

# Évaluation intermédiaire du programme commun FOS-Solsoc-IFSI/IVSI

Rapport d'évaluation

Rapport d'évaluation ACE Europe 16 décembre 2019



# Évaluation intermédiaire du programme commun FOS-Solsoc-IFSI/IVSI

**Geert Phlix (ACE Europe)**

**Ana Catalina Herrera (Consultante indépendante Colombie)**



## **Avant-propos**

Nous avons eu l'honneur de rencontrer des personnes très motivées et engagées qui consacrent leur vie au mouvement syndical, luttant pour les droits des travailleurs. En dépit de leurs lourdes charges de travail, beaucoup d'entre eux ont pris le temps de partager leurs expériences avec nous. Nous avons eu d'intéressantes conversations, nous avons entendu des récits de personnes très courageuses et nous avons été impressionnés par leur travail. Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé à cette évaluation et nous leur souhaitons beaucoup de succès dans leur lutte pour des conditions de travail décentes pour tous. Un merci particulier au personnel de FOS, IFSI/ISVI et Solsoc pour l'agréable collaboration.

**Geert Phlix (ACE Europe) Malines, Belgique. 2019**



## En bref

### Objet et but de l'évaluation

- 1 FOS, IFSI/ISVI et Solsoc mettent en œuvre un programme commun dans le cadre du « Cadre Stratégique Commun Travail Décent », financé par la DGD. Dans le Sud, FOS, IFSI/ISVI et Solsoc collaborent avec des partenaires dans 23 pays, dans deux régions, à l'échelle nationale, continentale et internationale, afin d'avoir plus d'impact sur la réalisation des sociétés équitables, inclusives et durables. Ce programme commun est construit selon les quatre piliers de l'agenda Travail Décent : le droit au travail, les droits du travail, la protection sociale et le dialogue social. Chacune des trois organisations se concentre sur un ou plusieurs de ces piliers. Le programme commun vise également à renforcer la collaboration entre les organisations. Il existe un échange plus structurel de connaissances, de méthodologies, de réseaux, de contacts, etc. concernant les actions politiques, la conscientisation et la sensibilisation. Des synergies et des complémentarités sont recherchées.
- 2 Les trois organisations ont opté pour une évaluation thématique à mi-parcours du processus de collaboration entre elles, car il s'agit d'un élément important pour la réalisation des objectifs du programme commun. Étant donné que la Colombie est l'un des pays dans lesquels opèrent les trois organisations et que c'est au niveau des interventions dans un pays que l'on peut tirer le plus d'enseignements de la collaboration, ce pays a été choisi comme étude de cas pour cette évaluation.
- 3 L'évaluation a un caractère formatif et prospectif et vise à améliorer la collaboration entre les trois organisations, également en vue de la préparation du prochain programme commun. La question centrale de l'évaluation est : « Quelle est la valeur ajoutée de la coopération entre les trois organisations, FOS-Socialistische Solidariteit, IFSI/ISVI et Solsoc, dans la réalisation des objectifs de l'agenda Travail Décent en Colombie ; et comment cette coopération peut-elle être améliorée et renforcée ? »
- 4 L'évaluation a été réalisée de juin 2019 à octobre 2019. Les méthodes suivantes ont été utilisées pour la collecte des données : (1) étude de documents ; (2) entretiens et ateliers (théorie du changement et théorie de l'efficacité) avec les collaborateurs/trices et les directeurs de FOS-Socialistische Solidariteit, IFSI/ISVI et Solsoc ; (3) atelier en Colombie avec la participation de représentant(e)s de tous les partenaires en Colombie ; (4) visites à tous les partenaires en Colombie et entretiens semi-structurés avec les coordonnateurs du projet, des dirigeants syndicaux, des présidents et des dirigeants d'organisations de la société civile ; (5) entretiens semi-structurés avec des représentants de syndicats belges qui soutiennent des projets en Colombie ; (6) réunion de restitution lors du conseil général de FOS-Socialistische Solidariteit, à laquelle ont également participé des collaborateurs de Solsoc et IFSI/ISVI.

### Effectivité de la coopération en Colombie

- 5 Il est trop tôt pour évaluer l'effectivité de la collaboration dans le cadre d'un programme commun, étant donné que les partenaires cherchent encore la manière de façonner cette coopération.

Une valeur ajoutée réside dans le fait que les trois acteurs belges et leurs partenaires représentent ensemble un interlocuteur vis-à-vis de la DGD et de l'ambassade de Belgique et qu'ensemble elles peuvent mobiliser la DGD et l'ambassade pour participer dans des actions de plaidoyer en Colombie. Des actions communes ont également eu lieu en Belgique, par exemple lors du lancement du documentaire « Tierra de Lucha » en Belgique.

- 6 La valeur ajoutée de la collaboration dans un programme commun par rapport au renforcement des capacités des partenaires reste à démontrer. La coopération n'est pas évidente dans le contexte syndical colombien. Le rapport décrit plusieurs goulets d'étranglement qui entravent ce processus de coopération notamment, le contexte syndical très fragmenté et politisé en Colombie, la méfiance mutuelle qui existe entre les organisations partenaires (en particulier les syndicats) – pas tant entre les représentants qui participent aux activités de coopération qu'entre leurs conseils respectifs), l'absence de structure adéquate pour gérer la coopération et le fait qu'une diversité de partenaires y participe, avec des vues idéologiques divergentes et actifs dans différentes régions.
- 7 Malgré ce contexte difficile et les différentes contraintes politiques et techniques, les partenaires font preuve d'une grande volonté de coopération et de promotion de la diversité (au niveau des thèmes, compétences, ressources, régions, etc.). Des discussions stratégiques doivent encore avoir lieu sur la forme et l'objectif de la collaboration, des accords doivent être trouvés sur la manière dont la communication sera organisée et quelle structure de coordination doit être mise en place. Il faut également élaborer une « stratégie d'apprentissage » vue l'accent mis aussi sur « l'échange et l'apprentissage » dans le cadre de la coopération. Un levier pour maintenir la dynamique actuelle de la coopération est de soutenir l'idée des partenaires colombiens de planifier une action conjointe concrète en 2020 et de fournir les ressources nécessaires à cet effet dans les plans d'action respectifs des partenaires.
- 8 À court terme, une discussion devra également avoir lieu sur le mode de financement de la coopération. Étant donné que les actions conjointes possibles représentent pour l'instant un « complément » aux projets en cours, aucune amélioration de l'effectivité n'a encore été réalisée. Pour l'heure, les conditions préalables à une coopération accrue en termes d'utilisation plus efficace des ressources (par exemple, formations conjointes, échange de matériel, etc.) font défaut.

