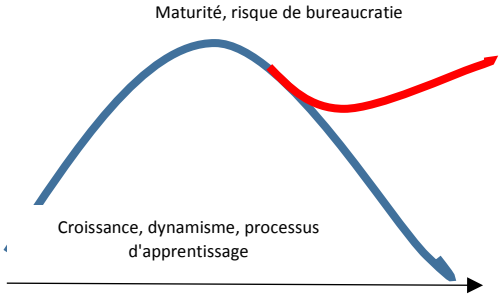
Étant donné qu'outre son rôle de responsabilisation vis-à-vis de nos parties prenantes (la DGD n'est pas la moindre), l'évaluation externe se doit également d'être un outil d'apprentissage, nous indiquerons également dans notre réponse ce que nous pouvons améliorer à l'avenir, en d'autres termes, les leçons que nous avons tirées.

Nous soulignons aussi que ce rapport a exercé peu d'influence sur le programme 2015-2016, en raison du timing, naturellement dans la mesure où elles sont pertinentes et utiles, nous tiendrons évidemment compte des recommandations lorsque nous élaborerons le programme 2017-2021.

Nous formulerons également des conclusions en relation avec la procédure et le processus de l'évaluation en elle-même.

2. **Programme**

	Conclusions/Recommandations de South Research	Commentaires de l'IFSI
1.	**Veiller fortement sur les caractéristiques spécifiques et le rôle des syndicats**	
1.1	Les projets doivent mettre la priorité sur le rôle spécifique du syndicat. Il faut maintenir au centre des préoccupations le renforcement des capacités à accomplir les tâches spécifiques aux syndicats, comme par exemple le recrutement de membres, la sensibilisation à propos des droits et des devoirs des membres, la défense des intérêts des membres. La mise en place de structures sanitaires pour accueillir des patients atteints du VIH est pertinente mais ne peut pas constituer la priorité d'un syndicat.	L'IFSI considère le maintien de la spécificité des syndicats comme une de ses tâches principales. Bien que le renforcement des capacités concernant les thèmes syndicaux traditionnels (à savoir les négociations collectives, la formation, l'affiliation, le dialogue social) ait toujours constitué une priorité pour l'IFSI-ISVI, les thèmes spécifiques comme le VIH/Sida, le travail des enfants, l'économie informelle, n'en restent pas moins également des préoccupations du syndicat et de l'IFSI-ISVI. Les projets développés par l'IFSI-ISVI autour de ces thèmes ont intégré une approche spécifique qui tient compte de la plus-value que présente le rôle syndical au cœur de ce type de projet. Dès lors, quand il a élaboré le programme 2015-2016, l'institut a décidé, en collaboration avec SACTWU (le seul partenaire qui a étendu sa structure sanitaire par le biais du projet), de déplacer les priorités vers des objectifs et des résultats davantage orientés vers l'aspect syndical. L'IFSI continue néanmoins à défendre et à étendre l'approche VIH/Sida au niveau de l'entreprise dans ses projets. Les syndicats présentent en effet cet avantage unique de pouvoir conclure, avec des employeurs, des CCT qui améliorent la protection des travailleurs contaminés. Cette action contribue au maintien de leur emploi et de leurs revenus. Les organes syndicaux touchent en outre un grand public et contribuent ainsi à la lutte contre le VIH/Sida.
1.2	Il est important de développer une vision à long terme avec les partenaires en se fondant sur les questions suivantes : “Où en serons-nous dans 10 ou 15 ans? Quelle est notre conception d'un syndicat idéal? “ Sur cette base, il est possible de définir une trajectoire de croissance qui permette d'œuvrer en faveur de cette vision à long terme. La méthode de la théorie du changement peut se révéler un outil intéressant pour tracer ce chemin de croissance et également pour mieux formuler les théories et les hypothèses sous-jacentes. Il convient évidemment de revoir régulièrement cette piste	L'IFSI reconnaît l'importance de voir plus loin que la seule période relative au projet. Un moyen d'y parvenir peut consister à maintenir et à contrôler la cohérence des actes pendant toute la durée de la coopération qui est en général plus longue qu'une période affectée à un projet. L'IFSI va examiner la manière dont il pourrait intégrer cet aspect dans l'élaboration du prochain programme.

	de croissance en fonction des facteurs contextuels changeants[1], mais il est important de ne pas perdre de vue le long terme.	
1.3.a	Les partenaires des projets impliqués dans l'échantillon des études de terrain entretiennent des contacts avec l'IFSI-FGTB depuis longtemps déjà. Il n'existe pas de politique claire en matière de choix des partenaires. À l'avenir, il pourrait s'avérer intéressant que l'organisation fixe plusieurs critères pour le choix d'un partenaire mais qu'elle dispose en outre d'outils qui lui permettent de bien évaluer les capacités du syndicat et d'instaurer la coopération sur cette base.	L'IFSI n'est absolument pas d'accord avec cette analyse de South Research et de HIVA. Comme on l'a souvent rappelé, l'IFSI a une manière très particulière d'aborder le partenariat. Ce n'est pas un projet qui établit sa relation de partenariat avec son homologue dans le Sud mais il la renforce : leur relation dépasse le cadre du projet, elle la précède et perdure encore après la fin d'un projet. La stratégie à laquelle recourt l'IFSI dans ses relations avec ses partenaires du Sud est unique et ambitionne d'opérationnaliser cette philosophie aussi bien que possible mais également de garantir une gestion de qualité du projet en partageant les rôles pertinents, les procédures et les méthodes de travail avec ses partenaires. Pour l'IFSI, le partenariat fait l'objet d'une réflexion constante et vise l'amélioration. C'est la raison pour laquelle l'Institut s'entoure de conseillers et de formateurs, qu'il se base sur toutes les activités du TUDCN (stratégies et instruments), et enfin, qu'il accorde à cette dimension une place capitale dans le dialogue avec ses partenaires dans le Sud et dans le Nord. Le partenariat est donc soumis à un monitoring spécifique et régulier.[2] En ce qui concerne l'analyse des capacités existantes, le processus de planification garantit l'établissement d'un point de la situation. Il s'agit en effet d'un aspect crucial pour pouvoir déterminer l'envergure du projet.
1.3.b	Ajoutons que l'on traite trop peu du cycle de vie que toute organisation connaît. Les organisations débutantes débordent de dynamisme, elles réalisent beaucoup et commettent également de nombreuses erreurs mais elles ont besoin d'un soutien spécifique. Une fois leur maturité atteinte, les organisations peuvent investir dans de nouvelles idées et activités mais il faut veiller à la dynamique interne afin d'éviter qu'elle ne s'éteigne et laisse la place à une phase bureaucratique. Une fois que l'organisation entre dans une période bureaucratique, ça casse ou ça passe mais nous constatons souvent qu'après une période difficile, elle connaît un renouveau. Pour autant que l'on gère ces phases de façon réfléchie, la	Il est possible d'ajouter un schéma pour chaque partenaire dans les documents de planification. Ce schéma fera tout d'abord l'objet d'une discussion avec les partenaires pour voir dans quelle mesure ils le trouvent utile. 

[1] South Research rappelle à juste titre que le changement dans la politique du donateur (dans le cas de l'IFSI, c'est la DGD à hauteur de 85%) constitue un facteur important : Si ce dernier décide de modifier ses priorités ou de ne plus financer de projets dans certains pays, l'ISFI ne sera pas en mesure de respecter ses engagements.

[2] Dossier pour l'obtention du statut de partenaire de la coopération non gouvernementale; chap. G, 2; page 35

	coopération peut être adaptée.	
2.	**Veiller sur la structure démocratique et sur la responsabilité que partagent les acteurs impliqués à propos du changement**	
2.1	Nous constatons que les partenaires sont très impliqués dans les projets qu'ils considèrent d'ailleurs aussi comme leurs propres projets. Il importe que les responsables politiques endossent leur rôle clairement défini, qu'ils soient identifiables dans le projet et qu'ils collaborent valablement avec les exécutants du projet, ici en Belgique ainsi qu'auprès des partenaires. Dans de nombreux projets, parallèlement aux dirigeants et aux personnes affectées au projet, il y a aussi divers services, des services décentralisés et des syndicats de base impliqués dans le projet. Il est important d'impliquer ces services et les syndicats de base dès la mise sur pied du projet et certainement lors du suivi et de l'évaluation. Cela signifie souvent que ces structures doivent aussi être renforcées et qu'il faut travailler de manière davantage décentralisée dans le cadre des projets. Ce n'est pas tâche facile mais si l'on pense moins en termes de projet et davantage en se plaçant dans la perspective de la structure syndicale, en d'autres termes, si l'on considère les projets comme des instruments pour renforcer le fonctionnement du syndicat, il faut s'en donner les moyens. De même, dans le contexte de la théorie du changement, on peut accorder plus d'attention à l'analyse des différentes structures et réfléchir à ce qui est nécessaire pour les impliquer davantage.	L'IFSI reconnaît l'importance de l'intégration de son programme dans le fonctionnement au quotidien de ses partenaires respectifs. Non seulement cette intégration garantit la cohérence entre les activités du syndicat et l'intervention par le biais de projets mais elle permet aussi aux acteurs de se renforcer les uns les autres. Une des manières d'y parvenir pour l'ISFI consiste à rassembler un groupe aussi représentatif que possible dès la phase de planification. Cette méthode nous assure l'engagement sur le terrain et non seulement du niveau politique. Cela exige en effet un investissement, notamment au niveau du transport et du logement afin d'amener les gens du terrain vers le lieu du séminaire. Cela requiert également un élargissement des capacités au sein des structures elles-mêmes. Nous possédons déjà une bonne pratique en la matière grâce notamment à USO, qui a vu la décentralisation aller plus loin et se développer. Mais il peut se révéler utile d'intégrer ce point dans la vision à long terme.
2.2	On accorde beaucoup d'attention à l'accroissement des capacités par le biais de la formation et trop peu au renforcement des structures au sein des syndicats (renforcement de l'organisation). Si l'on forme des 'Trainers of Trainers (ToT), il faut veiller à ce que les structures que les trainers doivent accompagner et encadrer soient également bien équipées pour offrir cet encadrement. Si, comme cela se passe à Cuba, on organise une grande quantité de formations à propos de l'actualisation du modèle économique, il faut soutenir le syndicat pour redéfinir son propre rôle et sa contribution dans ce nouveau contexte. Cela signifie que l'IFSI doit bien davantage veiller à ce lien entre le renforcement individuel et la consolidation nécessaire de l'organisation durant les processus de planification. Il semble que l'IFSI-FGTB et ses partenaires accordent trop peu d'attention à ce point actuellement.	Dans notre programme et donc également dans les projets respectifs, nous nous efforçons d'atteindre un équilibre, en termes de moyens aussi, un renforcement des capacités à différents niveaux, et notamment la consolidation de l'organisation. Ce point est essentiel pour garantir la durabilité des résultats. Il est toutefois vrai que nous devons davantage encore clarifier cet aspect. En ce qui concerne Cuba, cela n'entre pas dans le cadre du projet et ce, parce que le partenaire ne l'a pas épinglé comme étant un problème ou une nécessité. Dans notre rôle d'IFSI, nous pouvons bien entendu poser explicitement la question des conditions connexes qui permettraient d'encore mieux consolider les résultats. Cela peut faire partie de la stratégie de consolidation.
2.3	La circulation de l'information revêt une grande importance dans un syndicat. La direction doit	Dans le cadre des projets, le pôle M&E (Monitoring & Evaluation) constitue un outil

	savoir ce qui se vit à la base, doit connaître les difficultés auxquelles les délégués sont confrontés ainsi que le nombre de formations, l'évolution du nombre de participants, l'impact des formations, les initiatives prises, etc. afin de pouvoir adapter son propre fonctionnement (son propre système de M&E). Ce sont également des informations qui sont importantes pour le projet et qui rendent possibles son évaluation et sa correction. Aussi est-il essentiel d'améliorer le système de M&E des projets, pas tellement en fonction du projet mais davantage parce qu'il s'agit pour le syndicat d'un outil important pour se corriger et s'améliorer.	intéressant pour organiser le suivi des projets en question. Nous constatons souvent que nos partenaires eux-mêmes perçoivent l'utilité d'appliquer ces techniques à leur propre fonctionnement. Il en va d'ailleurs de même pour les analyses de risques. Nous pouvons également mieux développer cet aspect en tant que 'lessons learned' (enseignements) grâce auxquels nos partenaires apprennent à utiliser ces techniques dans l'organisation et dans le fonctionnement de leur syndicat. Nous pouvons réfléchir à la manière de partager les expériences et les bonnes pratiques (good practices) (échange sud-sud). Toutefois, l'IFSI se garde de les imposer à ses partenaires afin de ne pas porter atteinte à l'autonomie politique.
3.	**Communication et collaboration avec d'autres syndicats et d'autres acteurs.**	
3.1	La collaboration et la recherche conjointe de synergies permet d'engranger bien plus de résultats. En se basant sur une bonne analyse des différentes parties concernées et ce autour du thème qui se trouve au cœur du projet, on peut préciser pour chacun de ces acteurs un comportement à adopter. L'étendue des possibilités dépend aussi du contexte : dans certaines situations, la relation avec les autorités s'avère très difficile et l'on doit plutôt se diriger vers un modèle conflictuel, dans d'autres contextes, par contre, on pourra opter pour une collaboration. Ajoutons à propos de certains thèmes qui occupent les syndicats, comme par exemple le VIH/Sida ou l'économie informelle, qu'il y a des acteurs de milieu de terrain qui agissent et qu'il est possible de créer des synergies de collaboration ou une situation win-win pour l'ensemble des acteurs.	L'IFSI reconnaît l'existence de ces opportunités. Aussi recherchons-nous ensemble, sur le terrain, les possibilités d'engendrer cette synergie. Cependant, il n'est pas toujours facile d'y parvenir en raison des différentes conceptions et des différents réseaux syndicaux (surtout en Amérique latine). C'est donc avec le plus grand respect pour l'autonomie des partenaires locaux que l'IFSI aborde cette question. Nous entretenons d'étroites relations de collaboration avec les ONG qui sont actives dans les mêmes pays que l'IFSI, il s'agit le plus souvent de Fos et de SolSoc, afin de voir comment nous pouvons contribuer à nos projets respectifs. Nous vérifions en outre si d'autres projets développés par nos partenaires ne font pas double emploi avec notre intervention mais la complètent plutôt.
3.2	Une collaboration commence par une bonne communication. Les autres acteurs sont peu conscients de ce que les syndicats font au juste et de la manière dont ils opèrent. On peut investir dans ce domaine.	L'IFSI investit considérablement dans cette communication, dans le Nord également. Nous le faisons parce que nous constatons que nos membres reconnaissent et connaissent trop peu ce que nous faisons. Parallèlement à la communication assurée par nos centrales, notre bulletin d'information ainsi que notre propre site web doivent remédier à la situation.
3.3	On accorde déjà une grande attention au travail en réseau international entre les syndicats et leurs partenaires. Il faut certainement poursuivre sur cette voie mais il peut y avoir plus de transferts : des échanges sur des sujets généraux sont importants pour apprendre à se connaître et se forger des idées mais à un moment donné, des échanges plus ciblés et thématiques gagnent en importance et doivent être facilités.	L'IFSI rencontre totalement cette opinion. Aussi envisageons-nous d'organiser encore ces échanges et même de les amplifier. Nous songeons en effet à des échanges thématiques de manière à ce que nos partenaires puissent tirer des enseignements les uns des autres. De plus, nous constatons que ces échanges renforcent également les relations politiques entre nos partenaires. Nous observons ainsi l'existence d'un lien puissant entre les syndicats du secteur de la construction au Rwanda et au Pérou, qui échangent maintenant bon nombre d'expériences en dehors de l'IFSI.

4.	**Un réseau de solidarité entre le Nord et le Sud qui offre de nombreuses possibilités.**	
4.1	Il existe une grande communauté d'action entre les syndicats issus des différents pays : ils travaillent tous dans une perspective syndicale et recourent donc à une approche légaliste. Ils ont tous accumulé des expériences qu'il est important d'échanger : on peut beaucoup apprendre les uns des autres et il est inutile que chacun ait à réinventer la roue à chaque fois. Mais la collaboration peut encore aller plus loin et devenir plus concrète : les syndicats présents dans les multinationales actives ici ainsi que dans le Sud peuvent non seulement échanger des informations et des expériences concrètes mais également exercer une pression sur l'entreprise dans laquelle ils travaillent. De même, les syndicats qui échangent des informations dans les différentes entreprises faisant partie, par exemple, de sous-segments du secteur textile (producteurs de coton, usines de tissage, fabricants de vêtements, etc.) ou d'une chaîne alimentaire (cultivateurs de cacao, transformateurs, fabriques de chocolat), peuvent se renforcer mutuellement et améliorer ainsi les conditions de travail dans l'ensemble de la chaîne. Cela offre de belles perspectives et peut fournir une réponse très efficace aux dangers de la mondialisation.	L'USO et la Centrale générale ont maintenant mis sur pied une association professionnelle traitant de la sécurité dans les raffineries de pétrole, association qu'ils financent d'ailleurs sur fonds propres. Il s'agit d'un excellent exemple illustrant l'analyse de South Research que nous partageons évidemment. L'IFSI est également impatient de découvrir les leçons que l'on peut tirer à partir des expériences vécues dans le secteur du cacao, par exemple. Horval et maintenant, depuis 2015, également BTB se concentrent fortement sur l'action menée dans le Nord, action que les syndicats du Sud soutiennent et renforcent. Leurs GUF respectifs y ont d'ailleurs déjà accumulé pas mal d'expérience. Nous croyons également aux perspectives que cela peut offrir. Il va sans dire que les secteurs dans lesquels les multinationales déploient beaucoup d'activités, et principalement dans le secteur des biens de consommation, se prêtent davantage à cette approche. Cela paraît plus difficile pour des secteurs actifs dans l'extraction, par exemple. Ils se soucient moins de l'opinion publique et font souvent amende honorable vis-à-vis des autorités dans le Sud. Par le biais du travail de la FGTB au sein de la CSI et de l'OIT, l'IFSI et la FGTB essaient également de contribuer à la réalisation des objectifs de nos partenaires dans le Sud. C'est d'ailleurs un des objectifs poursuivis par la meilleure coopération entre l'ISFI et le Service des relations internationales et européennes (SRIE).
5.	**Intégrer la question du genre et impliquer les jeunes dans le travail syndical et les changements climatiques (inclusion)**	
5.1	Le syndicat tente d'assurer un Travail Décent pour chacun sans distinction de sexe, d'origine ou de handicap. Pour atteindre ce but, il est important de développer une approche spécifique en matière d'égalité des sexes (gender) dès la phase d'analyse dans les projets ainsi que d'élaborer des actions ou des projets spécifiques sur les thèmes du genre et de l'inclusion. Le mainstreaming à lui seul ne suffit pas. Plusieurs bonnes pratiques ont démontré que l'on peut facilement briser des modèles de pensée existants ainsi que les facteurs culturels tels qu'on les appelle. Dès la conception d'une philosophie à long terme, il faut développer une vision qui soit spécifiquement sensible à la dimension de genre et intègre explicitement l'inclusion. L'analyse doit toujours comporter une perspective relative à l'égalité des sexes et cette question doit apparaître dans la planification tant au niveau des activités qu'au niveau des	L'IFSI est toujours extrêmement conscient de l'importance de l'aspect portant sur l'égalité des sexes dans ses projets. Une fois encore, il s'agit toujours de trouver l'équilibre entre ce qui est souhaitable et l'autonomie du partenaire. Nous voulons éviter que nos partenaires n'incorporent la question de genre et par extension toutes les initiatives traitant de l'inclusion, dans les cadres logiques sans qu'il y ait (encore) parmi eux un réel consensus à ce sujet. En effet, une telle situation aboutit rarement aux résultats désirés. Une fois que les syndicats eux-mêmes sont convaincus de l'importance du sujet et des avantages qu'ils peuvent en tirer en tant que syndicat, c'est à ce moment seulement que les interventions engendrent des résultats dans ce domaine. Nous recourons à de bonnes pratiques et l'IFSI pense également que les modèles de pensée culturels peuvent être brisés. Il s'agit toutefois d'un processus lent qui doit être

	indicateurs.	endossé localement. Il nous paraît néanmoins utile d'incorporer explicitement la question du genre dans les analyses là où elle apparaît encore insuffisamment. Cela nous aidera d'ailleurs à insuffler ce bouleversement culturel, si tant est qu'il y en ait un. Enfin, grâce à l'utilisation de l'outil TUDEP (Trade Union Development Effectiveness Tool) depuis un an, l'IFSI-ISVI a progressivement opérationnalisé la dimension de Genre et d'Environnement (Climat) dans sa coopération syndicale et avec ses partenaires.
5.2	Il est important pour les syndicats de considérer ces thèmes transversaux comme des thèmes mondiaux auxquels tout le monde doit collaborer. Cela peut commencer par un simple échange, par un apprentissage des bonnes pratiques de chaque partie, et évoluer ensuite vers l'élaboration conjointe de campagnes ou d'actions (lobby & advocacy) reprises dans le monde entier (liens avec les divers niveaux : local, national et international). Cela suppose l'adhésion à de nouvelles formes de coopération internationale au centre desquelles se trouve la recherche conjointe de solutions aux problèmes mondiaux. D'une manière générale, les syndicats le font souvent déjà mieux que d'autres acteurs de la CD étant donné que la solidarité internationale constitue une de leurs valeurs fondamentales.	Pour l'IFSI et la FGTB mais également pour ses partenaires syndicaux, les thèmes transversaux portent intrinsèquement une dimension mondiale. La position de la femme, la lutte pour la protection de l'environnement et contre les changements climatiques sont autant de valeurs que nous défendons en tant que syndicat. Mais ils représentent également des intérêts personnels évidents : ce sont surtout les plus faibles qui souffrent le plus des conséquences de ces problèmes. Et ce phénomène ne cessera de s'amplifier à l'avenir à moins que nous ne luttions tous ensemble, en notre qualité de syndicats, contre ces maux. Nous sommes évidemment conscients que certains partenaires se préoccupent avant tout de renforcer leur propre organisation et d'organiser leurs travailleurs. Il est vrai qu'une fois mieux organisés, ils peuvent également aborder ces thèmes. L'USO en constitue un bel exemple : ils ont placé le thème de l'environnement parmi leurs grandes priorités, avec leurs propres moyens, et ont également activement impliqué dans la bataille d'autres organisations ainsi que des communautés locales. L'IFSI prend toutefois en considération le conseil de l'évaluation externe. À cet égard, l'échange doit constituer un premier pas important.
6.	**Durabilité**	
6.1	Il convient d'envisager isolément les différents aspects de la durabilité pour chaque action. Si l'on met en place une action, on doit se poser la question en termes de durabilité politique et institutionnelle (s'agit-il d'une priorité pour l'organisation, est-ce inscrit dans ses 'gènes'), de durabilité organisationnelle (l'organisation possède-t-elle les capacités nécessaires et ses structures sont-elles suffisamment développées pour préserver les effets de l'action), de durabilité socio-culturelle et de durabilité financière. Pour chacun de ces points, mais surtout pour le dernier, nous recommandons de procéder à une analyse prospective ou à une brève analyse coûts-bénéfices pour chaque action à mener ou encore d'établir un 'business	L'IFSI connaît bon nombre de bonnes pratiques (notamment KEWU) dans lesquelles on établit des projections quant à la faisabilité d'une extension (personnel, bureaux, équipement…) et qui examinent en effet comment il est possible de garantir la continuité de telles initiatives. L'IFSI peut introduire auprès de nos partenaires les 'stratégies de consolidation' (expression préférée à celle de 'exit strategy' à connotation négative pour nos partenaires). Le fait d'adhérer à un chemin de croissance établi par les partenaires dans le cadre de leur vision à long terme semble pouvoir faire partie de la planification. Cela peut également aider à la formulation des indicateurs puisque cela nous oblige à réfléchir aux effets et à l'impact.

	plan' adapté au fonctionnement d'un syndicat. Combien cela coûtera-t-il de continuer à mener cette action (par exemple, la création de nouveaux départements) ou à maintenir les effets d'une action (sensibilisation ou formation) et qu'est-ce qu'elle va rapporter, financièrement (les rentrées seront-elles suffisantes pour en garantir la continuité?). De même, en termes de visibilité et de notoriété, même si, dans ce cas, il faut examiner la manière d'en assurer le maintien. Ces analyses liées à la trajectoire de croissance que nous avons décrite plus haut permettent aux actions de se développer en un partenariat de longue durée qui place la solidarité au centre de ses préoccupations. Au travers des projets et via l'IFSI, les centrales professionnelles et les partenaires du sud peuvent nouer des relations de solidarité concrètes et l'on peut renforcer l'autonomie des partenaires locaux et consolider les activités mises en place par l'IFSI grâce au travail en réseau qui les met en relation avec d'autres syndicats. .	
7.	**Le fonctionnement du Nord**	
7.1	**Communication et gestion des informations :** Le site web de l'IFSI est en phase d'élaboration et les différents blogs et pages web portant sur le travail international de certaines centrales nécessitent une meilleure visibilité interne et externe sur ce travail international et sur les acteurs impliqués. Cela donne également la possibilité de rassembler toutes les informations dans la structure de la FGTB, ce qui est important tant en ce qui concerne le flux interne des informations que pour la visibilité à l'extérieur. Il sera possible de saisir cette opportunité dans la mesure où l'on mettra à disposition la capacité nécessaire à assurer un suivi structurel de ces canaux de communication et où l'on trouvera le financement requis pour une gestion des informations qui dépasse l'IFSI.	Le site web http://www.ifsi-isvi.be/ est accessible en ligne et nos militants peuvent le consulter. Il est également possible de visiter les sites de nos partenaires à partir de cette plate-forme. Ce site doit engendrer une plus grande connaissance des activités de l'IFSI-ISVI. L'IFSI est conscient de la nécessité d'investir structurellement dans la gestion de notre communication envers nos membres et nos militants. À cet effet, nous avons renforcé l'équipe en lui adjoignant un collaborateur supplémentaire qui sera essentiellement, mais pas uniquement, responsable de la gestion des informations.
7.2	**Synergie et visibilité :** Plusieurs centrales demandent davantage de coordination de la part de l'IFSI pour certaines activités collectives, telles que les campagnes menées sur les 4 journées internationales. Celles-ci sont actuellement mises en place isolément par les centrales sans qu'il y ait un fil rouge ou un effort commun à toutes les centrales. Une occasion, là encore, de créer des synergies et d'accroître la visibilité.	Le renforcement du volet Nord a également pour but de favoriser ces synergies et cette coordination.
7.3	**Répartition des rôles entre l'IFSI et les centrales :** Dans la pratique, la répartition des rôles entre l'IFSI et les centrales paraît claire et les rôles sont assumés par les différents intéressés : l'IFSI s'occupe du suivi technico-	Il est juste que la répartition des rôles entre l'IFSI-ISVI est bonne et que les rôles sont clairement établis. Nous soulignons toutefois que l'IFSI-ISVI s'occupe plutôt du suivi administratif, technique et logistique.

	administratif et logistique tandis que les centrales se chargent des relations politiques. Dans le secteur de l'éducation au développement, la définition des rôles perd un peu de sa netteté en ce sens que les centrales prennent à leur compte la communication sur les projets ainsi que la sensibilisation de l'arrière-ban et du grand public alors que l'IFSI endosse également le rôle de coordination dans les actions politiques de solidarité. Parallèlement, il semble que, dans la pratique, la répartition des tâches soit assez flexible de telle sorte que l'IFSI assume davantage de rôles lorsque l'agenda des centrales est bien rempli et que les centrales font de même quand l'IFSI ne peut assurer au mieux sa mission de suivi du fonctionnement du nord en raison de missions et du suivi de projets. En conclusion, la répartition des tâches ne pose donc aucun problème en soi : le rôle de l'IFSI en tant que point de référence évident et source d'information pour les centrales ainsi que la flexibilité semblent constituer un point fort même si le bon déroulement de tout cela paraît dépendre de la bonne collaboration entre les personnes en question ainsi que de leur disposition favorable vis-à-vis de la flexibilité. En ce qui concerne l'interaction avec l'ONG FOS et la répartition éventuelle des rôles, la situation est plus complexe. Pour certaines activités relatives à l'Education au développement, il pourrait s'avérer utile de mieux aligner les tâches mais ce n'est pas le cas en ce moment.	
7.4	**Alignement des dynamiques et des réseaux internationaux en matière de projets :** L'implication de différents types d'acteurs peut engendrer la mise en place de réseaux impressionnants qui s'étendent du niveau local des militants jusqu'aux instances qui élaborent la politique internationale. Grâce à l'approche de partenariats peer-to-peer adoptée par l'IFSI, les projets et les partenaires qui y sont associés dans le sud ont accès à ces réseaux, à leur expérience et à leur potentiel de mobilisation. Il s'agit indubitablement d'une force de la coopération syndicale internationale qu'il faut maintenir. Simultanément, l'IFSI s'en sert pour mettre en mouvement des dynamiques qui dépassent sa propre portée et qu'il ne peut contrôler. Aussi, l'IFSI est-il mal placé, par exemple, pour détecter des synergies entre, d'une part, des projets et des campagnes ou du lobbying initiés au sein des GUF, d'autre part. Seules, les centrales professionnelles peuvent endosser ce rôle. Dès lors, même s'il est vrai que l'IFSI maintient une vue d'ensemble sur les différents projets, il ne possède peut-être pas cette même vision générale sur les dynamiques internationales plus larges et l'alignement à ce	La structure plus intégrée et la collaboration structurelle avec les collaborateurs de ceux qui ont en charge le volet politique des opérations internationales ont entraîné un meilleur suivi de ces dynamiques. Le fait que la direction du Service des relations internationales et européennes repose sur une seule personne renforce cette collaboration et favorise la cohérence. Les bonnes relations avec les centrales qui entretiennent des contacts avec les GUF doivent également se traduire par un meilleur alignement.

	niveau n'est pas garanti. Il importe que l'IFSI et les centrales/fédérations prennent conscience de cette limite.	
7.5	**Alignement entre les intérêts des partenaires du Sud et des partenaires belges :** Plusieurs sources soulignent clairement la valeur ajoutée que représente l'implication des fédérations/centrales/sections. Cette plus-value semble plus importante lorsqu'elle concerne réellement un partenariat entre 'peers' (pairs) (par exemple STECOMA avec la Centrale générale, toutes deux actives dans le secteur de la construction, ou HFPCWU et Horval, deux centrales professionnelles souvent actives dans les mêmes multinationales). Dans des partenariats entre structures différentes (par exemple une fédération de la FGTB et une centrale professionnelle dans le sud), se pose le problème supplémentaire d'un bon alignement avec les autres structures pertinentes de la FGTB (la centrale professionnelle FGTB active dans le secteur du projet) pour s'assurer, dans l'ensemble du projet, qu'il n'y ait pas des intérêts qui s'opposent aux intérêts du secteur belge et pour profiter des possibilités d'échange entre les 'peers'.	Dans le cadre du programme de l'IFSI, nous essayons autant que faire se peut de nouer des partenariats de niveaux semblables, ou comme l'exprime l'évaluation externe entre 'peers' (pairs) : au niveau des fédérations ou au niveau des centrales professionnelles. Dans la grande majorité de nos projets, c'est le cas. Cela accroît la possibilité de chacun de s'identifier aux autres et cela favorise une bien meilleure connaissance du secteur. Cela a également pour conséquence que nous ne rencontrons jamais ou que très rarement des conflits d'intérêt entre les travailleurs du nord et du sud. Nous percevons en effet davantage de possibilités d'échange. Aussi l'IFSI est-il heureux de les saisir comme nous l'avons déjà fait si souvent dans le passé.

3. Les projets

3.1. Colombie (étude sur documents)

3.1.1. USO

	Conclusions/Enseignements South Research	Commentaires de l'IFSI
1.	Sur la base de l'évaluation précédente et l'examen des documents actuels, nous devons conclure que les projets de l'USO et plus spécifiquement le service des formations, se sont fortement consolidés. Parmi les évolutions importantes, citons le fait que ce service de formation est dorénavant bien mieux intégré dans la structure globale du syndicat, que les salaires sont payés par l'USO lui-même et qu'un mouvement de décentralisation est en cours. Ces évolutions permettent de garantir la durabilité des résultats.	L'IFSI partage cette analyse et nous œuvrons d'ailleurs consciemment dans ce sens. Le projet est également fortement ancré dans la stratégie générale de l'USO et cela ne changera pas dans le futur.
2.	Les principaux résultats du projet 2012-2014, qui axait prioritairement son action sur les travailleurs des entreprises de sous-traitance sont les suivants : • Une forte croissance du nombre de membres issus des entreprises de sous-traitance	L'IFSI est tout à fait d'accord avec cette analyse.