### **Potentiel de gains d'efficacité grâce à la collaboration**

- 9 Il ressort clairement de l'analyse que les acteurs belges et colombiens ont la volonté et l'engagement d'intensifier leur coopération dans le cadre d'un programme commun. La première période du programme commun a été importante afin d'apprendre à se connaître et d'établir des relations de confiance. Cette première phase était plutôt technique, les partenaires se renforçant mutuellement dans la gestion technique et financière du programme.
- 10 Il n'y a pas encore eu en Belgique de discussion stratégique et politique sur la manière de façonner la collaboration, de réaliser les gains d'efficacité et de valoriser la complémentarité. La discussion sur le degré (et les limites) de l'intégration du programme doit encore être approfondie, notamment en explicitant la complémentarité et les choix politiques stratégiques (pays, thèmes, partenaires, stratégies) et l'utilisation efficace des ressources humaines et financières disponibles.



- <sup>11</sup> De nombreux gains d'efficacité peuvent encore être réalisés s'il devient clair que les ressources humaines et financières disponibles peuvent être utilisées de manière optimale (en Belgique et dans le Sud). L'exemple le plus clair de gains d'efficacité à ce jour est la coopération pour la création et l'utilisation du documentaire « Tierra de Lucha », coordonnée par Solsoc avec la collaboration des deux autres organisations et de leurs partenaires, dans le cadre des activités de sensibilisation en Belgique (et finalement aussi en Colombie). Enfin, l'élaboration d'orientations, de procédures et d'accords de coopération contribuera également à une gestion et une mise en œuvre plus efficaces du programme.

### **Suivi et évaluation**

- <sup>12</sup> La Théorie de Changement (TdC) actuelle apporte peu d'orientations stratégiques à la gestion du programme, mais elle reflète bien la cohérence entre les différents piliers et les interventions des trois organisations belges. Un système de suivi et évaluation (S&E) a été mis, basé sur les systèmes et outils de S&E présents dans chacune des trois organisations. Le défi consiste à procéder à une analyse plus stratégique des données disponibles. Une option pourrait être d'élaborer un cadre d'analyse pour analyser les données de suivi disponibles, par exemple pour identifier certaines tendances ou étapes intermédiaires dans les différentes voies du changement (pathways of change) (y compris les différents acteurs).

### **Valorisation de la complémentarité**

- <sup>13</sup> Jusqu'à présent, la complémentarité actuelle des organisations belges a principalement servi l'échange d'expertise et d'expériences, en particulier sur les aspects techniques de la gestion des programmes et une action conjointe de sensibilisation. Mais cette complémentarité peut prendre différentes formes, allant de 'l'échange' à la 'coordination', ou par la 'synergie' et 'l'intégration' de programmes.
- <sup>14</sup> Les trois partenaires conviennent que la collaboration (et l'utilisation de stratégies complémentaires) peut contribuer à accroître l'impact, à augmenter l'efficacité et à renforcer sa position dans le secteur de la coopération au développement. Toutefois, il reste encore à concrétiser quel impact et quels gains d'efficacité doivent être recherchés. Par exemple, un échange de bonnes pratiques, d'expériences et d'expertise peut contribuer à l'effectivité des processus de renforcement des capacités des partenaires. Une meilleure coordination peut contribuer à des actions conjointes, à l'amplification des bonnes pratiques ou au renforcement des activités de plaidoyer.
- <sup>15</sup> Les choix stratégiques en matière de complémentarité et de coopération sont déterminés par le type de complémentarité et les gains d'effectivité recherchés et sont limités par les conditions qui peuvent ou non être présentes pour une coopération plus poussée.

## Recommandations

- <sup>16</sup> Un cadre a été élaboré avec des scénarios possibles pour renforcer la complémentarité et la collaboration entre les trois organisations. Il leur appartient de mener une discussion approfondie sur les scénarios possibles et leurs conséquences respectives avant d'entamer les préparatifs concrets d'un nouveau programme commun. Six recommandations ont été formulées :
1. Une discussion stratégique et politique doit déterminer où déployer la complémentarité des stratégies et de l'expertise (renforcement des processus de développement des capacités, renforcement de plaidoyer, utilisation plus efficace des ressources humaines et financières, contribution à des objectifs communs, etc.) et définir le degré de coopération qui peut être poursuivi : échange, coordination (du programme) ou intégration du programme ;
  2. De préférence, le processus de collaboration est formalisé. Les mécanismes de coordination actuels sont insuffisants pour orienter le processus de coopération ;
  3. Il est recommandé que le groupe de travail actuel en matière de S&E soit élargi pour inclure une personne chargée de coordonner le processus de développement du prochain programme. En outre, il pourrait être envisagé de désigner une personne chargée de coordonner l'échange d'expériences, de bonnes pratiques et d'expertise. Nous proposons donc d'étendre le groupe de travail de S&E à un groupe de travail PMEL (planification, monitoring, évaluation et apprentissage).
  4. Rechercher le forum de consultation approprié pour intégrer les organisations syndicales aux discussions sur un programme commun et analyser comment valoriser la valeur ajoutée et la complémentarité des organisations syndicales ;
  5. Un degré plus élevé de coordination (ou d'intégration) du programme présuppose également une plus grande coordination du système de S&E. Pour le programme actuel, il est souhaitable d'élaborer un cadre d'analyse pour analyser les données de suivi disponibles, par exemple pour identifier certaines tendances ou étapes intermédiaires dans les différentes voies du changement (y compris les différents acteurs). Il est recommandé d'élaborer un TdC plus stratégique pour le prochain programme, qui apporterait des renseignements sur les différentes étapes intermédiaires, en particulier dans la sphère d'influence ;
  6. Étant donné que, dans le cadre du programme actuel, les partenaires du Sud n'ont pas été choisis en raison de la complémentarité de leurs compétences et de leurs connaissances par rapport aux objectifs communs ou partagés, il est recommandé d'analyser les possibilités d'échange de compétences, d'informations, de connaissances ou de bonnes pratiques, en fonction du renforcement mutuel des capacités, et d'analyser les modalités de coordination. Il convient de définir clairement l'objectif de cette action commune, les personnes qui pourront y contribuer, la manière d'y procéder, la personne qui la coordonnera et le financement de ces actions.