	• La conclusion d'accords et de CCT avec d'importantes entreprises de sous-traitance qui ne pratiquaient pas la concertation sociale jusqu'il y a peu • A court terme, les délégués syndicaux des entreprises de sous-traitance se sont hissés à la tête des sous-directives et au sein de l'USO • Décentralisation de la formation et ToT pour renforcer cette progression • Une grande partie des délégués syndicaux des entreprises de sous-traitance ont suivi la formation syndicale.	
3.	Pour l'USO, les défis majeurs à relever à l'avenir sont les suivants : • S'infiltrer encore plus profondément dans la chaîne de sous-traitance où les conditions de travail sont souvent encore extrêmement précaires • Consolider les résultats et l'efficacité (de la formation aussi), et continuer à veiller à la qualité malgré la forte croissance. • Mettre en place une politique plus claire dans le domaine de l'environnement et de l'égalité entre hommes et femmes (genre).	Lors de la planification du projet 2015-2016, l'USO était lui-même arrivé à la même conclusion. On avait alors parlé d'un phénomène de cascade, qui voyait les conditions de travail se détériorer de plus en plus. Pour cette raison, dans l'exposition de l'objectif spécifique, nous avons ajouté les termes de 'travailleurs précarisés' à ceux de 'travailleurs tertiairisés'. En ce qui concerne la consolidation des résultats et du travail : nous y travaillons de manière constante. Le fait que de très nombreux leaders sortent de cette formation constitue d'ailleurs une garantie de cette consolidation. L'environnement n'entre pas en ligne de compte dans le cadre du projet. La raison en est que l'USO en tant que tel est particulièrement actif dans ce domaine et ce, avec ses propres ressources. Le problème posé par la dimension du genre présente effectivement une grande pertinence et l'on assiste à l'évolution de la prise de conscience à ce sujet : dans le projet 2015-2016, un premier pas a déjà été franchi avec la mise en place d'une activité spécifique pour les femmes.

3.1.2. Projet des fleurs

D'un commun accord entre South Research et l'IFSI, il a été décidé de ne pas inclure le projet des fleurs dans le rapport définitif de l'évaluation externe. Cette décision s'explique par le fait qu'au moment de l'évaluation, le projet lui-même traversait une crise. Cette crise avait été provoquée par le retrait de FENSUAGRO du projet. Il va sans dire que les recommandations qui peuvent se révéler pertinentes pour ce projet seront également mises en œuvre.

3.2. Cuba – SNTi (étude de terrain)

	Conclusions/Enseignements South Research	Commentaires de l'IFSI
1.	Conclusions : Le projet est pertinent parce qu'il renforce la position des délégués et du syndicat à un moment de changement pour le pays provoqué par l'actualisation du modèle économique et parce qu'il apporte une réponse à une demande des travailleurs réclamant des informations détaillées sur la législation en vigueur fortement liée aux conditions de travail et au salaire. On a réussi à engranger des résultats positifs malgré le fait que le transfert de fonds a subi un sérieux retard, que la réorganisation au sein du SNTi a accusé du retard et que l'actualisation du modèle économique se trouve encore dans une phase expérimentale. Voici les principaux résultats épinglés : • Les formateurs, les délégués et les travailleurs ont intégré les connaissances acquises et les appliquent aux aspects juridiques et économiques. • Les délégués se sentent confortés dans leur tâche ayant pour objectif de garantir l'exécution des lois et des directives économiques. • Les travailleurs participent plus activement aux discussions sur le plan économique et exigent plus d'informations et davantage de transparence dans les rapports et les réunions. • Le syndicat est conscient de la nécessité de recourir à des techniques de formation plus actives. Les facteurs qui contribuent à l'obtention des résultats du projet sont : • Le SNTi est un syndicat bien structuré doté d'un plan stratégique propre, d'organes démocratiques et d'un leadership de qualité. • Le lien qui unit la FGTB et le SNTi est une relation de confiance basée sur la solidarité, le respect mutuel et des objectifs communs. • Le Projet n'a pas créé d'organes parallèles mais a été intégré dans la structure et dans les objectifs stratégiques et les programmes de formation du SNTi et du CTC. Le projet apporte une réponse à un besoin au niveau des travailleurs, des dirigeants et du syndicat lui-même. • La formation, ainsi que les séminaires, les ateliers, les réunions matinales, les rencontres,… au cours desquels on a discuté du thème de l'actualisation du	En dépit du contexte cubain qui connaît de profonds changements, l'évaluation du projet est positive. L'IFSI-ISVI partage l'analyse des évaluateurs telle qu'ils la présentent au point 1.

	modèle économique, ont opéré un changement dans les connaissances des travailleurs à tous les niveaux. • Le ToT organisé par les formateurs de la MWB a conscience du besoin de méthodes de formation plus participatives et actives si l'on souhaite mieux atteindre les travailleurs à la base. La gestion du projet s'est déroulée comme prévu. Toutefois, afin de pouvoir encore mieux tirer des enseignements, il est nécessaire de mettre fortement l'accent sur 'une gestion axée sur les résultats' porteuse de davantage d'effet, de changement et d'impact. Le projet a prouvé qu'il disposait de facteurs solides favorisant la durabilité. Cela s'explique par l'implication des structures de formation existantes au sein du SNTi et du CTC, sans qu'il faille mettre en place des structures parallèles. D'autre part, les syndicats expliquent aussi que dans le passé, ils ont toujours formé leurs cadres, leurs délégués et travailleurs avec leurs propres moyens et qu'ils continueront à le faire à l'avenir. Cependant, si l'on veut encore renforcer la durabilité des résultats, les actions suivantes sont nécessaires : • Améliorer le matériel didactique traitant de l'économie et le rendre plus accessible pour les travailleurs. • Recourir plus activement aux modes de travail interactifs, mettre en place un système d'encadrement et d'accompagnement, et disposer de matériel didactique avec des formes de travail dynamiques. • Intensifier la réflexion et le processus d'apprentissage au sein du SNTi et du CTC sur l'adaptation aux nouvelles formes de gestion privée qui se développent dans le pays.	
2.	**Accroître l'application de méthodes de formation interactives et participatives** Pour atteindre ce résultat, il est recommandé de compléter la formation des formateurs par un système d'encadrement et de suivi et ce de très près. Cela implique la présence d'un coach interne ou externe qui puisse agir en observateur durant les formations et donner des conseils et astuces pratiques sur la manière d'améliorer les aspects méthodologiques. Il conviendrait en outre de développer du matériel didactique qui comprenne des exercices simples afin de rendre la formation plus interactive (éviter les exercices trop	Même s'il est le fruit du projet lui-même, le système de suivi est assuré par le partenaire, dans le cadre de ses structures et de son fonctionnement institutionnel. Le projet prévoit néanmoins une évaluation à laquelle procèdent les formateurs de la MWB qui ont assuré la formation du premier groupe de formateurs en 2014 et 2015.

	complexes ou trop longs pour ne pas manquer de temps ou ne pas décourager les participants).	
3.	**Mieux intégrer le thème du nouveau modèle économique dans le matériel didactique :** Puisqu'il s'agit maintenant d'un fait acquis, il paraît recommandable d'intégrer plus clairement le thème économique dans le cours de base ainsi que dans la formation thématique. Le plus simple, dans ce sens, consiste à ajouter le contenu économique au matériel existant, afin de pouvoir l'expliquer avec simplicité. On peut également inclure des exemples qui pourront améliorer la compréhension. De même, il est possible d'élaborer des outils de sensibilisation à ce thème qui soient à la fois simples et clairs.	L'IFSI-ISVI accepte cette recommandation, même si les difficultés paraissent pires lorsqu'on les considère au travers de regards non cubains. Les partenaires ont en effet signalé rencontrer moins de problèmes qu'on pourrait le supposer dans la compréhension de la technicité des réformes actuelles.
4.	**Le syndicat doit s'entraîner à mieux pouvoir manier les nouvelles formes de gestion** La formation doit permettre de relever d'importants défis. En tout premier lieu, le maintien de la solidarité entre les travailleurs engagés dans les pouvoirs publics et dans le privé. Cela signifie que l'on doit constamment générer chez ces travailleurs une prise de conscience de la nécessité et de l'utilité d'un syndicat. Enfin, les structures, la formation et les services doivent s'adapter aux besoins de ce nouveau groupe de travailleurs.	Il s'agit effectivement d'une priorité pour le SNTi. Il existe un processus de réflexion, d'analyse et d'intégration de ces nouveaux travailleurs au sein de leur syndicat.
5.	**Abstraction faite de la formation, intégrer davantage d'activités expérimentales en lien avec le nouveau modèle économique dans les projets qui réunissent l'IFSI et FOS.** Ces activités devraient mettre en avant les nouvelles formes de gestion et devraient être orientées vers la réflexion interne sur les changements institutionnels nécessaires, et ce avec d'autres syndicats et avec le CTC. Nous recommandons aussi d'organiser l'échange entre les syndicats au niveau international afin de voir comment les autres syndicats gèrent l'organisation des travailleurs dans le secteur privé ainsi que les autres modèles de gestion.	L'IFSI-ISVI est d'accord avec la recommandation relative aux expériences d'autres syndicats en matière d'organisation des travailleurs dans le cadre d'autres formes de gestion. Cette réflexion est déjà en cours, et ce en vue de l'élaboration du programme 2017-2021.
6.	**Rechercher davantage de complémentarité et de synergies :** Le CTC gère 8 projets et le SNTi en a deux à sa charge. Le projet de FOS cible également la préparation des délégués en lien avec l'actualisation du modèle économique. À l'avenir, il est important que les deux projets de FOS et	L'IFSI-ISVI accepte cette recommandation. C'est également pour cette raison que, depuis deux ans, au moment où s'est formé le SNTi, l'IFSI-ISVI et FOS se sont déclarés d'accord pour rechercher de la complémentarité au sein du nouveau cadre du partenaire unique, même si

	de l'IFSI recherchent davantage de complémentarité et de synergies. Il existe en outre des possibilités d'améliorer la complémentarité au niveau des formations que les syndicats aussi bien que les employeurs proposent à leurs travailleurs.	les deux projets opèrent dans des secteurs différents. Dans un premier temps, c'est le partenaire cubain qui mène cette étude car il est en effet le mieux placé pour le faire.
7.	**Perfectionner la planification, le suivi et l'établissement des rapports :** Lors de l'élaboration du cadre logique, il faut davantage encore intégrer les résultats, le changement et l'impact (ainsi que des activités et du matériel). Premièrement parce que cela est nécessaire pour assurer la surveillance du projet sur la base d'indicateurs. En ce qui concerne les rapports, il faut les améliorer, plus précisément indiquer comment le contexte du pays influence la réalisation du projet. Deuxièmement il faut mieux décrire les résultats obtenus, les changements et l'impact.	L'IFSI-ISVI est d'accord avec cette recommandation, même si nous tenons à signaler que de nombreux efforts ont déjà été déployés pour améliorer ce point au cours des deux dernières années.
8.	**Amélioration de l'environnement :** Compte tenu des grands risques de pollution dans le secteur de la métallurgie, il convient de recommander que l'on élabore une stratégie vouée à l'amélioration de la protection de l'environnement, en collaboration avec d'autres acteurs fortement concernés par ce thème.	L'IFSI-ISVI a effectivement intégré cette préoccupation dans sa réflexion.
9.	**Recommandations à l'intention de l'IFSI et de la MWB :** Il est important que l'IFSI et la MWB revoient leur stratégie visant à renforcer uniquement la formation de leurs partenaires. On devrait compléter la stratégie de renforcement des capacités des individus avec celle de renforcement de l'organisation interne. Dans le cas de Cuba, on peut envisager de concevoir un renforcement organisationnel dans deux domaines : • Aide au développement du système pour l'accompagnement et l'encadrement des formateurs, avec du personnel au sein du SNTi, afin de les aider dans la mise en œuvre concrète des nouvelles formes de travail dynamiques et participatives. • Aide dans les expériences avec des travailleurs privés ou des coopératives que le SNTi peut aider dans l'élaboration de services et de soutien qui soient adaptés à ces nouveaux travailleurs. Il est nécessaire, au niveau de l'IFSI, de développer la capacité d'élaborer des comptes-rendus au niveau des résultats (gestion axée sur les résultats) et pas seulement au niveau des activités et de l'output. Nous relevons ainsi l'absence de mesure et de rapport à propos des	L'IFSI-ISVI signale que le système de formations élaboré, introduit via le projet et assuré par les partenaires de la MWB, répond aux besoins du partenaire. La proposition des évaluateurs est intéressante, elle fera certainement l'objet d'une présentation aux partenaires et d'une discussion avec eux, mais elle reste soumise à une demande ou à une nécessité qui découlerait de l'analyse des besoins. En ce qui concerne le deuxième domaine de renforcement des capacités au niveau du secteur privé, ce point fait déjà l'objet d'une discussion interne entre l'IFSI-ISVI et la MWB depuis un certain temps. L'IFSI-ISVI a effectivement formé ses partenaires – et notamment les Cubains – à Nieuport, en 2014 à propos de systèmes de suivi et d'établissement de rapport. De plus, le gestionnaire de projet consacre chaque année

	effets/changements que ces formations engendrent à moyen terme. Nous recommandons à ces organes de se former et de consacrer davantage de temps durant la planification à décrire ces changements souhaités et ce, d'une manière participative. Au niveau des échanges, ceux-ci devraient être plus orientés sur les besoins urgents du SNTi et du CTC. Les changements économiques constituent un défi pour les syndicats et il est nécessaire de tirer des enseignements d'autres pays qui ont déjà fait l'expérience du travail effectué par des travailleurs indépendants ou qui travaillent dans des coopératives. Le séminaire organisé en Belgique en 2011 et qui avait pour thème les coopératives, est un bel exemple d'échange orienté vers les besoins prioritaires du SNTi et du CTC. Une autre option consiste à accroître les échanges sud-sud et nord-sud à propos de ces thèmes. Pour terminer, il est également à conseiller de promouvoir plus de thèmes transversaux, comme l'environnement, par exemple.	une partie de l'atelier sur le monitoring à cet aspect le plus faible du projet. L'IFSI-ISVI et son partenaire cubain prennent déjà ce thème en considération.

3.3. Pérou (étude de terrain)

3.3.1. FTCCP

	Conclusions/Enseignements South Research	Commentaires de l'IFSI
1.	**Conclusiones**: El proyecto es pertinente porque fortalece la organización sindical y contribuye a minimizar el paralelismo sindical y la infiltración del crimen organizado en el sindicato. Al fortalecer las capacidades de los dirigentes y su capacidad de respuesta y diálogo se contribuyó también a la vigencia de la agenda del trabajo decente. Por ejemplo, los dirigentes ahora argumentan y defienden sus derechos con los empresarios en los comités de obras. El proyecto ha tenido un grado alto de cumplimiento de los resultados previstos y del objetivo específico. Hay una renovación del compromiso y valores del sindicalismo, como resultado directo de las capacitaciones realizadas. Las capacidades individuales de los dirigentes han mejorado, con efectos directos y positivos en la organización, movilización y defensa de los derechos de los trabajadores a nivel local (en las obras) y a nivel nacional (a través de la negociación de la FTCCP). Para que la capacitación logre mejores efectos se debe ajustar la metodología (adoptando un	L'évaluation du projet de la FTCCP est excellente. La FTCCP a déjà commencé un travail de réflexion sur la méthodologie, la pédagogie. Lors de la mission de l'IFSI avec la Centrale Générale, il fut question de ces thèmes. Le directeur de l'école syndicale et le secrétaire d'éducation de la FTCCP travaillent ensemble

	enfoque por competencias); la pedagogía (metodologías activas y participativas de educación de adultos); atendiendo el proceso (el seguimiento post capacitación, formalizar los compromisos de cada capacitado, más un proceso de aprendizaje) y ajustando el contenido de los materiales (ver recomendaciones). Además, se incrementó el número de sindicatos en casi 40 %, la afiliación y la cotización en un 20%. Los sindicatos de base están ahora mejor organizados y más activos en las obras para exigir el cumplimiento de los derechos, sobre todo con la implementación de la Ley de Salud y Seguridad en el trabajo (2011). La gestión del proyecto se ha desempeñado de acuerdo a lo esperado. No obstante, para mejorar los aprendizajes se requiere adoptar el enfoque de gestión para resultados (efectos y cambios) y una reflexión continua sobre las lecciones aprendidas. La FTCCP se ha visto fortalecida de los intercambios con la FGTB y socios de los demás países en el programa. Lo cual ha sido positivo porque hay aprendizajes. Además del intercambio, pueden fortalecerse con el establecimiento de acciones conjuntas de incidencia política a diferentes niveles (local, nacional, internacional). La FGTB debe jugar un papel más activo en definir temas y estimular la acción conjunta.	dans ce sens et ils ont d'ailleurs engagé un formateur panaméen pour le cours de formateurs de formateurs parce qu'il a une pédagogie participative, basée sur l'interaction et plus ludique. En ce qui concerne la gestion du projet, elle n'a fait pas systématiquement mention des "leçons apprises". Cependant une analyse est faite chaque fois par le coordinateur du projet et les partenaires de l'école syndicale se retrouvent en atelier et des échanges ont lieu par mails fréquemment entre le coordinateur et la gestionnaire et aussi entre le formateur de formateurs panaméen et la gestionnaire de projet. La FTCCP met beaucoup d'énergie dans la formation syndicale. Elle veut pouvoir compter sur de nombreux dirigeants syndicaux bien formés, motivés et sur une équipe de formateurs bien formés et motivants. L'IFSI a tenu plusieurs ateliers de réflexion sur sa méthode de travail, a suivi des formations et a décidé de mettre plus l'accent en effet sur le changement au niveau des résultats: quels sont les changements obtenus en connaissances, en aptitudes, en méthodes. La Centrale Générale FGTB joue un rôle important dans les échanges avec la FTCCP que ce soit au niveau politique ou au niveau syndical via le projet ou directement avec les dirigeants syndicaux. L'IFSI sert de relais et fait participer si nécessaire la FGTB fédérale aussi. La CG tout comme la FGTB sont très respectueuses de l'indépendance syndicale. La FTCCP est en processus de renforcement de son école syndicale et doit mobiliser ses forces contre les attaques d'un gouvernement antisyndical qui détricote le maigre tissu social et renforce les employeurs en multipliant les "régimes spéciaux de travail" qui interdisent les syndicats, coupent la sécurité sociale de moitié ainsi que les congés des travailleurs de ces secteurs... L'IFSI a toujours essayé de créer des liens entre ses partenaires, le réseautage est en effet un de ces résultats recherchés. Et cela marche. L'USO de Colombie est en rapport avec la FTCCP et parle de méthodologies de formations.

		L'IFSI ne sait pas s'il appartient à la CG d'avoir un rôle plus actif dans la définition de thèmes (quels thèmes?). Les actions sont définies lors des ateliers participatifs de planification. Jamais l'IFSI n'a conçu un projet en devant jouer ce rôle de devoir définir les thèmes. L'IFSI veut de plus en plus renforcer les liens de réseaux et veillera à stimuler plus d'interaction, d'échanges. L'Institut l'a déjà fait à maintes reprises. Les partenaires aiment les rencontres entre eux, ils apprennent beaucoup les uns des autres mais ces rencontres sont moins dévoreuses de temps de préparation que d'argent.
	El proyecto ha demostrado tener sólidos factores de sostenibilidad que se explican por estar instituido dentro de la organización de la FTCCP, sin crear estructuras paralelas. Así, el diseño del proyecto corresponde a las prioridades del Congreso y el Plan Estratégico de la FTCCP; el coordinador del proyecto ejerce el cargo de Secretario de Educación y Cultura dentro de la FTCCP; y el proyecto está desarrollado y gestionado en el seno de la escuela sindical. No obstante, para reforzar la sostenibilidad se requiere comprometer más a las Secretarías de Educación y Cultura de las 15 regiones y elaborar un plan de trabajo conjunto. Los factores más importantes que explican el éxito del proyecto son los siguientes: • La FTCCP es una federación bien estructurada y cuenta con su plan estratégico, organismos democráticos y un buen liderazgo. • La relación entre FGTB y la FTCCP es de confianza, solidaridad y respeto mutuo, basada en la igualdad y en objetivos comunes. • El proyecto no ha creado organismos paralelos pero está integrado en la estructura y el plan estratégico de la FTCCP. • El proyecto da una respuesta a una necesidad grande dentro de la FTCCP. • El proyecto es muy relevante tomando en cuenta el contexto externo de la violencia / crimen organizado y la brecha de escasa existencia de dirigentes capacitados por la política de Fujimori que eliminó sindicatos en la década de los noventa. • La capacitación ha provocado muchos cambios porque es como un "abre ojos" para muchos dirigentes jóvenes, con bajos niveles de formación sindical.	La FTCCP en prend bonne note mais n'a pas attendu l'évaluation. C'est quelque chose qu'elle sait déjà et y travaille. Par contre il est vrai qu'elles ne développaient pas ensemble un plan de travail. La FTCCP est heureuse que l'évaluatrice ait pu constater toutes les choses positives que le projet et l'amitié entre elle et la CG a apporté à la FTCCP.

2.	**Fortalecer la formación de los dirigentes intermedios:** ***Responsabilizar a los sindicatos de base –*** *Recomendamos* promover mayor responsabilidad y compromiso de los sindicatos de base con la capacitación y el seguimiento a los procesos de aprendizaje. Fortalecer los Secretarias de Educación y Cultura de las regiones es un factor importante para el objetivo de fortalecer la responsabilidad de las bases. Además se puede propiciar entre los capacitados **un mayor compromiso individual,** vía la elaboración de sencillos y breves planes de trabajo, acompañando su proceso de réplica en bases. **Pedagogía** - La metodología de los módulos de capacitación sigan siendo expositiva (charlas de expertos) y mayormente se usa un lenguaje técnico. Aunque se han dado pasos como los círculos de aprendizaje y la formación de formadores, hace falta la aplicación de metodologías activas y participativas de educación de adultos, que favorezcan el aprendizaje. **El proceso de formación –** La capacitación se lleva a cabo con la idea de ser un evento de formación. Falta desarrollar procesos más largos de aprendizaje en los cuales haya espacios para poner en práctica lo aprendido, entrar en intercambio entre pares, círculos de aprendizaje y pasantías, entre otros. Además es necesario elaborar un **sistema de seguimiento post capacitación** involucrando a la Federación y a los sindicatos de base. Implementar una base de datos de los participantes en sus cursos, desagregada por sexo y edad, de manera que se pueda hacer un seguimiento y acompañamiento post capacitación o para que integren otros programas como el de “Formación de Formadores”. ***A nivel del currículo*** - El enfoque por competencias debe ser incluido en el currículo, para poder dar seguimiento los participantes y para una mejor elaboración del contenido. Además, es importante acelerar el programa de “Formación de Formadores”, a fin de que las réplicas puedan ser mayores, dotándolos de material impreso sencillo y metodologías activas, capaces de llegar con el lenguaje y la pedagogía apropiadas a las bases. ***En relación a los materiales***, contar con textos simples y sencillos como trípticos para acompañar las réplicas a nivel de obra; incluir el enfoque de género en todos los materiales fomentando su visibilizarían, incluyendo el establecimiento de competencias para los capacitados en este enfoque.	C'est la voie choisie par la FTCCP. Elle recueille l'idée de renforcer l'engagement individuel. La FTCCP est en train d'adapter sa pédagogie mais ceux qui se résistent sont souvent les apprenants. Ils ont l'impression que si le cours n'est pas donné sérieusement, ex-cathedra, ils n'apprendront pas. L'IFSI avait déjà parlé avec la FTCCP de la nécessité d'avoir un système de suivi post-formation; il en est question dans le projet 2015-2016. Accélérer la "formation de formateurs" n'est pas une nouvelle idée pour la FTCCP. Cependant elle coûte cher, la FTCCP la finance elle-même.
3.	**Responsabilizar más los sindicatos de base**	C'est un des objectifs retenus par la FTCCP lors

	y las regiones para tomar compromiso con la capacitación, la organización, la cotización, y el proyecto en general. La participación de los sindicatos de base en el diseño del proyectos crucial. Además es necesario de darles un papel claro en el seguimiento de los capacitados (secretaria de educación) y monitoreo de los avances del proyecto. Para realizar estos cambios se necesita fortalecer y capacitar a los secretarias de educación en las regiones, mejorar los medios de comunicación presencial y no presencial, incluyendo el uso más intensiva de TIC's para fomentar mayor participación de dirigentes intermediarios y descentralizar la escuela sindical de la FTCCP, para que tenga presencia y actividad permanente a nivel regional.	de son congrès en juin 2015.
4.	Para mejorar **la gestión del proyecto** se recomienda desarrollar instrumentos para el monitoreo participativo y incorporar reflexiones sobre lecciones aprendidos en informes, reuniones internas y reuniones con ISFI. Además el programa puede incluir capacitación en gestión y monitoreo para resultados (enfocado en los efectos/ cambios).	L'IFSI réfléchit à l'amélioration de la gestion de ses projets et met au point des instruments de suivi s'inspirant de plusieurs théories dont celle du changement. L'IFSI prendra en compte de prendre plus de temps sur les "leçons apprises" pour en découler plus de d'analyses.
5.	**A nivel de los intercambios y redes** es recomendable profundizar la reflexión y organizar intercambios sobre el nivel político y modeles nuevos de sindicatos o de lucha. Además hay una necesidad de incorporar más el intercambio regional/ sur-sur en los programas que son más eficientes que los intercambios internacionales. Por terminar es recomendable de investigar si FGTB/ISFI y sus socios en el programa no pueden desarrollar vínculos estratégicos con redes, plataformas, … para acciones conjuntas de incidencia políticas en la agenda del trabajo decente.	L'IFSI n'est pas d'accord sur le fait que les échanges internationaux ne seraient pas aussi riches que les échanges sud-sud. Il ne faut pas oublier qu'en matière syndicale, les échanges sont nécessaires, importants et que tous apprennent de tous. Les relations sud-sud sont juste plus faciles à organiser en Amérique du Sud, elles coûtent moins cher et ne nécessitent pas de traduction. L'IFSI envisage la possibilité de créer un espace pour tous ses partenaires sur son site. Le problème reste la langue.
6.	Para garantizar **la sostenibilidad a largo plazo** es importante seguir cerrando la brecha de dirigentes jóvenes capacitados. Fortalecer la estrategia de formación de formadores, implementar la descentralización de la escuela sindical y fortalecer los secretarias de educación a nivel regional son algunas medidas importantes. Además se necesita una base de datos para identificar los capacitados que se trasladan a otros lugares (rotación) y para desarrollar un sistema de uso optimo de los capacidades a dentro de la Federación.	
7.	Para la FGTP/ISFI se recomienda estimular más temas técnicos como "género" y la aplicación de metodologías activas de educación de adultos. Además deben fomentar que las bases de las federaciones participen en el diseño y monitoreo	Lors de son congrès de juin 2015, la FTCCP a décidé d'intégrer le "genre" de façon active et plus que "transversalement". Trois femmes ont été élues au Secrétariat national. Lors des ateliers de planification IFSI-FTCCP, il y a toujours des représentants des bases. Leur

	del proyecto. Es necesario desarrollar capacidades a nivel de ISFI y la FTCCP para reportar resultados (gestión para resultados) y no solo actividades y productos. Por ejemplo, falta observar y reportar los efectos/cambios de mediano plazo de la capacitación. Recomendamos de capacitarse y de incluir más tiempo en el diseño del proyecto para desarrollar estos resultados (cambios e impactos) de una maniera participativa. A nivel de los intercambios se puede fomentar más intercambios Sur-Sur y buscar posibilidades para desarrollar acciones juntos en incidencia política a dentro de la agenda de Trabajo Decente. Por terminar es importante que FGTB-ISFI revisa su estrategia de fortalecer casi solo la formación de sus copartes. Deben combinar esta estrategia de fortalecimiento de individuos, con el fortalecimiento a nivel de la organización interno. En el caso de Perú pueden considerar incluir el fortalecimiento de los secretarias de educación en las regiones y la descentralización de la escuela como un resultado de fortalecimiento organizacional (OD) de la FTCCP. Este resultado complementa los esfuerzos de capacitación, porque estarán creando un entorno prospero para organizar y dar seguimiento a la capacitación de los bases.	nombre à l'atelier est limité. Comme nous l'avons dit plus haut, l'IFSI accorde beaucoup d'importance à améliorer le suivi de ses projets et a suivi et suit des formations pour adapter les meilleurs outils pour son travail. L'IFSI aimerait pouvoir étendre le projet non seulement aux "individus" et aux secrétariats d'éducation régionaux mais également à tout le pays. Décentraliser l'école syndicale est un objectif de la FTCCP. Renforcer le syndicat permettra d'avoir plus de membres et donc plus de cotisations et la FTCCP sera en mesure de pouvoir faire tout ceci qui est un must et une évidence pour le syndicat.

3.3.2. CGTP

	Conclusions/Enseignements South Research	Commentaires de l'IFSI
1.	En dépit du retard énorme enregistré par les transferts de fonds, le projet parvient à atteindre des résultats positifs. En voici les résultats les plus importants : • La CGTP peut compter sur un nouveau service juridique, service qu'ils ne possédaient pas auparavant. • Le service juridique du département des droits du travail opère au moyen de protocoles de fonctionnement tant au niveau juridique que dans le domaine des négociations collectives et pratique des tarifs pour les services fournis. • Le service juridique est au service des travailleurs individuels, des groupes et apporte son aide aux syndicats bénéficiaires (affiliés) dans le cadre de leurs négociations collectives • La majorité des processus juridiques se soldent par un résultat positif à l'avantage du travailleur et les CTT signées se traduisent	Les résultats du projet de la CGTP sont, en effet, malgré le retard dans les transferts d'argent impressionnants compte tenu qu'il s'agit d'un "petit projet".