## Résumé

### Objet et but de l'évaluation

- <sup>17</sup> FOS-Socialistische Solidariteit, IFSI/ISVI et Solsoc mettent en œuvre un programme commun dans le cadre du « Cadre Stratégique Commun Travail Décent », financé par la DGD. Dans le Sud, FOS-Socialistische Solidariteit, IFSI/ISVI et Solsoc collaborent avec des partenaires dans 23 pays, dans deux régions, à l'échelle nationale, continentale et internationale, afin d'avoir plus d'impact sur la réalisation des sociétés équitables, inclusives et durables. Ce programme commun est construit selon les quatre piliers de l'agenda Travail Décent: le droit au travail, les droits du travail, la protection sociale et le dialogue social. Chacune des trois organisations se concentre sur un ou plusieurs de ces piliers. Le programme commun vise également de renforcer la collaboration entre les organisations. IL existe un échange plus structurel de connaissances, de méthodologies, de réseaux, de contacts, etc. concernant les actions politiques, la conscientisation et la sensibilisation. Des synergies et des complémentarités sont recherchées.
- <sup>18</sup> Les trois organisations ont opté pour une évaluation thématique à mi-parcours du processus de collaboration entre elles, car il s'agit d'un élément important pour la réalisation des objectifs du programme commun. Étant donné que la Colombie est l'un des pays dans lesquels opèrent les trois organisations et que c'est au niveau des interventions dans un pays que l'on peut tirer le plus d'enseignements de la collaboration, ce pays a été choisi comme étude de cas pour cette évaluation.
- <sup>19</sup> L'évaluation a un caractère formatif et prospectif et vise à améliorer la collaboration entre les trois organisations, également en vue de la préparation du prochain programme commun. La question centrale de l'évaluation est : « Quelle est la valeur ajoutée de la coopération entre les trois organisations, FOS-Socialistische Solidariteit, IFSI/ISVI et Solsoc, dans la réalisation des objectifs de l'agenda Travail Décent en Colombie ; et comment cette coopération peut-elle être améliorée et renforcée ? »
- <sup>20</sup> L'évaluation a été réalisée de juin 2019 à octobre 2019. Les méthodes suivantes ont été utilisées pour la collecte des données: (1) étude de documents ; (2) entretiens et ateliers (théorie du changement et théorie de l'efficacité) avec les collaborateurs/trices et les directeurs de FOS-Socialistische Solidariteit, IFSI/ISVI et Solsoc ; (3) atelier en Colombie avec la participation de représentant(e)s de tous les partenaires en Colombie ; (4) visites à tous les partenaires en Colombie et entretiens semi-structurés avec les coordonnateurs du projet, des dirigeants syndicaux, des présidents et des dirigeants d'organisations sociales ; (5) entretiens semi-structurés avec des représentants de syndicats belges qui soutiennent des projets en Colombie ; (6) réunion de restitution lors du conseil général de FOS-Socialistische Solidariteit, à laquelle ont également participé des collaborateurs de Solsoc et IFSI/ISVI.

## **Effectivité de la coopération en Colombie**

- <sup>21</sup> Il est trop tôt pour évaluer l'effectivité de la collaboration dans le cadre d'un programme commun, étant donné que les partenaires cherchent encore la manière de façonner cette coopération. Une valeur ajoutée réside dans le fait que les trois acteurs belges et leurs partenaires représentent ensemble un interlocuteur vis-à-vis de la DGD et de l'ambassade de Belgique et qu'ensemble elles peuvent mobiliser la DGD et l'ambassade pour participer dans des actions de plaidoyer en Colombie. Des actions communes ont également eu lieu en Belgique, par exemple lors du lancement du documentaire « Tierra de Lucha » en Belgique.
- <sup>22</sup> La valeur ajoutée de la collaboration par rapport au renforcement des capacités des partenaires reste à démontrer. La coopération n'est pas évidente dans le contexte syndical colombien. Le rapport décrit plusieurs goulets d'étranglement qui entravent ce processus de coopération notamment, le contexte syndical très fragmenté et politisé en Colombie, la méfiance mutuelle qui existe entre les organisations partenaires (en particulier les syndicats) ± pas tant entre les représentants qui participent aux activités de coopération qu'entre leurs conseils respectifs), l'absence de structure adéquate pour gérer la coopération et le fait qu'une diversité de partenaires y participe, avec des vues idéologiques divergentes et actifs dans différentes régions.
- <sup>23</sup> Malgré ce contexte difficile et les différentes contraintes politiques et techniques, les partenaires font preuve d'une grande volonté de coopération et de promotion de la diversité (au niveau des thèmes, compétences, ressources, régions, etc.). Des discussions stratégiques doivent encore avoir lieu sur la forme et l'objectif de la collaboration, des accords doivent être trouvés sur la manière dont la communication sera organisée et quelle structure de coordination doit être mise en place. Il faut également élaborer une « stratégie d'apprentissage » avec l'accent mis aussi sur « l'échange et l'apprentissage » dans le cadre de la coopération. Un levier pour maintenir la dynamique actuelle de la coopération est de soutenir l'idée des partenaires colombiens de planifier une action conjointe concrète en 2020 et de fournir les ressources nécessaires à cet effet dans les plans d'action respectifs des partenaires.
- <sup>24</sup> À court terme, une discussion devra également avoir lieu sur le mode de financement de la coopération. Étant donné que les actions conjointes possibles représentent pour l'instant un « complément » aux projets en cours, aucune amélioration de l'effectivité n'a encore été réalisée. Pour l'heure, les conditions préalables à une coopération accrue en termes d'utilisation plus efficace des ressources (par exemple, formations conjointes, échange de matériel, etc.) font défaut.

## **Potentiel de gains d'efficacité grâce à la collaboration**

- <sup>25</sup> Il ressort clairement de l'analyse que les acteurs belges et colombiens ont la volonté et l'engagement d'intensifier leur coopération dans le cadre d'un programme commun. La première période du programme commun a été importante afin d'apprendre à se connaître et d'établir des relations de confiance. Cette première phase était plutôt technique, les partenaires se renforçant mutuellement dans la gestion technique et financière du programme.