	par de meilleures conditions de travail pour les travailleurs. • Les leaders et les délégués, formés par le service juridique, commencent à donner des conseils juridiques aux travailleurs sur des thèmes simples tels que les salaires; • Les syndicats de base se sentent mieux soutenus par la confédération (CGTP). Une relation de confiance s'est installée et l'on se rend mieux compte que la CGTP fournit des services importants. Le projet a prouvé qu'il disposait de facteurs solides de durabilité. Le fait que le projet a été intégré dans les structures qui existent déjà au sein de la CGTP, comme le Service Droit du travail, indique que le projet a été institutionnalisé dans l'organisation de la CGTP sans avoir à créer des structures parallèles. Toutefois, la durabilité à long terme, la capacité de se suffire à elle-même à 100%, constitue un énorme défi à relever pour la CGTP. Pour renforcer cette durabilité, il faut des moyens considérables (exposés avec plus de détails dans les recommandations ci-dessous).	
2.	**Renforcement du soutien interne apporté au service juridique par la CGTP et consolidation de la durabilité financière du service.** Il est important que le service juridique bénéficie d'un plus grand soutien de la part de la CGTP qui devrait lui accorder plus d'importance. Nous proposons d'organiser des réunions périodiques au sein de la CGTP à propos du fonctionnement et de la durabilité du service juridique. En matière de durabilité, nous recommandons d'élaborer une nouvelle stratégie de durabilité financière qui tienne compte de la réalité des syndicats et du contexte externe.	La CGTP prend acte de la recommandation d'autant plus qu'elle correspond aux desiderata de la coordinatrice du projet.
3.	**Impliquer et responsabiliser davantage les 10 syndicats bénéficiaires.** Nous recommandons d'encourager une responsabilisation et un engagement accrus dans le chef des syndicats bénéficiaires sélectionnés par le projet. Ils doivent s'impliquer davantage dans la planification et dans le suivi des résultats, par le biais de réunions régulières qui rassemblent les 10 syndicats bénéficiaires. Il est en outre nécessaire d'améliorer la mise en commun des informations et le partage des expériences.	Les syndicats bénéficiaires n'ont pas été suffisamment impliqués lors de la planification, dans les ateliers. Les impliquer davantage renforce la responsabilisation de ceux-ci. La CGTP reprend la suggestion d'organiser des réunions avec tous les bénéficiaires.
4.	**Mieux systématiser et consigner les connaissances et les 'lessons learned' (leçons apprises)** En ce moment, les connaissances se concentrent essentiellement auprès d'une ou deux personnes, ce qui engendre un haut niveau de dépendance. Nous recommandons de	La suggestion est bonne mais la CGTP manque cruellement de personnel qui court au plus pressé. Par exemple, le 9 septembre 2015, Gisella Figueroa, coordinatrice du projet est seule pour s'occuper de 20 négociations collectives et de 115 procès... L'idée est de recruter des stagiaires en droit du

	prévoir un budget dans le cadre du projet pour 'socialiser' et systématiser les connaissances du service juridique. Nous considérons comme important de systématiser les informations, d'élaborer des manuels d'utilisation et de consigner les succès enregistrés.	travail qui pourraient, entre autres, systématiser l'information. Diffuser l'information des cas pourrait se révéler très intéressant pour la CGTP et ses syndicats et le public en général.
5.	**Incorporer des thèmes transversaux tels que l'égalité homme/femme (gender) et l'environnement** En sa qualité de confédération, il est important que la CGTP donne l'exemple aux syndicats bénéficiaires. Nous recommandons de renforcer les thèmes du genre et de l'environnement au sein de la CGTP, en commençant par sensibiliser les gens à tous les niveaux à propos de l'importance que revêtent ces thèmes. La deuxième étape consiste à élaborer une politique institutionnelle dans le domaine de l'égalité des sexes et de l'environnement. Il est également possible, au niveau du projet, de donner un caractère concret à la dimension de genre en travaillant, par exemple, sur l'inégalité des salaires et en abordant ce point avec le service juridique.	La CGTP voudrait renforcer ces thèmes "gender" et "l'environnement" et le fait mais de façon ponctuelle de nouveau par manque de moyens. Elle prévoit d'organiser un département "gender" cependant ces thèmes ne sont pas oubliés et sont traités au cas par cas syndicalement. La CGTP a pris part à la défense des lagunes contre l'exploitation des mines préférant la défense de l'environnement à la défense des emplois en pensant à la survie des communautés environnantes. La suggestion de l'évaluatrice par rapport au thème de l'égalité salariale homme-femme dans le service juridique est intéressante et à développer.
6.	**Renforcer les échanges sud-sud** Il serait très intéressant pour le service juridique de la CGTP de pouvoir échanger avec d'autres syndicats qui possèdent un service juridique sur les bonnes pratiques, la méthodologie, les procédures et la durabilité financière. Nous conseillons d'organiser davantage d'échanges sur les thèmes susmentionnés avec des syndicats dans la région.	Les échanges Sud-Sud se font déjà et ne sont souvent pas repris dans les rapports. Par exemple, la coordinatrice qui s'occupe de la négociation collective du syndicat de PROSEGUR, multinationale espagnole, connue pour ses mauvaises conditions de travail, a contacté les partenaires belges et colombiens pour avoir plus d'informations sur l'entreprise et savoir la stratégie utilisée. L'IFSI tient à cœur de renforcer le réseau Sud-Sud et y travaille avec ses partenaires.

3.4. Bénin - CSA (étude sur documents)

	Conclusions/Enseignements South Research	Commentaires de l'IFSI
1.	Forces : • le projet est approprié par le CSA et cadre dans son plan stratégique, le SG est au courant et est supporter du projet • une bonne exécution des activités et atteintes des résultats • travailler sur la sécurité et la santé est une bonne porte d'entrée dans le secteur informelle (beaucoup de demandes) • la création de nouveaux syndicats dans le secteur informel	
2.	Faiblesses : • l'intégration du projet dans la structure CSA n'est pas clair (comité de pilotage mixte du projet, comité de pilotage national… sont des structures de projet avec des représentants	Cette structure permet justement d'éviter que le projet soit simplement géré par des personnes et permet dès lors de faire avaliser toute les décisions par l'ensemble de la CSA-Bénin. Pour rappel, le Secrétaire Général de la CSA-Bénin

	des affiliés concernées) • Projet avec 3 volets SST dans le secteur formel; SST dans le secteur informel et des campagnes contre le harcèlement des femmes dans le secteur d'éducation; avantages = synergies mais l'inconvénient est la maîtrise et la gestion (harcèlement = activité dans le R2) • lien renforcement des individus (formation et sensibilisation des personnes) et renforcement de la structure (comités, structures au niveau des régions….) surtout pour le secteur informelle n'est pas clair à partir de la lecture des documents	siège au sein des deux comité de pilotage. La différence entre le mixte et le national est la présence des représentants des partenaires Nord dans le comité mixte. L'IFSI prend bonne note de cette remarque et s'appliquera à l'avenir à mieux décrire les effets du renforcement des capacités
3.	Opportunité : • bonne visibilité et légitimité de CSA, le CSA est demandé par le gouvernement de participer dans des réflexions • travailler sur la problématique de SST est une bonne porte d'entrée dans le secteur informelle • dans le domaine Sécurité et Santé des travailleurs CSA est pionnier et reconnue comme expert • la reconnaissance et le renforcement des capacités augmentent la durabilité du programme (plusieurs bailleurs sont intéressés)	
4.	Recommandations et leçons (basé sur les forces et les opportunités) • continuer et renforcer le rôle d'expert de la CSA • en travaillant avec le PANAF introduire le système de cercle d'étude peut être une méthode intéressante pour le secteur informelle (palabre sous l'arbre)	Comme mentionné dans le rapport de l'évaluateur, des contacts ont d'ores et déjà été pris en ce sens. Cependant, il est encore trop tôt pour affirmer que cette piste sera concrétisée dès 2017.
5.	Recommandations et leçons (basé sur les faiblesses) • Analyser en profondeur l'intégration du projet dans les structures CSA et le renforcement de ces structures (département formation, département secteur informelle) • mieux faire ressortir les résultats atteints sur le domaine du harcèlement des femmes	L'IFSI prend note de la recommandation d'analyser en profondeur l'intégration du projet. L'accès à l'information est plus particulièrement les statistiques pose un réel problème. Notre partenaire en est conscient et va essayer à l'avenir de trouver d'autres sources complémentaires.

3.5. Burkina Faso & Côte d'Ivoire – UCRB + SYNA-CNRA (étude sur documents)

	Conclusions/Enseignements South Research	Commentaires de l'IFSI
1.	Ce projet traite un sujet qui est reconnu comme problème majeur (travail d'enfant dans le secteur agricole) et a pu construire une base solide pour l'exécution du programme. Il donne une réponse assez innovatrice : d'un côté sensibiliser et faire appel à des membres de l'UCRB à jouer un rôle important (sensibilisation, dénonciation, plaidoyer,) et d'autre côté, à travers les réseaux syndicaux (avoir accès et avoir une influence sur chaque maillon dans la chaîne de valeur de la filière de cacao).	En effet, l'évaluation du projet fut très positive et a mis en lumière la pertinence de ce projet et de la plus-value du syndicat sur cette thématique, notamment dans l'organisation du rôle des cacaoculteurs en Côte d'Ivoire et le renforcement syndical tout au long de la chaine de sous-traitance.
2.	Ce projet se base sur la force d'un mouvement syndical (forte organisation internationale, présence partout, accès à des informations et de compétences, …) et donne un contenu intéressant à une solidarité Nord-Sud : les délégués et les personnes syndiqués a Horval, des usines qui utilisent le cacao influencent le marché du cacao en faveur des petits producteurs du Sud.	

3.6. Kenya– KEWU (étude sur documents)

	Conclusions/Enseignements South Research	Commentaires de l'IFSI
1.	La brève étude sur documents et une conversation avec le coordinateur de projet indiquent que le projet a évolué très positivement. Les conclusions de l'évaluation effectuée en 2011 restent d'actualité : le renforcement du KEWU dans le contexte kenyan conserve toute son importance et sa pertinence, le projet atteint ses objectifs et sa gestion est bonne. Le partenariat se révèle extrêmement enrichissant pour les deux parties et il offre une immense quantité d'opportunités.	L'IFSI partage cette analyse. La FGTB Métal reste également fortement engagée dans le partenariat avec son syndicat affilié au Kenya.
2.	La mise en place d'un partenariat de même type à long terme occupe la première place. Des projets peuvent contribuer à renforcer ce partenariat mais également à créer une dynamique. Les projets doivent s'inscrire dans cette trajectoire de croissance.	La FGTB Métal et KEWU ont effectivement mis en place un partenariat à part entière. Celui-ci sert en outre d'inspiration au BTB qui est également en train de créer un partenariat au Kenya. L'IFSI souhaite se servir de cette expérience pour atteindre la même qualité de partenariat entre BTB, DWU et KLDTDU (secteur des transports).
3.	La créativité et l'innovation constituent deux aspects importants : procéder à des analyses de risques et à des projections de 'business plans' avant de prendre une décision augmente le caractère durable des actions.	L'IFSI examine comment nous pouvons partager ces bonnes pratiques avec les partenaires qui n'appliquent pas (encore) ces principes.
4.	Il est intéressant d'assigner d'autres rôles aux partenaires et de se dégager de l'approche par projet. KEWU prend à son compte le parrainage	Dans la planification du programme 2017-2021, nous avons l'intention d'aller encore plus loin. Nous ne voulons pas uniquement collaborer

	d'un nouveau partenariat entre BTB et d'autres syndicats Kenyans, ce qui engendre de nouvelles relations et de nouvelles possibilités de synergies.	structurellement au niveau de la gestion des projets mais également par rapport au contenu. Nous escomptons que nos partenaires kényans en perçoivent également les avantages sans se sentir menacés dans leur autonomie.
5.	Un bon système de suivi assorti d'accords clairs et d'une concertation suffisante constitue une base de succès.	L'IFSI envisage de continuer à agir de la sorte à l'avenir. Il ressort effectivement qu'il s'agit d'un élément-clé dans la réalisation de nos objectifs.

3.7. Malawi – HFPCWU (étude sur documents)

	Conclusions/Enseignements South Research	Commentaires de l'IFSI
1.	Cette phase de consolidation de 2 ans a été très importante pour HFPCWU. Elle a permis au syndicat de pouvoir accroître sa force, de pouvoir recruter davantage de membres et d'améliorer sa capacité d'autonomie. Il a également eu la possibilité de nouer des contacts avec d'autres donateurs et organisations qui soutiennent son fonctionnement, notamment Horval Anvers dont la contribution financière est limitée mais qui offre un potentiel d'actions de solidarité puisqu'il opère dans une filiale de la même multinationale, à savoir Carlsberg, qui met également Coca Cola en bouteille au Malawi, ainsi que le syndicat danois 3F qui, par contre, dispose de bien plus de ressources.	L'IFSI est particulièrement heureux que le HFPCWU soit parvenu à consolider sa position.
2.	Une 'exit strategy' ou mieux, une stratégie de consolidation, revêt une grande importance. Il ne s'agit pas tant d'une stratégie de consolidation d'un projet mais, pour chacune des activités, il faut toujours établir une projection ou un 'business plan' qui étudie les coûts d'une action à long terme, ses revenus potentiels, avant qu'une décision soit prise. Il faut connaître les coûts et les revenus de chaque action à terme et si les revenus sont disproportionnés par rapport aux coûts, il faut évaluer dans quelle mesure l'impact social compense les coûts et, le cas échéant, élaborer une stratégie qui permette de continuer à financer cette action. Quelques exemples : • Lors de l'achat d'ordinateurs, examiner, avant l'achat, la manière dont ces ordinateurs vont dégager des revenus supplémentaires pour l'organisation et comment on peut garantir des fonds pour en assurer l'entretien et le remplacement. • Mettre en place un ToT et déjà réaliser une projection pour voir comment cela va s'intégrer dans la structure et comment on le financera à l'avenir.	Il s'agit du premier projet de l'IFSI pour lequel nous ayons opéré une 'sortie' (exit). En outre, celle-ci est venue de manière inattendue. Heureusement, la DGD a accordé un prolongement de deux ans. L'IFSI estime exact qu'il faille en effet inclure une **stratégie de consolidation** bien plus claire dans les projets. Cela garantit d'ailleurs également la durabilité des résultats. L'expression 'stratégie de consolidation' suscitera aussi moins de résistance de la part de nos partenaires, contrairement au terme 'exit strategy', qui leur fait toujours redouter la fin de la coopération (même si, en réalité, ce n'est absolument pas le cas.) .

3.	Établir une distinction entre le coordinateur de projet qui est investi d'une fonction politique et le gestionnaire du projet qui est responsable de l'exécution. Il faut que les rôles de chacun soient clairement définis. Les personnes occupant des fonctions politiques, comme les présidents ou les secrétaires généraux, doivent s'occuper de politique, préserver les lignes politiques, et elles n'ont pas la charge de la gestion journalière. Il importe que l'on puisse avoir des contacts avec plusieurs personnes, que l'on puisse consulter différentes sources d'information et ce, de manière indépendante, et que l'on ne se limite pas à la collaboration avec une seule personne haut placée dans l'organisation. Un comité ou une commission des projets sont des outils utiles. Il est également crucial de conserver un ressenti de ce qui se passe sur le terrain.	Il s'agit d'un enseignement important que l'IFSI-ISVI a tiré. Les commissions de projets, ou quel qu'autre nom qu'on leur donne, jouent un grand rôle dans la socialisation du projet au sein de l'organisation partenaire. Elles renforcent en outre les capacités de collaboration sur le projet, des compétences qui sont également extrêmement utiles dans le cadre du fonctionnement général du syndicat. La distinction entre les responsabilités politiques et opérationnelles constitue une condition pour garantir la transparence et la responsabilisation. Ces leçons sont applicables à tous les projets de coopération.
4.	Une collaboration dans le sud peut venir compléter le fonctionnement du nord d'une manière créative. Il est important qu'il y ait un point de contact auquel les membres syndicaux et les permanents puissent s'identifier dans le nord, en l'occurrence ici un travailleur de la même multinationale.	L'IFSI partage cette analyse. Le fait pour les travailleurs dans le Nord de pouvoir s'identifier à ceux du Sud renforce l'efficacité des liens de coopération.