- <sup>26</sup> Il n'y a pas encore eu en Belgique de discussion stratégique et politique sur la manière de façonner la collaboration, de réaliser les gains d'efficacité et de valoriser la complémentarité. La discussion sur le degré (et les limites) de l'intégration du programme doit encore être approfondie, notamment en explicitant la complémentarité et les choix politiques stratégiques (pays, thèmes, partenaires, stratégies) et l'utilisation efficace des ressources humaines et financières disponibles.
- <sup>27</sup> De nombreux gains d'efficacité peuvent encore être réalisés s'il devient clair que les ressources humaines et financières disponibles peuvent être utilisées de manière optimale (en Belgique et dans le Sud). L'exemple le plus clair de gains d'efficacité à ce jour est la coopération pour la création et l'utilisation du documentaire « Tierra de Lucha », coordonnée par la Solsoc avec la coopération des deux autres organisations et de leurs partenaires, dans le cadre des activités de sensibilisation en Belgique (et finalement aussi en Colombie). Enfin, l'élaboration d'orientations, de procédures et d'accords de coopération contribuera également à une gestion et une mise en œuvre plus efficaces du programme.

### **Suivi et évaluation**

- <sup>28</sup> La Théorie de Changement (TdC) actuelle apporte peu d'orientations stratégiques à la gestion du programme, mais elle reflète bien la cohérence entre les différents piliers et les interventions des trois organisations belges. Un système de suivi et évaluation (S&E) a été mis, basé sur les systèmes et outils de S&E présents dans chacune des trois organisations. Le défi consiste à procéder à une analyse plus stratégique des données disponibles. Une option pourrait être d'élaborer un cadre d'analyse pour analyser les données de suivi disponibles, par exemple pour identifier certaines tendances ou étapes intermédiaires dans les différentes voies du changement (pathways of change) (y compris les différents acteurs).

### **Valorisation de la complémentarité**

- <sup>29</sup> Jusqu'à présent, la complémentarité actuelle des organisations belges a principalement servi l'échange d'expertise et d'expériences, en particulier sur les aspects techniques de la gestion des programmes et une action conjointe de sensibilisation. Mais cette complémentarité peut prendre différentes formes, allant de 'l'échange' à la 'coordination', ou par la 'synergie' et 'l'intégration' de programmes.
- <sup>30</sup> Les trois partenaires conviennent que la collaboration (et l'utilisation de stratégies complémentaires) peut contribuer à accroître l'impact, à augmenter l'efficacité et à renforcer sa position dans le secteur de la coopération au développement. Toutefois, il reste encore à concrétiser quel impact et quels gains d'efficacité doivent être recherchés. Par exemple, un échange de bonnes pratiques, d'expériences et d'expertise peut contribuer à l'effectivité des processus de renforcement des capacités des partenaires. Une meilleure coordination peut contribuer à des actions conjointes, à l'amplification des bonnes pratiques ou au renforcement des activités de plaidoyer.
- <sup>31</sup> Les choix stratégiques en matière de complémentarité et de coopération sont déterminés par le type de complémentarité et les gains d'effectivité recherchés et sont limités par les conditions qui peuvent ou non être présentes pour une coopération plus poussée.



## Recommandations

<sup>32</sup> Un cadre a été élaboré avec des scénarios possibles pour renforcer la complémentarité et la collaboration entre les trois organisations. Il leur appartient de mener une discussion approfondie sur les scénarios possibles et leurs conséquences respectives avant d'entamer les préparatifs concrets d'un nouveau programme commun. Six recommandations ont été formulées:

1. Une discussion stratégique et politique doit déterminer où déployer la complémentarité des stratégies et de l'expertise (renforcement des processus de développement des capacités, renforcement de plaidoyer, utilisation plus efficace des ressources humaines et financières, contribution à des objectifs communs, etc.) et définir le degré de coopération qui peut être poursuivi: échange, coordination (du programme) ou intégration du programme ;
2. De préférence, le processus de collaboration est formalisé. Les mécanismes de coordination actuels sont insuffisants pour orienter le processus de coopération;
3. Il est recommandé que le groupe de travail actuel en matière de S&E soit élargi pour inclure une personne chargée de coordonner le processus de développement du prochain programme. En outre, il pourrait être envisagé de désigner une personne chargée de coordonner l'échange d'expériences, de bonnes pratiques et d'expertise. Nous proposons donc d'étendre le groupe de travail de S&E à un groupe de travail PMEL (planification, monitoring, évaluation et apprentissage);
4. Rechercher le forum de consultation approprié pour intégrer les organisations syndicales aux discussions sur un programme commun et analyser comment valoriser la valeur ajoutée et la complémentarité des organisations syndicales;
5. Un degré plus élevé de coordination (ou d'intégration) du programme présuppose également une plus grande coordination du système de S&E. Pour le programme actuel, il est souhaitable d'élaborer un cadre d'analyse pour analyser les données de suivi disponibles, par exemple pour identifier certaines tendances ou étapes intermédiaires dans les différentes voies du changement. Il est recommandé d'élaborer un TdC plus stratégique pour le prochain programme, qui apporterait des renseignements sur les différentes étapes intermédiaires, en particulier dans la sphère d'influence;
6. Étant donné que, dans le cadre du programme actuel, les partenaires du Sud n'ont pas été choisis en raison de la complémentarité de leurs compétences et de leurs connaissances par rapport aux objectifs communs ou partagés, il est recommandé d'analyser les possibilités d'échange de compétences, d'informations, de connaissances ou de bonnes pratiques, en fonction du renforcement mutuel des capacités, et d'analyser les modalités de coordination. Il convient de définir clairement l'objectif de cette action commune, les personnes qui pourront y contribuer, la manière d'y procéder, la personne qui la coordonnera et le financement de ces actions.



## Liste des abréviations

ABVV/FGTB	Algemeen Belgisch Vakverbond/Fédération Générale du Travail de Belgique
CG	Centrale générale
ACASA	Asociación Campesina de San José de Apartado
ATI	Asociación de Trabajo Interdisciplinario
COISO	Corporación Colectivo Intersindical de Salud Ocupacional
CUT	Central Unitaria de Trabajadores
DGD	Direction générale Développement
ETUC	European trade Union Confederation
FARC	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia
FENSUAGRO	Federación Nacional Sindical Unitaria Agropecuaria
CSC	Cadre Stratégique Commun
OIT	Organisation Internationale du Travail
IPC	Instituto Popular de Capacitación
ITUC	International Trade Union Confederation
CALO	Cadre logique
S&E	Suivi & Évaluation
ONG	Organisation Non Gouvernementale
RENAF	Red Economía Familiar
SALSA	Soberanía y Autonomía Alimentaria
SINTRAIMAGRA	Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria de Productos Grasos y Alimenticios
TdC	Théorie du Changement
USO	Unión Sindical Obrera