3.8. RDC- UFF (étude de terrain)

	Conclusions/Enseignements South Research	Commentaires de l'IFSI
1.	**Conclusions**: L'évaluation du partenariat entre l'IFSI/ CGSP et l'UFF est très positive. Les parties impliquées i.e. le IFSI, la CGSP et les syndicats congolais (UNTC, La DTC et le COSSEP) apprécient la collaboration qui est franche, ouverte et très transparente. Les partenaires se sentent respectés et considèrent le projet comme le leur. Vu la complexité du contexte Congolais et les difficultés auxquels les travailleurs du secteur privé et publique sont confrontés la pertinence du projet et très élevée. Lee fléaux des syndicats demande une collaboration plus étroite entre des syndicats qui veulent vraiment représenter et améliorer la situation de leurs membres car 'Union fait la Force'. Les trois membres de l'UFF sont différents et justement ces différences font la force de l'union. La méthode de cercle d'étude est une méthode très efficace et adapté au contexte congolais. Elle permet aux syndicalistes de se réunir, d'apprendre et d'échanger d'une manière très efficace. Ces cercles sont faciles à organiser et ne coutent rien, on peut les organiser en dessous d'un arbre, mais ils créent une dynamique dans une entreprise ou dans une organisation du secteur publique. Ils augmentent	

	la visibilité et la notoriété du syndicat. Surtout dans le secteur publique ou pendant 23 ans les syndicats n'étaient pas présents, les cercles d'études sont importants pour sensibiliser, informer et faire participer les membres des syndicats. Ces cercles créent une entente et une cohésion entre les membres et donne un statut au délégué mais est un instrument efficace pour analyser des problèmes et de formuler des solutions et des revendications. Ce sont des instruments importants pour garantir le caractère démocratique des syndicats et de donner une raison d'être aux comités de base. Le problème qui se pose est que les cercles ne se limitent pas à la sensibilisation et la formation mais inclus aussi les aspects politiques du travail syndical. Dans chacun des 6 provinces des formateurs des formateurs sont formés (6 par province) ainsi que des animateurs des cercles. En 2014, 10.149 militants en 987 cercles d'études ont été formés, cercles d'études dans le cadre du projet et 5364 militants en 509 en dehors du projet. Le coût impliqué par personne formé dans le cadre du projet est 3,9 $ selon le rapport 2014. Le projet a donné un montant de 500 $ à trois provinces pour organiser des CE. Avec ce montant de 2.000$ les quatre provinces ont pu organiser 150 cercles d'études avec un total de 1.327 participants. Le développement de l'Union Fait la Force (l'UFF) se fait étape par étape : au niveau national les structures (AG, CG, CG) sont mise en place et sont fonctionnelles. Le département de formation, qui se concentre surtout aux formations des formateurs et animateurs des cercles d'études, et le comité des femmes ont un plan de travail et ont exécuté les activités comme prévus. Au niveau des provinces, ces départements de formation et les commissions femmes sont installés récemment et ne sont pas encore très fonctionnels sauf dans quelques provinces. Au moment des formations organisées au niveau des provinces les formateurs informent et sensibilisent les instances des différents partenaires de l'UFF sur l'importance et les perspectives de l'UFF. La formation de l'UFF au niveau des provinces est un processus lent et on peut se demander si la stratégie pour y arriver est assez bien développée. Les dirigeants et personnes rencontrés des membres de l'UFF confirment l'importance de s'organiser comme Union et parlent même d'une fusion des trois membres de l'Union. Néanmoins il n'est pas clair que cela veut dire et jusqu'où ils veulent aller dans la collaboration. Sur le terrain on constate que dans les entreprises et dans les	L'IFSI ne voit pas en quoi cela pose un problème étant donné que l'objectif principal des cercles est la résolution de problèmes que le travailleur rencontre sur son lieu de travail. L'IFSI considère qu'il n'y a pas d'équivoque possible sur le terme de « fusion ». Ce qui est en revanche moins clair est la question du timing et de la forme. Cependant, l'objectif principal de l'UFF est de construire une unité d'action. L'UFF consolide ainsi d'abord une base, des fondations solides avant d'envisager d'aller plus loin dans les objectifs et la structuration de la plateforme.

	ministères que les cercles d'études sont organisés par les syndicats et pas par l'Union même si plusieurs syndicats sont présents dans un même ministère. Il est dit que dans les réunions inter syndicats les trois membres de l'UFF se concertent et défendent les mêmes points de vu mais il n'est pas clair comment cela se fait et jusqu'où ils veulent aller dans le future. La durabilité d'un syndicat et des activités d'un syndicat dépend de beaucoup de facteurs. L'idéal est que les cotisations des membres couvrent tous les frais. Mais dans le contexte de la RDC ceci n'est pas encore possible premièrement parce que les salaires sont très bas et les travailleurs n'ont pas le moyens pour payer et aussi parce que le système de collecte n'est pas facile. Important est que l'UFF a un plan à long terme qui montre comment ils font évoluer vers un autofinancement. Ce plan inclut une prévision des dépenses et des coûts minimaux nécessaires pour faire fonctionner l'UFF, des mesures possibles pour rendre plus efficient le fonctionnement de l'UFF et des trois membres en maximisent les opportunités liées à l'Union et une prévision des intrants. Ce plan n'existe pas encore. Dans le tableau SWOT nous avons élaboré les recommandations en faisant un croisement entre les forces et les opportunités, les forces et les menaces, les faiblesses et les opportunités et les faiblesses et les menaces.	Pour rappel, l'UFF est une plateforme de regroupement d'action. Elle n'a pas d'existence légale et donc au niveau des entreprises, ce sont les syndicats qui organisent les travailleurs. Néanmoins, ce travail se fait en grande partie en concertation au sein des 3 organisations= union dans l'action. La concertation se fait par le dialogue via des réunions de préparation, AG de l'UFF et autres.
2.	**Forces** • CE: Écoute, partage et syndicalisation de beaucoup de membres • Découvrir d'autres, mise en réseau à travers les CE • Promotion des animateurs/ délégués • Tenue des CE en dehors de l'entreprise (dans les quartiers, dans les foyers) • méthodes adapté au contexte: palabre • CE a un effet sur l'estime de soi et l'épanouissement • Facile à atteindre beaucoup de personnes • Rapprochement des organisations syndicales et des travailleurs de tous les secteurs (publique et privé) (UFF mais aussi dans les CE) • La participation au CE ne tient pas compte du statut social (mixte de personnes) • CE = Résolution des conflits et formulation des revendications • CE: effets non prévus comme caisse sociale et solidarité • les comités de femme sont très actifs et atteint des résultats palpables • tenu des journées femme et des ateliers de réflexions (pas encore suffisante mais	

	important) • augmentation de la visibilité et de la notoriété de l'UFF	
3.	**Faiblesses**: • UFF en province n'est pas encore bien installé • La disponibilité des manuels et la mise à jour, matériel didactique en général • Suivi et amélioration des animateurs • Maîtrise de plusieurs aspects et domaines pas suffisante • Les points de vu des syndicats ne sont pas clairs (quoi défendre?) • Lien entre politique et formation: sensibilisation doit donner lieu à des changements: il faut voir du progrès et des actions • la vision à long terme du syndicat sur le secteur publique n'est pas très claire • Suivi des animateurs et des cercles ainsi que de l'évolution de l'UFF • le financement des cercles et du suivi des cercles n'est pas couvert	Il existe d'ores et déjà différents exemples qui montrent la capacité de l'UFF à prendre en charge différentes actions : dans les rapports, il y a un tableau qui reprend le nombre de CE organisé dans l'année. Une des rubriques concerne le nombre de CE organisé par les fédérations elles-mêmes. Autrement dit, ces CE sont directement financées par les syndicats membres des 3 organisations syndicales. Un autre exemple est la cotisation versée par les animateurs de Matadi pour prendre en charge une partie du suivi des CE.
4.	**Opportunités** • un climat plus favorable aux unions • une conscience de l'importance d'une mise en réseau avec d'autres structures pour faire face aux fléaux des syndicats • un besoin et une demande du secteur public pour un syndicalisme adapté • investir dans la démocratie de l'union • Collaboration avec autres organisations pour renforcement des capacités (BIT, autres syndicats, …)	L'IFSI n'a pas la même lecture ni interprétation du climat politique en RDC. Au contraire, il existe encore beaucoup de tension et de pression sur les acteurs du changement social et plus particulièrement sur les défenseurs des libertés. L'UFF collabore déjà beaucoup avec le BIT d'autant plus que le cœur du débat pour lutter contre la prolifération concerne la liberté d'association et de négociation, deux normes fondamentales de l'OIT. Par ailleurs, l'UFF a déjà été approché par d'autres syndicats pour se joindre à l'initiative. Pour le moment, l'UFF a jugé qu'il était trop tôt pour aller plus loin tant que les bases actuelles ne sont pas encore solidifiées.
5.	**Dangers ou menaces:** • Manque de motivation (transport, sucré) pour les membres des cercles • Certains employeurs et syndicats qui bondent les CE • Rivalité et mauvaise foi d'autres syndicats • Manque de moyens pour la pérennité • Les animateurs ne sont pas 'à point' et ne peuvent pas répondre aux exigences et demandes des participants 'aspects politiques) • UFF leadership qui prend des décisions contraires • le climat politique et économique détériore	La vision de l'IFSI est de ses partenaires est de motiver les membres avec des services de qualité et non « d'acheter » l'affiliation des membres via l'octroi de soda, pagnes, riz etc. Certes, cette vision demande plus d'engagement et prend plus de temps mais c'est à cette seule condition que l'UFF prétend construire un mouvement solide constitué de membres conscientisés (et pas achetés). Il est vrai que les attentes des affiliés sont très fortes tant les problèmes sont graves et récurrents. Certains animateurs méritent plus de soutien de la structure et un renforcement de capacités.

6.	**Recommandations basés sur les forces et opportunités** • continuer à investir dans les cercles d'études • investir dans la formation des formateurs et animateurs • garantir le suivi dans les provinces • continuer les réflexions sur le lien entre la sensibilisation et la formation et le travail politique (à quel moment les deux s'intègrent, quelle place pour les SG adjoint responsables des secteurs dans les cercles d'étude • réfléchir sur la future et les différentes formes que les cercles (caisse sociale, autres initiatives qu'ils prennent) peuvent prendre • investir dans des ateliers de réflexions avec d'autres partenaires (p.e. sur le futur de la fonction publique, sur le développement du secteur informel et le rôle des syndicats, sur le genre…)	Le travail syndical dépend entièrement du politique. Il est donc très difficile de dissocier les deux étant donné que c'est au politique de traduire en loi, ordonnance ou décret les améliorations de conditions de travail suggérées par les organisations représentatives des travailleurs. Le dialogue social (absent en RDC) est l'arme privilégié des syndicats pour obtenir ces améliorations. Au Katanga, l'IFSI s'est associé aux Mutualités Socialistes pour mettre sur pied des mutuelles d'entreprises. Les CE servent de base de réflexion à la mise sur pied de ces mutuelles.
7.	**Recommandations basés sur faiblesses et opportunités:** • élaborer une vision plus claire pour l'avenir de l'UFF et une stratégie plus claire sur le renforcement des structures UFF dans les provinces (est-ce que le comité des femmes et le département sont suffisants comme stratégie ?) • investir dans le suivi des animateurs et des cercles : intégrer les responsables des secteurs? • des bulletins d'information pour les animateurs? • développer des points de vu clair sur plusieurs domaines qui sont traités dans les CE (p.e. cotisation….)	C'est à l'UFF d'élaborer cette vison, pas à l'IFSI. L'IFSI viendra appuyer les dynamiques de réflexion et d'action. Vu les défis énormes et les moyens limités, notre action et stratégie ne pourra bien évidemment pas couvrir tous les aspects. L'IFSI est entièrement d'accord et supporte cette recommandation qui lui tient à cœur. Chaque CE a sa propre dynamique. Cependant, il existe 4 (bientôt 5) manuels d'éducation pour structurer les échanges.
8.	**Recommandations basés sur les forces et les menaces:** • organiser des ateliers et des campagnes communs avec les autres acteurs…	
9.	**Recommandations basés sur les faiblesses et les menaces:** • le financement: plus d'entrepreneuriat dans l'UFF: plan d'affaire plus détaillé pour l'installation dans les provinces et les cercles qui inclut le coût, le recouvrement des coûts, l'utilisation des opportunités de la collaboration UFF pour diminuer les coûts etc.	En ce qui concerne la diminution des coûts, l'introduction de la méthodologie des CE, la suppression des salaires de la coordination, la stratégie de décentralisation de la coordination des activités d'éducation pour limiter la dépendance (et donc aussi les déplacements) vis-à-vis de Kinshasa constituent autant d'exemples concrets et déterminants qui ont fortement diminué les coûts de formation et d'éducation au sein de l'UFF.
10.	**Pour les cercles d'études :**	

	Il est important de continuer à investir dans les cercles d'études. Les fondations sont solides, maintenant il faut continuer à construire ce système en : • continuer à investir dans les formations des formateurs et d'animateurs surtout au niveau des provinces o élaborer un plan d'action par province o investir dans le suivi des formateurs et des animateurs dans les provinces o investir dans un suivi plus qualitatif des cercles d'études : initiatives prises, revendications formulées, problèmes résolus, continuité dans la participation, régularité, relation avec les dirigeants des entreprises et des ministères etc. et organiser à différents moments des échanges et des auto-évaluations avec les animateurs (rencontre une fois par an par province : apprentissage, mise à jour mais surtout échange et motivation) o investir dans le matériel didactique et les manuels (les rendre disponibles aux membres et les adapter), investir dans des nouveaux thèmes etc. • approfondir une réflexion sur l'avenir et les formes que ces cercles d'études peuvent prendre o à part la formation et la sensibilisation plusieurs initiatives sont prises dans les cercles (caisse de solidarité, caisse d'épargne avec système de micro-crédit, ..). Quel est le rôle d'un syndicat dans ces évolutions ? o les animateurs des cercles d'études sont très vite confrontés avec des questions plus politiques des membres. Dans certains cas ces cercles formulent des revendications. Comment gérer la tension entre la formation et la sensibilisation et le travail politique du syndicat sachant que les cercles augmentent le caractère démocratique du syndicat o il est important que les syndicats développent et communiquent des prises de position concrètes sur plusieurs aspects pour que les animateurs puissent répondre clairement quand les membres des CE posent des questions plus politiques. o clarifier la relation et les rôles des différents acteurs dans les cercles d'études : animateurs, délégués (parfois la même personne), le responsable du secteur.	Ce processus est en cours. Comme mentionné plus haut, chaque CE a sa propre dynamique. Il est de la responsabilité de l'animateur de faire remonter ces informations (surtout lorsqu'il ne se sent pas à même de répondre) jusqu'à sa hiérarchie. Cela est prévu dans la méthodologie.
	Pour le renforcement de l'UFF : Pour augmenter sa visibilité et sa notoriété l'UFF	

	doit continuer à organiser des ateliers de réflexions et des actions communes et y inviter les autres syndicats, organisations de la société civile, le secteur privé, le secteur public etc. La démarche avec les comités de femmes est une démarche très riche et à suivre pour d'autres thématiques. Installer des comités à tous les niveaux, faire fonctionner ces comités vers un objectif commun et des événements renforce l'UFF. Il y a plusieurs thématiques sur lesquelles une telle approche peut être appliquée p.e. l'implication des jeunes dans les syndicats, le rôle des syndicats dans le secteur informel etc. C'est à l'UFF de définir des thèmes et d'élaborer les processus à suivre. A un certain moment quand les membres de l'UFF se connaissent et ont confiance il faut concrétiser plus concrètement la vision à long terme de l'UFF (qu'est-ce que l'UFF doit devenir) et aussi élaborer une 'road map' pour y arriver. Il faut être conscient que le processus sera long et qu'il faut veiller à ce que les structures au niveau des provinces des structures impliquées soient intégrées dans ce processus. Lié à cette réflexion un 'plan d'affaire' qui met l'accent sur le social doit être développé intégrant une réflexion sur les coûts des structures et du fonctionnement de l'UFF et les revenus possibles ainsi que des mesures pour optimaliser l'efficience du fonctionnement (qu'est-ce qu'on fait ensemble, qu'est-ce que chacun fait lui-même, quelles ressources on partage et à quelles conditions etc. Ceci n'est pas un exercice facile et doit être faite d'une manière très transparente et avec précautions mais il y a assez de confiance entre les partenaires pour commencer ces réflexions.	La confiance est en effet là mais ne pas oublier que ce processus doit se faire de manière démocratique. Il faut donc s'assurer que les affiliés soient suffisamment informés pour qu'ils puissent se prononcer en faveur d'un tel projet d'avenir. Donc l'IFSI est d'accord qu'au sommet, le *momentum* pourrait être bon. En revanche, il reste énormément de travail pour conscientiser la base.