## Table des matières

<b>1</b>	<b>Introduction</b>	<b>20</b>
1.1	Objet et but de l'évaluation	20
1.2	Approche et méthodologie	22
1.3	Structure du rapport	23
<b>2</b>	<b>Brève description du contexte et des acteurs en Colombie</b>	<b>24</b>
2.1	Brève explication du contexte (syndical) en Colombie	24
2.2	Partenaires de FOS	25
2.3	Partenaires de SolSoc	26
2.4	Partenaires de IFSI/ISVI	28
<b>3</b>	<b>Analyse de l'efficacité et de la pertinence de la coopération dans un programme commun</b>	<b>29</b>
3.1	Contribution de la coopération entre FOS, Solsoc et IFSI/ISVI en Colombie pour la réalisation des objectifs (efficacité et pertinence)	29
3.2	Analyse de la contribution de la coopération entre FOS, Solsoc et IFSI/ISVI à l'efficacité	39
3.3	Valorisation de la complémentarité entre les stratégies des trois organisations belges et leurs partenaires	45
<b>4</b>	<b>Conclusions et recommandations</b>	<b>51</b>
4.1	Conclusions	51
4.2	Recommandations	52
<b>5</b>	<b>Annexes</b>	<b>58</b>
5.1	Termes de référence	58



5.2	Liste des documents consultés	72
5.3	Liste des personnes consultées	73

# 1 Introduction

## 1.1 OBJET ET BUT DE L'ÉVALUATION

<sup>49</sup> FOS, IFSI/ISVI et Solsoc mettent en œuvre un cadre commun, qui correspond au cadre stratégique commun Travail décent. Dans le Sud, FOS, Solsoc et IFSI/ISVI collaborent avec des partenaires dans 23 pays, dans deux régions, à l'échelle nationale, continentale et internationale, afin d'avoir plus d'impact sur la réalisation des sociétés équitables, inclusives et durables. Les trois organisations ont uni leurs forces pour optimiser leurs interventions afin de maintenir, protéger et mettre en œuvre du Travail décent pour tous les travailleurs, y compris ceux des emplois précaires qui travaillent dans l'économie formelle et informelle. Les trois organisations travaillent également en étroite collaboration avec UNMS/NVMS et FGTV/ABVVV. Le programme est financé par la DGD, pour un montant total de 5,8 millions d'euros sur cinq ans, 2017-2021. Les membres de FGTV/ABVVV prennent également en charge des parties du programme (aussi appelés « back-donors »).

<sup>50</sup> Les trois organisations contribuent au renforcement organisationnel et institutionnel de leurs partenaires :

- FOS contribue au renforcement des capacités des mouvements sociaux et des organisations de la société civile (y compris les syndicats) pour mettre en œuvre des activités sur les droits du travail et la protection sociale.
- IFSI/ISVI investit dans le renforcement des capacités des syndicats dans le but de réaliser l'agenda Travail décent dans tous les secteurs professionnels aux niveaux régional, national et international.
- Solsoc investit dans le renforcement des mouvements sociaux et des organisations de la société civile (y compris les syndicats) qui mettent en œuvre des activités qui ont un objectif d'économie sociale et solidaire (avec un accent sur l'assurance maladie générale)

<sup>51</sup> Le programme commun a été mis au point sur les quatre piliers de l'agenda pour le Travail décent : le droit au travail, les droits du travail, la protection sociale et la concertation sociale. Chacune des trois organisations se concentre sur un ou plusieurs de ces piliers. Le programme commun vise également à renforcer la collaboration entre les organisations. Il existe un échange plus structurel de connaissances, de méthodologies, de réseaux, de contacts, etc. concernant les actions politiques, la conscientisation et la sensibilisation. Des synergies et des complémentarités sont recherchées. Les trois organisations ont travaillé ensemble dans le passé, mais depuis la préparation et la mise en œuvre du programme commun actuel la coopération s'est intensifiée et systématisée, à la recherche d'une complémentarité plus stratégique et de synergies pertinentes.



<sup>52</sup> Les trois organisations ont choisi de demander une évaluation intermédiaire thématique parce qu'il a été considéré qu'il était trop tôt pour une évaluation complète axée sur la responsabilité où les cinq critères d'évaluation OESO/DAC devaient être pris en compte. L'objet de cette évaluation intermédiaire est d'évaluer le processus de collaboration entre les trois organisations, car il s'agit d'un élément important pour la réalisation des objectifs du programme commun. Étant donné que la Colombie est l'un des pays dans lesquels opèrent les trois organisations et que c'est au niveau des interventions dans un pays que l'on peut tirer le plus d'enseignements de la collaboration, ce pays a été choisi comme étude de cas pour cette évaluation.

<sup>53</sup> L'évaluation a un caractère formatif et a pour but d'améliorer la collaboration entre les trois organisations, également en vue de la préparation du prochain programme commun. La question centrale de l'évaluation est : « Quelle est la plus-value de la coopération entre les trois organisations, FOS-Solsoc-IFSI/ISVI pour la réalisation des objectifs de l'agenda Travail Décent en Colombie ; et comment cette coopération peut-elle être améliorée et renforcée ? »

<sup>54</sup> Dans le ToR, cinq questions d'évaluation ont été formulées :

— Q1. Comment la coopération actuelle en Colombie entre FOS-ISVI/IFSI-Solsoc a-t-elle contribué à la réalisation des objectifs (efficacité et pertinence) ? Quels étaient les obstacles et les promoteurs de cette collaboration et quelles opportunités sont restées inexploitées ?

— Q2. La coopération actuelle entre FOS-ISVI-IFSI-Solsoc a-t-elle été efficace en termes de réalisation des objectifs ?

— Q3. Quelle est la valeur ajoutée de la complémentarité des stratégies des trois organisations et leurs partenaires ?

— Q4. Comment nous pouvons renforcer notre surveillance commune en fonction des objectifs communs ?

— Q5. Sur la base d'une analyse de la structure du programme commun FOS-Solsoc-ISVI/IFSI, comment les trois organisations peuvent améliorer ce processus dans la perspective de la construction d'un nouveau programme commun

<sup>55</sup> L'on attend de l'évaluation qu'elle fournisse des points d'action/des recommandations utiles à la fois pour les collaborateurs et les directeurs des trois organisations et pour leurs organisations partenaires dans le Sud, afin de leur permettre d'améliorer la qualité de la coopération au sein du programme actuel et des programmes futurs. L'un des résultats attendus de l'évaluation est un cadre méthodologique ou des directives méthodologiques pour soutenir la préparation du programme suivant.