3.9. Rwanda (étude de terrain)

3.9.1. STECOMA (construction)

Taking into account the different components of the evaluation, the overall picture is very positive. Both partners are satisfied with their partnership and the relevance, the effectiveness and the sustainability of the project are well-established. Recommendations to maintain current strengths address weaknesses and threats and further improve:

	Conclusions/Enseignements South Research	Commentaires de l'IFSI
1.	**Partnership:** • To maintain the current strengths, a continuation of the current participatory approach and of the fluent and inclusive interaction between the partners (car. not just from coordinator to coordinator but with union	Le partenariat avec STECOMA passe par la même équipe de gestion de projet que celle de la CESTRAR. Il peut paraître en effet que le projet se situe entre les équipes de gestion belge et rwandaise mais STECOMA est toujours

	leaders and representatives at different levels also included) is advisable.	inclus dans les ateliers. L'IFSI fera cependant attention à plus inclure STECOMA en dehors des ateliers.
	• A general observation is that the stakeholders involved were not familiar with the type of reflection that the TUDEP tool initiated or with the principles for trade union cooperation. With partners as competent and mature as is the case in this project, a truly open and frank discussion on the principles, what they mean for unionism and on how to put them into practice would be possible. This would contribute to a better understanding of the principles and would allow for better insight in the respective expectations and ambitions of the partners.	L'IFSI va utiliser plus systématiquement la grille TUDEP et faire ainsi connaître ce qui la sous-tend
	• Specific points for improvement are coherence and information management. The first would need to be addressed at ABVV/ISVI level, with an approach to actively identify and enhance the synergies between different projects. The latter would need to be addressed by CESTRAR level but might require technical assistance, and would entail the introduction of systematic data collection and information management (number of workers, number of contracts, accident reporting, number of women participating in activities …). As this is an issue where STECOMA is already working on, there might be the possibility for a shared approach and mutual learning.	La synergie existe entre les syndicats, elle n'est peut-être pas visible à première vue parce que l'équipe de gestion est logée à la CESTRAR mais ses contacts avec STECOMA sont quotidiens. Le projet se fait avec STECOMA et la CESTRAR est toujours impliquée d'autant plus que certaines activités sont menées de concert entre les deux projets "thé" et "construction". L'IFSI veillera à recueillir plus d'informations chiffrées des syndicats.
2.	**Relevance** • A striking feature of this project is its internal coherence: the different activities and the strategic interplay between them fit neatly with the defined general and specific objectives, and the whole is supported by a participatory problem analysis and designed by the local partners. In short, there is a clear vision on how to get from A to B and why B is important. Although outside the scope of the current project, bigger ambitions are already being taken into account in the design and planning of activities. The strategic approach and long-term thinking are an important strength of the project and should be maintained. • There is a risk of duplication, both by other donors and by other unions, but at the moment it is unclear whether this would affect the relevance in a negative manner.	Le risque de "duplication" est évité parce que justement la CESTRAR veut arriver à pouvoir développer tous les syndicats qui la composent. Le bureau exécutif national (BEN) où siègent les présidents et secrétaires généraux des différents syndicats avec la direction de la CESTRAR gère la vie quotidienne de la CESTRAR. Les projets, leur contenu, leurs bénéficiaires, les zones géographiques où ils vont se développer sont vus au BEN.
3.	**Effectiveness** • The aspired results seem to have been reached or even surpassed. However, this is hard to verify due to a mismatch between	L'IFSI reconnait que les indicateurs auraient dû être réajustés et ne pouvaient pas toujours donner une image de la réussite du projet.

	indicators and information management practices. Some indicators do seem relevant, but would need an improvement in corresponding data collection, whereas other indicators would need to be reformulated to fit the reality on the ground. Reformulating the indicators while simultaneously working on better data collection and information management would be important in view of future evaluations. More importantly, improvement in data collection and information management could be important tools for the organizational development of CESTRAR and its affiliates.	Un effort a été réalisé dans l'écriture des indicateurs du projet 2015-2016. L'IFSI a en général prêté plus d'attention au choix des indicateurs et s'est fait aider pour ce par une formatrice en Project Cycle Management.
	• However, it is clear that in almost all areas important steps forward have been made. This is true for the components focused on training and awareness raising as well as the components focused on building the union structure and base. The project holds some interesting good practices that might be inspirational for other similar projects: e.g. (self-) assessment of trainers through video and different groups of trainers; a sums-service for union members. One issue that may have affected the effectiveness of the project is the limited amount of sensibilisation and training material. Especially with the broad action radius of the project, sufficient material to accompany training and sensibilisation efforts (including in more remote locations) could be an improvement.	L'IFSI se réjouit de voir la reconnaissance des succès de ce projet et va voir la possibilité d'augmenter la production de matériel de sensibilisation. Cependant le projet est calculé de façon à couvrir les activités nécessaires. L'IFSI va voir dans quelle mesure STECOMA pourra prendre à sa charge la production de plus de matériel de sensibilisation.
	• Despite the progress, there is still a long way to go, with some systemic challenges ahead: the fluctuating workers in the construction, the increase in subcontracting construction work, the increased activities of Chinese construction firms that allow less union access to the site, the transition from members to active members and building the financial foundation, ….	En effet, STECOMA doit faire face à beaucoup de défis. Le projet prépare les syndicalistes à commencer à y faire face.
4.	**Sustainability** • There is no exit strategy and discussion on this topic is sensitive as it is interpreted as a first step to terminate the project. A better framing of what an exit-strategy means and internal discussions (with the different affiliates) on the usefulness of an exit strategy would be beneficial for a better understanding of project dynamics (it should be clear that good sustainability of the activities does not undermine continuation of the project).	En effet, cette stratégie était mal interprétée. L'IFSI et STECOMA ont revu l'exit strategy pour 2015-2016.
	• In practice sustainability is high on the agenda of the project management and a lot of efforts have been made to build the long-term sustainability of the different components as well as of the unions themselves. The link	

	between using the project to improve service delivery and legitimacy and working on the transition towards active and contributing members is an important one, and should remain on the priority list. • Despite these efforts there are some weaknesses. One relates to the dependence on voluntary engagement (e.g. of trainers, of regional union leaders) which means a certain amount of turn-over and human capacity loss should be taken into account, which also means continued support got existing trainers and training of new trainers will be necessary. At the same time, with interviewed shop stewards or representatives sometimes having attended more than 5 trainings, a good screening of the added value of a specific training for a specific participant also remains important. • Some activities (e.g. training labour inspectors, initiating a crèche) do not fit the ordinary union work, but do deliver important short-term or strategic results and put important dynamics in motion. It is important that the unions stay alert to detect government or employer buy-in and to phase out as soon as possible.	Les syndicats qui ne sont pas encore assez forts économiquement reposent sur le volontariat. Des syndicalistes font leur travail syndical en plus de leur travail, ils ne sont pas toujours disponibles. D'où le "turn-over". L'IFSI retient l'idée de faire un "bon screening" de la formation chez ceux qui ont suivi un cycle. Pour 2015-2016, le projet était réfléchissait comment voir si la formation a été digérée... Les activités non syndicales comme la formation des inspecteurs du travail est saluée comme stratégique. Les crèches appartiennent au projet avec la CESTRAR. La formation des inspecteurs a permis à la CESTRAR de marquer des points avec le gouvernement et de devenir un excellent partenaire social. Recourir à une inspection n'est pas facile parce qu'il y a trop peu d'inspecteurs, un par district et ils ne reçoivent pas assez de moyens de l'Etat pour couvrir tout le district... L'Etat va reprendre les formations, l'encadrement des inspecteurs mais il ne serait pas exclu dans un avenir plus ou moins proche que la confédération accepte d'aider l'Etat dans l'intérêt des travailleurs.

3.9.2. CESTRAR (thé)

Taking into account the different components of the evaluation, the overall picture is very positive. Both partners are satisfied with their partnership and the relevance, the effectiveness and the sustainability of the project are well-established. Recommendations to maintain current strengths address weaknesses and threats and further improve:

	Conclusions/Enseignements South Research	Commentaires de l'IFSI
1.	**Partnership** • To maintain the current strengths, a continuation of the current participatory approach and of the fluent and inclusive interaction between the partners (cfr. not just from coordinator to coordinator but with union leaders and representatives at different levels also included) is advisable. • The different status of the affiliates involved in	Le partenariat avec la CESTRAR passe par la même équipe de gestion de projet que celle de STECOMA. Les liens entre les deux équipes de gestion sont Contrairement à ce qui se passe avec STECOMA, le projet Les syndicats du thé travaillent de concert avec

	this project, in comparison to STECOMA's involvement as a partner in the sister project might need more attention to avoid it causing dissatisfaction and friction between affiliates.	la CESTRAR et collaborent avec le projet qu'ils voudraient voir étendre à toutes les régions qui cultivent du thé. C'est évident que plus il y a de partenaires plus il faut être vigilant à l'harmonie, à impliquer tout le monde. L'équipe du projet s'en occupe bien d'autant plus que le coordinateur connaît très bien le milieu de la production de thé.
	• A general observation is that the stakeholders involved were not familiar with the type of reflection that the TUDEP tool initiated or with the principles for trade union cooperation. With partners as competent and mature as is the case in this project, a truly open and frank discussion on the principles, what they mean for unionism and on how to put them into practice would be possible. This would contribute to a better understanding of the principles and would allow for better insight in the respective expectations and ambitions of the partners.	L'IFSI va utiliser plus systématiquement la grille TUDEP et faire ainsi connaître ce qui la sous-tend. Les personnes qui se retrouvent en atelier de monitoring sont des personnes de terrain, tous des travailleurs, qui sont en dehors de leurs heures de travail, des syndicalistes. L'IFSI va veiller à intégrer de plus en plus pendant les ateliers les derniers outils de gestion. L'IFSI mène de toutes façons une réflexion sur ceux-ci afin d'en choisir des efficients et que tous puissent s'approprier.
	• Specific points for improvement are coherence and information management. The first would need to be addressed at ABVV/ISVI level, with an approach to actively identify and enhance the synergies between different projects. The latter would need to be addressed by CESTRAR level but might require technical assistance, and would entail the introduction of systematic data collection and information management (number of workers, number of contracts, accident reporting, number of women participating in activities …). As this is an issue where STECOMA is already working on, there might be the possibility for a shared approach and mutual learning.	Les deux projets ont une synergie incroyable entre eux. Et mènent de concert plusieurs activités ensemble. La DGD avait d'ailleurs critiqué : elle trouvait que les deux projets se ressemblaient trop. Pour l'IFSI comme pour ses partenaires rwandais, ils sont complémentaires, ils couvrent le basique en SST et en droits syndicaux deux des secteurs professionnels les plus importants du Rwanda. En ce qui concerne le recueil de données, le projet 15-16 en tient déjà compte. Nul doute que les syndicats du thé s'inspireront de STECOMA ne fut-ce que par l'intermédiaire du coordinateur de projet commun.
2.	**Relevance** A striking feature of this project is its internal coherence: the different activities and the strategic interplay between them fit neatly with the defined general and specific objectives, and the whole is supported by a participatory problem analysis and designed by the local partners. In short, there is a clear vision on how to get from A to B and why B is important. Although outside the scope of the current project, bigger ambitions are already being taken into account in the design and planning of activities. The strategic approach and long-term thinking are an important strength of the project and should be maintained. There is a risk of duplication, both by other donors and by other unions, but at the moment it is unclear whether this would affect the relevance in a negative manner.	La CESTRAR est très attentive à son renforcement comme à bien différencier les projets ce qui rend parfois difficile la synergie entre eux par peur de doute chez les bailleurs de fonds quant à des doubles facturations.

3.	**Effectiveness** • The aspired results seem to have been reached or even surpassed. However, this is hard to verify due to a mismatch between indicators and information management practices. Some indicators do seem relevant, but would need an improvement in corresponding data collection, whereas other indicators would need to be reformulated to fit the reality on the ground. Reformulating the indicators while simultaneously working on better data collection and information management would be important in view of future evaluations. More importantly, improvement in data collection and information management could be important tools for the organisational development of CESTRAR and its affiliates. • However, it is clear that in almost all areas important steps forward have been made. This is true for the components focused on training and awareness raising as well as the components focused on building the union structure and base. The project holds some interesting good practices that might be inspirational for other similar projects: e.g. (self-) assessment of trainers through video and different groups of trainers, the strategic approach. One issue that may have affected the effectiveness of the project is the limited amount of sensibilisation and training material. Especially with the broad action radius of the project, sufficient material to accompany training and sensibilisation efforts (including in more remote locations) could be an improvement. • Despite the progress, there is still a long way to go, with some systemic challenges ahead: the use of temporary labour (especially in plantations), the transition from members to active members and building the financial foundation… • Equally important is that drawbacks (e.g. failed crèche, less CBAs than hoped) have triggered internal reflection and an improved plan on how to go ahead.	L'IFSI se penche sur ses méthodes de planification et de monitoring et est en train de revoir ses indicateurs s'étant rendu compte que certains n'étaient pas appropriés, rendant parfois une image négative de certains résultats alors que ceux-ci ont été pleinement atteints. Le projet 15-16 a essayé d'améliorer les indicateurs; ceux-ci seront encore retravaillés pendant le monitoring 2015. Améliorer les bases de données aidera en effet beaucoup pour mieux définir la ligne de base des indicateurs. L'IFSI utilise beaucoup l'exemple du projet qui fait de la très bonne sensibilisation avec peu de budget. On aurait envie d'augmenter le matériel mais ce serait aussi au détriment des cours de formation syndicale qui sont vraiment nécessaires. Le vrai défi est celui d'obtenir une CCT sectorielle, les employeurs comme dans beaucoup d'autres pays préfèrent que les syndicats négocient par entreprise, ils perdent du temps et l'union est moins forte. Les syndicats ont beaucoup appris du résultat "crèches", le projet 15-16 a revu ce résultat, en tirant des leçons du projet 12-14.
4.	**Sustainability** • There is no exit strategy and discussion on this topic is sensitive as it is interpreted as a first step to terminate the project. A better framing of what an exit-strategy means and internal discussions (with the different	En effet, cette stratégie était mal interprétée. L'IFSI et la CESTRAR ont revu l'exit strategy pour 2015-2016.

	affiliates) on the usefulness of an exit strategy would be beneficial for a better understanding of project dynamics (it should be clear that good sustainability of the activities does not undermine continuation of the project). • In practice sustainability is high on the agenda of the project management and a lot of efforts have been made to build the long-term sustainability of the different components as well as of the unions themselves. The link between using the project to improve service delivery and legitimacy and working on the transition towards active and contributing members is an important one, and should remain on the priority list. • Despite these efforts there are some weaknesses. One relates to the dependence on voluntary engagement (e.g. of trainers, of regional union leaders) which means a certain amount of turn-over and human capacity loss should be taken into account, which also means continued training of trainers will be necessary. At the same time, with interviewed shop stewards or representatives sometimes having attended more than 5 trainings, a good screening of the added value of a specific training for a specific participant also remains important. • Some activities (e.g. training labour inspectors, initiating a crèche) do not fit the ordinary union work, but do deliver important short-term or strategic results and put important dynamics in motion. It is important that the unions stay alert to detect government or employer buy-in and to phase out as soon as possible.	L'IFSI et la CESTRAR ont prévu monitorer ceux qui participent aux formations dans le projet 2015-2016. Les activités non syndicales comme la formation des inspecteurs du travail ou la création de crèches sont saluées comme stratégiques. La formation des inspecteurs a permis à la CESTRAR de marquer des points avec le gouvernement et de devenir un excellent partenaire social. Recourir à une inspection n'est pas facile parce qu'il y a trop peu d'inspecteurs, un par district et ils ne reçoivent pas assez de moyens de l'Etat pour couvrir tout le district... L'Etat va reprendre les formations, l'encadrement des inspecteurs mais il ne serait pas exclu dans un avenir plus ou moins proche que la confédération accepte d'aider l'Etat dans l'intérêt des travailleurs.

3.10. UNI-Afrique (étude de terrain en Afrique du Sud et au Zimbabwe)

In general the project represents an important Chapter in HIV/AIDs work. It is presumed it will continue in some of the French speaking countries.

It is recommended that:

	Conclusions/Enseignements South Research	Commentaires de l'IFSI
1.	Very careful attention should be given to identifying which countries host the project and to limit this at first. It is to be remembered the SA Project started in SA alone, and built up considerable capacity before it was rolled out to the other countries. However it is already decided in which countries the program will take place. We recommend that the context is studied in detail (existing laws and procedures, actors involved and the role they play, the situation and the capacities of the unions etc.) to develop a relevant strategy taking into account the role of the Unions.	Les pays francophones actifs dans le projet UNI Afrique ont appliqué déjà cette recommandation avant de la connaitre, pendant leur préparation en 2014 pour entrer dans le projet en 2015.
2.	Much greater emphasis should be placed on union negotiating strategies and approaches. This may differ from country to country, but consideration should be given to "model policies" and "model agreements" to form a basis for negotiation. Also the negotiation processes and the monitoring of the implementation of the policies have to get more attention as well as the complementary role of each of the instances involved (union leaders, organizers, shop stewards, peer educators, the health and safety committee ..). Based on this analysis a more comprehensive project approach can be developed.	
3.	The term "Peer Educator" should be dropped. It confuses who is who. It potentially undermines employer development of such hierarchically spread educator and facilitator capacity and draws unions into wanting to substitute themselves. The focus should be on union activists who can become informed on HIV/AIDs, capable of negotiating, lobbying and consulting employers to introduce up to date programs, and can monitor company peer educator performance. Education should include more attention to all union staff and organizers in particular.	L'IFSI reprend cette recommandation et en discutera avec le projet 2015-2016 avec les francophones.
4.	Every source whether from unions or employers notes that it is women who are at the forefront in seeking to combat HIV/AIDs. It is also women who are most at risk because of patriarchal values. It is men who arrogantly ignore the need for behavioral change and many of them refuse to listen to the information provided by women and consider women as the main cause of HIV-AIDS. The only men trained as a peer educator confirmed that youngsters but also elderly men were listening to him and took the messages on HIV-Aids seriously. Getting more men involved, changing their outlook, and getting them out	L'IFSI reprend cette recommandation et en discutera avec le projet 2015-2016 avec les francophones au moment où ils choisiront leurs pairs éducateurs.

	there as educators is important.	