<sup>56</sup> L'évaluation a un caractère d'apprentissage et n'est pas une évaluation axée sur la responsabilité. L'on attend de l'évaluation qu'elle analyse la coopération et la synergie entre les organisations concernées et leurs partenaires, où les trois organisations ensemble visent à contribuer à

un changement social. Aucune analyse ne sera faite de l'efficacité du programme et de l'efficacité des stratégies de mise en œuvre pour le changement social. L'accent est mis sur la mesure dans laquelle la coopération contribue à de l'efficacité du programme.

## 1.2 APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE

<sup>57</sup> Les méthodes suivantes ont été utilisées pour la collecte des données : (1) étude des documents, (2) interviews et ateliers (TdC et théorie de l'efficience) avec les collaborateurs et dirigeants de FOS, Solsoc et IFSI/ISVI, (3) atelier en Colombie avec la participation des représentants de tous les partenaires en Colombie, (4) visite de tous les partenaires en Colombie et entretiens semi-structurés avec les chefs de projet, les dirigeants syndicaux, les présidents et les dirigeants des organisations de la société civile, (5) entretiens semi-structurés avec des représentants des syndicats en Belgique qui soutiennent des projets en Colombie, (6) réunion de restitution à l'Assemblée générale de FOS à laquelle les représentants de Solsoc et IFSI/ISVI ont participé.

<sup>58</sup> La visite en Colombie a eu lieu entre le 19 et le 26 août, 2019, et a commencé par un atelier participatif le lundi 19 août à Bogota et une réunion de restitution le lundi 26 août à Medellin. Des partenaires ont été visités à Bogota et Medellin. La visite sur le terrain a eu lieu comme prévu et toutes les activités ont pu être réalisées. Les dirigeants syndicaux et les directeurs de toutes les organisations qui participent au programme commun ont été interrogés.

### Limites de l'évaluation

<sup>59</sup> Le programme en Colombie est mis en œuvre dans 21 départements. Compte tenu du temps limité seulement deux régions ont été visitées, Bogota et Medellin. Cette limite a été résolue par l'organisation de deux ateliers, l'un à Bogota et l'autre à Medellin. Les partenaires ont tous une représentation dans l'une de ces deux villes.

<sup>60</sup> L'évaluation est une étude empirique mais seulement basée sur une étude de cas unique. La Colombie a été sélectionnée en raison de la possibilité d'identifier les leçons apprises. L'évaluation est toutefois influencée par les conditions dans lesquelles le programme Colombie est mis en œuvre et qui peuvent différer des conditions dans les autres pays où deux ou trois organisations sont actives. La limite d'une seule étude de cas a été compensée en encourageant l'implication d'employés qui gèrent des programmes dans d'autres pays pour certaines activités d'évaluation et par le fait que les recommandations doivent être validées par le groupe des employés et la direction des trois organisations.

<sup>61</sup> Les moyens sont limités pour l'évaluation. Par conséquent, une seule visite d'une semaine en Colombie peut être planifiée. Tous les partenaires ne peuvent être visités dans les différentes provinces d'intervention. Seules 2 des 21 provinces ont été visitées. Une solution pour cette limitation est l'utilisation d'une méthodologie basée sur des ateliers, pour



pouvoir impliquer le plus possible d'intervenants. Comme l'évaluation se concentre sur le processus de collaboration et la complémentarité (donc vers l'intérieur), aucun des intervenants externes n'a été interrogé.

<sup>62</sup> La Colombie a été sélectionnée comme étude de cas parce que les trois organisations partenaires sont actives en Colombie. Lors de la période précédente, l'on a surtout cherché à apprendre à se connaître les uns des autres et à bâtir une relation de confiance. La mesure dans laquelle la complémentarité a pu être valorisée et la collaboration a pu être réalisée est encore limitée. Les termes de référence renvoient à la commande d'identification. L'évaluation a donc un caractère évaluatif et formatif mais n'a pas pour mission d'identifier les complémentarités. Sur la base de l'évaluation plusieurs pistes d'actions complémentaires seront décrites mais cela n'a pas la prétention de donner une image complète.

### **1.3 STRUCTURE DU RAPPORT**

<sup>63</sup> Le rapport commence par une brève description du contexte et les acteurs en Colombie (chapitre 2). Ce chapitre répond à trois premières des cinq questions d'évaluation. Dans un premier temps, la collaboration en Colombie est analysée. Dans un deuxième temps, nous analysons la coopération entre les trois organisations belges, ce qui a une influence sur le processus de coopération en Colombie. Dans un troisième temps, nous décrivons les pistes possibles de complémentarité entre les stratégies des organisations belges et leurs partenaires. Un quatrième chapitre décrit les conclusions et les recommandations. Nous y donnons une impulsion pour l'approche de la préparation du prochain programme conjoint (y compris S&E).

## 2 Brève description du contexte et des acteurs en Colombie

<sup>65</sup> Une TdC a été développée pour le programme en Colombie (voir annexe). L'objectif général du programme est d'améliorer les conditions de travail des travailleurs et des groupes vulnérables, y compris l'amélioration de leur accès à la protection sociale (y compris la santé), et l'amélioration de leurs conditions de vie dans le cadre des accords de paix en Colombie.

<sup>66</sup> Les partenaires mènent leurs activités dans 21 départements. Le soutien au développement des capacités contribuera à des syndicats plus représentatifs et inclusifs, à un leadership plus fort, à des capacités de négociation plus fortes et à une meilleure qualité et de meilleurs résultats des négociations collectives, à une meilleure capacité d'influence des politiques pour défendre les droits des travailleurs sur les forums nationaux et internationaux et pour défendre les droits des travailleurs dans le processus de paix.

### 2.1 BRÈVE EXPLICATION DU CONTEXTE (SYNDICAL) EN COLOMBIE

<sup>67</sup> La Colombie est un pays avec une population de 38.693.000, dont dans les 23 principales villes du pays 47,5% sont actifs dans l'économie informelle, selon un rapport DANE de juin 2019, et le taux de syndicalisation est de 4,6%. Les travailleurs du secteur informel ne sont pas syndicalisés.

<sup>68</sup> Le faible taux de syndicalisation est dû à plusieurs facteurs, dont la violence contre les syndicats et le discours négatif permanent sur le mouvement syndical colombien. La Colombie est connue internationalement comme l'un des pays les plus compliqués et dangereux pour les syndicalistes en raison des violations continues des droits de l'homme à leur encontre et des politiques et normes de travail régressives.