3.11. Afrique du Sun (étude de terrain)

3.11.1. NUM

	Conclusions/Enseignements South Research	Commentaires de l'IFSI
1.	The overall conclusion is that the organising project for construction remains potentially viable and will be sustained by NUM irrespective of funding. This despite the current moment in which there is a heightened battle over the future of Cosatu. This could lead to a loss of focus where “defending NUM” could become a negative tendency inhibiting a clear focus on organising and servicing workers.	Le NUM vit un moment difficile dans son histoire tout comme COSATU. Le NUM n'a cependant jamais "détourné" le projet pour ses propos politiques. Le NUM malgré ses problèmes reste un syndicat fort, le projet est là pour le renforcer dans sa partie faible, la construction.
2.	The question of what ABVV makes of this conflict as it unfolds is not a matter on which a recommendation can be made. It can be said that at this moment both sides are claiming to be fighting for the future of Cosatu as a united federation. It is a policy choice.	L'IFSI ne prend pas parti et le projet est là pour renforcer le syndicat de la construction. La Centrale Générale FGTB soutient politiquement le NUM et COSATU, ses alliés historiques.
3.	The Project should be continue but should be focused much more on strategic planning for the sector and not allow itself to be side tracked into marketing and clothing. This means the union researching the sector more thoroughly, including through identifying its current membership profile and where it is located. It needs to have a plan for its scattered members, even while it seeks out medium size (100 to 300) and larger targets (500 to 1000).	L'IFSI et le NUM ont considéré pour 2015-2016 améliorer les recherches sur le secteur, avoir plus de données et mieux les utiliser.
4.	There does need a commitment from NUM that it is going to focus matching funds on the project. The impression gained is that there is very little structured staffing or managed funds to tackle its particular issues. Where it has major membership, and potential membership, such as in Gauteng it should have at least one dedicated construction organizer. This might be seen as an invasive recommendation and needs to be diplomatically put.	L'IFSI reprendra cette recommandation lors du prochain atelier de monitoring avec le NUM.

3.11.2. SACTWU

	Conclusions/Enseignements South Research	Commentaires de l'IFSI
1.	L'évaluation de ce projet s'est heurtée à certaines limites, plus particulièrement parce que, pour une grande part, le projet est réalisé dans le Kwazulu-Natal et qu'il n'a pas été possible d'interviewer des personnes ni le CEO sur place. Cela n'empêche que l'évaluation générale du SWHP dans son ensemble est positive. Il faut dire qu'il n'y a que deux sous-projets concernés.	
2.	Le **Home Based Care Project**, plus particulièrement dans la zone de Western Cape, s'est écarté de son objectif premier et même si les membres l'apprécient énormément et que les travailleurs souhaitent le poursuivre, il ne semble pas indiqué de le faire en se servant de moyens issus de la solidarité syndicale. Si le projet apporte des améliorations et du soulagement, il ne s'agit pas véritablement de développement car il vaudrait mieux incorporer ces services au sein des communautés (community based). En outre, il pose également des questions quant à la durabilité du modèle, basé sur des subventions.	Le projet qui a toujours été évalué très positivement avait été évalué comme "médical" plutôt que "syndical". Il a pour cela été changé et une grande partie a été, entre autres, tournée vers les formations syndicales; SACTWU reprenant la partie de soins.
3.	**Shop Steward Education and Membership awareness.** Ce projet présente tous les signes de bonne gestion et semble être bien étoffé. Étant donné les limites des points ciblés par l'évaluation, il n'a pas été possible de vérifier l'impact de ces formations et de cette sensibilisation. Il serait opportun de prolonger le soutien à ce programme voire même de l'élargir.	L'IFSI continue à appuyer "the Shop Steward Education and Membership awareness" dans le projet 2015-2016
4.	Ce rapport ne comporte pas d'évaluation du syndicat, de ses programmes et des efforts consentis en matière de Santé et Sécurité au Travail et une telle évaluation n'était d'ailleurs pas prévue. Chaque prochain partenariat devrait pouvoir (ré)examiner et considérer le projet VIH/Sida pour aborder d'autres aspects de la Santé et la Sécurité au Travail (accidents de travail, maladies causées par des fibres, etc.) qui sont liés au lieu de travail.	

3.12. Palestine– PGFTU (étude sur documents)

	Conclusions/Enseignements South Research	Commentaires de l'IFSI
1.	Ce qui ressort de toute façon de cette brève analyse, c'est que, pour différentes raisons, le travail dans les territoires palestiniens s'avère extrêmement difficile. Non seulement, nous sommes confrontés à des aspects pratiques de la coopération que sont les voyages et les déplacements, le problème linguistique et la problématique spécifique que rencontrent les syndicats, mais il y a en outre l'aspect politique de la coopération et ce dernier point revêt toute son importance pour le syndicat. En collaboration avec le PGFTU, la FGTB-ABVV n'effectue pas uniquement une déclaration politique mais elle est également en contact avec une importante organisation dans les territoires palestiniens qui la tient informée des développements dans les relations entre la Palestine et Israël. Cette coopération aboutit aussi à une solidarité. Dans le passé, il y a eu plusieurs actions de solidarité auxquelles les syndicats ont pris une part active. Cet aspect ne peut certainement pas être passé sous silence dans l'évaluation.	
2.	En 2012, le projet a été exécuté sur fonds propres en raison du paiement tardif effectué par la DGD. En dépit des moyens limités, pas mal d'activités se sont quand même déroulées (voir rapport d'activités 2012). Ensuite, pendant une assez longue période, il n'y a pas eu de responsable de projet, ce qui a eu une influence considérable non seulement sur l'exécution mais également sur le partenariat. Lorsque le staff connaît un niveau élevé de rotation, il faut chaque fois investir dans la relation. Le nouveau responsable du projet est en service depuis août 2013 et il lui a tout d'abord fallu un temps pour se mettre au courant mais en 2014, on a pu mettre en œuvre la plupart des activités que nous avions programmées. Une des décisions importantes du PGFTU a été la création d'une commission des programmes qui a pour tâche de parvenir à un meilleur alignement et une meilleure coordination entre les différents projets internationaux mais qui doit également pouvoir traiter des problèmes de personnel. En ce moment, il y a, au sein de l'organisation, plusieurs personnes impliquées dans le projet auxquelles on peut s'adresser et qui peuvent s'occuper des problèmes.	
3.	L'outil TUDEP a démontré qu'il peut y avoir des différences dans l'interprétation et l'évaluation de différents aspects de la collaboration entre les deux organisations. Le PGFTU est	

	problématique pour l'IFSI et requiert davantage de feedback quant au contenu et d'attention pour les apprentissages et les améliorations. Il semble manifeste que ce point n'apparaît pas suffisamment durant les missions de suivi. Ils demandent également de mieux intégrer le volet 'inclusiveness' dans leur fonctionnement, ce qui n'est pas une mission facile dans les territoires palestiniens. Pour l'IFSI, il s'agit d'un projet à forte connotation politique et l'on constate que l'équilibre entre les aspects politiques et les aspects portant sur le contenu n'est pas aisé. On trouve aussi que la rotation du personnel a exercé une grande influence sur le fonctionnement du projet.	Il est vrai que suite aux nombreux changements de coordination, le feed-back s'est quelque peu étiolé avec le temps. L'IFSI mettra tout en œuvre pour corriger cela de son côté.

3.13. Éducation au développement (étude sur documents)

	Conclusions/Enseignements South Research	Commentaires de l'IFSI
1.	Le site web de l'IFSI en cours de développement ainsi que les différents blogs et pages web portant sur le travail international de certaines centrales contribuent à améliorer la visibilité interne et externe du travail international et des acteurs concernés. Cette visibilité crée également des possibilités de rassembler toutes les informations ayant trait au travail international au sein de la structure de la FGTB, ce qui revêt de l'importance tant pour la circulation interne du flux d'informations que pour la visibilité vers l'extérieur. Quant à savoir si on pourra saisir cette opportunité, cela dépendra de la capacité mise à disposition pour assurer le suivi structurel de ces canaux de communication et de la possibilité de trouver le financement pour une gestion des informations qui dépasse l'IFSI.	Le site web http://www.ifsi-isvi.be/ est accessible en ligne et nos militants peuvent le consulter. Il est également possible de visiter les sites de nos partenaires à partir de cette plate-forme. Ce site doit engendrer une plus grande connaissance des activités de l'IFSI-ISVI. L'IFSI est conscient de la nécessité d'investir structurellement dans la gestion de notre communication envers nos membres et nos militants. À cet effet, nous avons renforcé l'équipe en lui adjoignant un collaborateur supplémentaire qui sera essentiellement, mais pas uniquement, responsable de la gestion des informations.
2.	Plusieurs centrales demandent davantage de coordination de la part de l'IFSI pour certaines activités collectives, telles que les campagnes menées sur les 4 journées internationales. Celles-ci sont actuellement mises en place isolément par les centrales sans qu'il y ait un fil rouge ou un effort commun à toutes les centrales. Une occasion, là encore, de créer des synergies et d'accroître la visibilité.	Le renforcement du volet Nord a également pour but de favoriser ces synergies et cette coordination.
3.	Il existe des difficultés à concilier la vaste gamme d'activités proposées, les grandes ambitions (futures) et les capacités limitées tant de l'IFSI que des centrales et de leurs sections. Même dans le cadre des activités actuellement proposées, la question se pose de savoir si l'on peut mener à bien autant de choses différentes sans augmentation des capacités ou, autrement dit, si l'on doit continuer à ambitionner la réalisation d'autant de types d'activités sans	L'IFSI-ISVI est d'accord avec cette analyse. D'où notre décision d'opter pour un renforcement de l'équipe. Malheureusement en première instance…

	accroître les capacités. Les activités de formation nous donnent un bon exemple de cette tension : avec ses collaborateurs actuels, l'IFSI ne pourrait pas répondre à une plus grande demande de la part des centrales. Mais dans d'autres domaines au sein de l'IFSI et dans différentes centrales, il semble que l'on ait atteint la capacité maximale pour la charge actuelle que génère le travail international. À l'avenir, il importe grandement de réfléchir explicitement à ce qui est effectivement réalisable dans les limites des capacités disponibles.	
4.	Même si l'analyse des documents laissait supposer l'existence d'un problème à ce niveau, dans la pratique, la répartition des rôles entre l'IFSI et les centrales paraît claire et les rôles sont assumés par les différents intéressés : l'IFSI s'occupe du suivi technico-administratif et logistique tandis que les centrales se chargent des relations politiques. Dans le secteur de l'Éducation au développement, la définition des rôles perd un peu de sa netteté en ce sens que les centrales prennent à leur compte la communication sur les projets ainsi que la sensibilisation de l'arrière-ban et du grand public alors que l'IFSI endosse également le rôle de coordination dans les actions politiques de solidarité. Parallèlement, il semble que, dans la pratique, la répartition des tâches soit assez flexible de telle sorte que l'IFSI assume davantage de rôles lorsque l'agenda des centrales est bien rempli et que les centrales font de même quand l'IFSI ne peut assurer au mieux sa mission de suivi du fonctionnement du nord en raison de missions et du suivi de projets. En conclusion, la répartition des tâches ne pose donc aucun problème en soi : le rôle de l'IFSI en tant que point de référence évident et source d'information pour les centrales ainsi que la flexibilité semblent constituer un point fort même si le bon déroulement de tout cela paraît dépendre de la bonne collaboration entre les personnes en question ainsi que de leur disposition favorable à la flexibilité. En ce qui concerne l'interaction avec l'ONG FOS et la répartition éventuelle des rôles, la situation est plus complexe. Pour certaines activités relatives à l'Education au développement, il pourrait s'avérer utile de mieux aligner les tâches mais ce n'est pas le cas en ce moment.	
5.	L'implication de différents types d'acteurs peut engendrer la mise en place de réseaux impressionnants qui s'étendent du niveau local des militants jusqu'aux instances qui élaborent la politique internationale. Grâce à l'approche de	

	partenariats peer-to-peer adoptée par l'IFSI, les projets et les partenaires qui y sont associés dans le sud ont accès à ces réseaux, à leur expérience et à leur potentiel de mobilisation. Il s'agit indubitablement d'une force de la coopération syndicale internationale qu'il faut maintenir. Simultanément, l'IFSI s'en sert pour mettre en mouvement des dynamiques qui dépassent sa propre portée et qu'elle ne peut contrôler. Aussi, l'IFSI est-il mal placé, par exemple, pour détecter des synergies entre, d'une part, des projets et des campagnes ou du lobbying initiés au sein des GUF, d'autre part. Seules, les centrales professionnelles peuvent endosser ce rôle. Dès lors, même s'il est vrai que l'IFSI maintient une vue d'ensemble sur les différents projets, il ne possède peut-être pas cette même vision générale sur les dynamiques internationales plus larges et l'alignement à ce niveau n'est pas garanti. Il importe que l'IFSI et les centrales/fédérations prennent conscience de cette limite.	
6.	Plusieurs sources soulignent clairement la valeur ajoutée que représente l'implication des fédérations/centrales/sections. Cette plus-value semble plus importante lorsqu'elle concerne réellement un partenariat entre 'peers' (pairs) (par exemple STECOMA avec la Centrale générale, toutes deux actives dans le secteur de la construction, ou HFPCWU et Horval, deux centrales professionnelles actives dans la même multinationale). Dans des partenariats entre structures différentes (par exemple une fédération de la FGTB et une centrale professionnelle dans le sud), se pose le problème supplémentaire d'un bon alignement avec les autres structures pertinentes de la FGTB (la centrale professionnelle FGTB active dans le secteur du projet) pour s'assurer, dans l'ensemble du projet, qu'il n'y ait pas des intérêts qui s'opposent aux intérêts du secteur belge et pour profiter des possibilités d'échange entre les 'peers'.	Dans le cadre du programme de l'IFSI, nous essayons autant que faire se peut de nouer des partenariats de niveaux semblables, ou comme l'exprime l'évaluation externe entre 'peers' (pairs) : au niveau des fédérations ou au niveau des centrales professionnelles. Dans la grande majorité de nos projets, c'est le cas. Cela accroît la possibilité de chacun de s'identifier avec les autres et cela favorise une bien meilleure connaissance du secteur. Cela a également pour conséquence que nous ne rencontrons jamais ou que très rarement des conflits d'intérêt entre les travailleurs du nord et du sud. Nous percevons en effet davantage de possibilités d'échange. Aussi l'IFSI est-il heureux de les saisir comme nous l'avons déjà fait si souvent dans le passé.

4. **Conclusion(s)**

Lors de l'élaboration des Termes de référence (ToR), nous avons opté pour un mélange d'études de terrain et d'études sur documents. La qualité des analyses et, partant, des recommandations également, entre ces deux types d'étude présente d'assez grandes différences. Cela ne nous paraît pas illogique en soi, étant donné le caractère restreint des études sur documents. Ce choix a été posé sur la base des considérations d'ordre budgétaire. En effet, il n'était pas possible de faire évaluer tous les projets par le biais d'études de terrain. Dès lors, les choix ont été arrêtés de manière à n'évaluer que les pays qui présentent, entre autres, une valeur ajoutée dans la prise de décisions politiques pour le programme 2017-2021.

Toutefois, cette constatation nous a fait réfléchir à la pertinence des études sur documents. South Research ainsi que l'IFSI sont arrivés à la conclusion qu'elles présentent un coût trop élevé et qu'elles fournissent des informations insuffisantes pour pouvoir aboutir à des recommandations pertinentes. Pour l'évaluation du prochain programme, il faut envisager de ne plus effectuer d'études sur documents.

Pour l'évaluation du programme 2017-2021, il faudrait éventuellement considérer de procéder à l'évaluation avant la fin de l'année 2021 de sorte que les conclusions puissent être utilisées dans la planification des années 2022-2027.