<sup>69</sup> Le pays compte actuellement plusieurs confédérations syndicales, les trois plus importants sont les suivantes : Central Unitaria de Trabajadores - CUT, Confederación General de Trabajadores - CGT et Confederación de Trabajadores de Colombia ± CTC. Ces trois organisations se réunissent dans divers forums de concertation comme le Comando Nacional Unitario qui cherche à coordonner les activités syndicales autour de thèmes spécifiques et dans divers forums auxquels les employeurs et le gouvernement participent, comme la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Labor (commission pour les politiques salariales et de travail), et les différentes sous-commissions départementales et thématiques. Ces forums de concertation ont pour mandat légal de discuter de la politique gouvernementale dans le domaine du travail et de résoudre les conflits.



<sup>70</sup> En dépit de ces actions communes, l'on doit constater que le mouvement syndical est fragmenté, caractérisé par les différents points de vue idéologiques et différences conceptuelles même au sein d'une même confédération, comme, par exemple la définition de travailleur lorsqu'il s'agit du secteur rural. Cette fragmentation entraîne des difficultés dans la formulation d'actions communes, en raison de la méfiance qui s'est installée au fil des ans.

<sup>71</sup> Les syndicats sont aujourd'hui les acteurs fondamentaux pour garantir les accords de paix signés en 2016 sous le gouvernement de Juan Manuel Santos. Ces accords de paix ont été affaiblis par le gouvernement actuel du président Ivan Duque, entraînant la méfiance vis-à-vis des différentes parties, certains dirigeants de la guérilla ayant repris les armes et les attaques contre les défenseurs des droits de l'homme.

<sup>72</sup> Les partenaires sociaux également, tels que ATI et IPC, jouent un rôle dans la réalisation et la mise en œuvre des accords de paix. ATI travaille avec des organisations d'agriculteurs autochtones qui visent la souveraineté alimentaire et l'autonomie alimentaire via la promotion d'une économie sociale et solidaire. Les victimes du conflit est un groupe cible important et de cette manière, ATI apporte, en collaboration avec ses partenaires, une contribution importante au processus de paix dans les zones rurales. ATI participe à la table ronde nationale pour le suivi de la PDET qui se compose de 10 plates-formes nationales à laquelle participent des organisations de la société civile et 7 organisations nationales et internationales d'accompagnement. Ces programmes de développement territorial font partie de l'exécution des accords de paix. Ils sont menés dans 170 municipalités, dans 19 départements et 16 régions et visent à contribuer à la transformation structurelle de la campagne, à combler le fossé entre les zones rurales et les zones urbaines et à créer les conditions pour le bien-être de la population rurale. L'IPC participe également à cette table ronde. L'IPC travaille à la restitution des terres confisquées pendant le conflit armé et à l'officialisation des droits fonciers. IPC encourage également les initiatives d'économie solidaire et est membre du mouvement « Defendamos la Paz ».

<sup>73</sup> Le travail des syndicats et des organisations de la société civile, en particulier dans les zones rurales, est la clé de l'amélioration des conditions de travail et sociales dans les zones les plus reculées du pays.

## **2.2 PARTENAIRES DE FOS**

<sup>74</sup> FOS contribue à la consolidation des syndicats (développement organisationnel et institutionnel) afin d'améliorer les conditions de travail et de vie de la population colombienne. Les résultats du renforcement des capacités permettront aux syndicats de mieux négocier les conventions collectives de travail (avec une attention particulière pour la sécurité et la santé au travail), pour parvenir à une plus grande intégration (femmes et jeunes) et améliorer leur influence politique pour faire pression sur le gouvernement pour respecter et exécuter la politique de travail actuelle et les accords de paix. FOS travaille avec trois organisations :

<sup>75</sup> FENSUAGRO, Federación Nacional Sindical Unitaria Agropecuaria : fédération nationale comptant plus de 80.000 membres; Les organisations membres sont les syndicats des petits agriculteurs et les syndicats constitués de travailleurs rémunérés dans les secteurs des palmiers et des bananiers. L'organisation se bat pour la réforme agraire en faveur des petits exploitants agricoles, la souveraineté alimentaire, la protection de l'environnement, le travail décent, la paix et la justice sociale. Le programme met l'accent sur le Travail décent pour les travailleurs agricoles rémunérés. FENSUAGRO est membre de la CUT (Central Unitaria de Trabajadores). FENSUAGRO a mis sur pied une plate-forme inter-syndicale dans l'industrie agricole et l'industrie alimentaire. SINTRAIMAGRA est membre de cette plate-forme. (Le back-donor est AC Antwerpen-Waasland).

<sup>76</sup> SINTRAIMAGRA, Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria de Productos Grasos y Alimenticios : est le syndicat national de l'industrie alimentaire qui s'adresse aux employeurs de toute la chaîne alimentaire, y compris les employés de maison. Le programme est entièrement axé sur la situation des employés de maison et vise à les organiser et à leur permettre de défendre leurs droits et d'améliorer leurs conditions de travail et de vie. Le syndicat soutient ses membres dans l'accès au système de sécurité sociale, affirmant leur droit à un salaire minimum, à la diminution du nombre d'heures de travail (8 heures par jour) et à l'amélioration des conditions de travail en général. SINTRAIMAGRA est également membre de la CUT. (Le back-donor est AC Antwerpen-Waasland).

<sup>77</sup> COISO, Corporación Colectivo Intersindical de Salud Ocupacional : est un collectif inter-syndical (plus de 20 syndicats de divers secteurs) qui met l'accent sur l'amélioration de la sécurité et de la santé au travail. Le collectif donne des formations dans le domaine de la sécurité et la santé au travail et soutient leurs membres pour faire valoir leurs droits pour améliorer la situation sanitaire des travailleurs. SINTRAIMAGRA participe aux formations de COISO. Presque tous les membres de COISO sont membres de la CUT. (Le back-donor est AC Antwerpen-Waasland).

### **2.3 PARTENAIRES DE SOLSOC**

<sup>78</sup> Solsoc veut renforcer les organisations et les mouvements sociaux qui contribuent au changement social, en mettant l'accent sur le renforcement de la démocratie et le respect des droits économiques et sociaux. Solsoc travaille avec deux partenaires, ATI et IPC qui gèrent le programme et le développement des capacités des organisations et réseaux locaux. Ces partenaires investissent dans le renforcement du développement organisationnel et institutionnel des organisations de la société civile et dans le renforcement des compétences individuelles du groupe cible, de sorte que les organisations de la société civile et leurs réseaux peuvent mieux négocier et mieux exercer la pression sur le gouvernement pour respecter et exécuter la politique de travail existante et les accords de paix. Une attention particulière est consacrée à la promotion des initiatives d'économie sociale et solidaire qui permettent de créer du travail décent et des chaînes de valeur alternatives dans l'agroalimentaire.



<sup>79</sup> ATI, Asociación de Trabajo Interdisciplinario : est une organisation sociale active dans le secteur agro-alimentaire et qui se concentre sur l'économie sociale et solidaire et la souveraineté alimentaire. ATI est membre des plusieurs réseaux nationaux et régionaux. Dans ce programme, ATI collabore avec deux réseaux : (1) RENAF, Red Economía Familiar, qui préconise et fait pression pour l'implication des petits agriculteurs dans la mise en œuvre des accords de paix (par exemple le programme de réforme agraire dans les campagnes). Un soutien est apporté pour l'exécution du projet, développé par les agriculteurs dans le cadre des accords de paix, pour créer des marchés alternatifs et influencer la politique en fonction de la reconnaissance de la position des petits exploitants agricoles. (2) SALSA, Soberanía y Autonomía Alimentaria, est un réseau national d'organisations de la société civile unissant leurs forces pour créer d'autres modèles dans le secteur agro-alimentaire basés sur la justice, le développement durable, la souveraineté alimentaire et la justice territoriale. Un soutien est accordé pour créer des marchés locaux alternatifs et soutenir des initiatives à petite échelle basées sur les principes de l'économie sociale et solidaire. ATI apporte en outre son aide à trois syndicats (USTIAM, SINALTRAINAL et SINTRALTORCE). Les syndicats développent leurs propres plans d'action. ATI facilite la mise en réseau avec le mouvement social et contribue à l'amélioration de l'égalité des sexes et de l'économie solidaire, en vue d'améliorer les capacités de négociation et de renforcer l'influence politique, notamment l'amélioration de la représentativité par un plus grand nombre de membres. Ces interventions sont également soutenues par Horval.

<sup>80</sup> IPC, Instituto Popular de Capacitación : est un institut de formation et de recherche qui apporte également un soutien juridique aux victimes du conflit (y compris une attention particulière à la restitution des terres confisquées par les groupements armés et à l'obtention des droits fonciers). Il abrite également un observatoire des droits de l'homme. Les thèmes sont l'économie sociale et solidaire, l'accès à la terre, les droits de l'homme, la paix et la sécurité, l'éducation et l'éducation citoyenne.

<sup>81</sup> Dans le cadre de ce programme, l'IPC apporte son soutien à deux réseaux : (1) ACASA, Asociación Campesina de San José de Apartado, pour ses interventions dans le domaine de l'assistance juridique aux victimes et l'octroi d'aides à la recherche de revenus alternatifs, via des initiatives dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, avec une attention particulière pour les jeunes ex-combattants des FARC ; et (2) Asociación Tierra y Paz, une association d'agriculteurs qui a pour but d'améliorer les conditions de vie des agriculteurs en exigeant leurs droits à la terre (perdue pendant le conflit), en participant à l'exécution de la politique pour le développement rural, en participant aux 'commissions vérité' qui ont été constituées dans le cadre des accords de paix et en soutenant des sources de revenus alternatives via des initiatives sociales et économiques basées sur la solidarité.

## 2.4 PARTENAIRES IFSI/ISVI

<sup>82</sup> IFSI/ISVI poursuit les mêmes objectifs que FOS et soutient également les processus de développement organisationnels et institutionnels des syndicats pour améliorer les conditions de travail et les conditions de vie de la population colombienne. L'accent est mis sur le renforcement des capacités de négociation des syndicats, le développement d'une politique inclusive avec pour objectif d'augmenter le nombre de femmes et de jeunes dans les comités de négociation (et dans les structures syndicales en général) et d'augmenter le nombre de membres (pour renforcer la représentativité des syndicats). IFSI/ISVI, qui fait partie de FTGB/ABVVV en Belgique, soutient la CUT, la confédération progressive des syndicats en Colombie (donc leur homologue en Colombie), et l'USO.

<sup>83</sup> CUT, Central Unitaria de Trabajadores : est la principale et la plus grande confédération en Colombie avec plus de 521.000 membres. La CUT a pour but d'améliorer la politique en matière de genres et de jeunes. Ce programme contribue à renforcer la présence des femmes et des jeunes dans les comités de négociation (et dans les structures syndicales à différents niveaux). Le programme concerne trois secteurs, à savoir le secteur des services publics, le secteur du commerce de détail et l'agro-industrie. La CUT est également soutenue pour augmenter le nombre de membres. Le programme avec la CUT est soutenu par l'ABVV flamande et en particulier par le service jeunesse de ABVV Jongeren.

<sup>84</sup> USO, Unión Sindical Obrero : est le plus ancien syndicat de Colombie et compte plus de 18.000 membres dans le secteur pétrolier. L'USO a mis sur pied un institut de formation et un centre d'étude et de recherche, baptisé CASM (Corporación Aury Sara Marrugo). L'institut de formation développé actuellement également des cours virtuels et un enseignement à distance. Le programme propose une aide pour améliorer le programme de formation (notamment pour augmenter les capacités de négociation), pour renforcer le travail politique et pour mener des campagnes de sensibilisation (visant à l'accroissement du nombre de membres). Le programme avec USO est soutenu par la CG (Centrale générale).



### **3 Analyse de l'efficacité et de la pertinence de la coopération dans un programme commun**

<sup>85</sup> Ce chapitre décrit les découvertes sur les cinq questions d'évaluation. Les questions d'évaluation étaient regroupées en trois sections : dans la première partie (3.1), nous examinons l'analyse de la contribution de la coopération à l'efficacité et à la pertinence du programme, en particulier en Colombie. Nous discutons des opportunités, des goulets d'étranglement et des leviers (question d'évaluation 1 du ToR). Une seconde partie (3.2) analyse ces opportunités, les goulets d'étranglement et les leviers dans le contexte belge et analyse dans quelle mesure des gains d'efficacité sont déjà réalisés, y compris l'analyse du système S&E (questions d'évaluation 2 et 4). Dans une troisième section (3.3), nous décrivons la plus-value potentielle de la complémentarité de la coopération entre les trois acteurs belges (question d'évaluation 3).

<sup>86</sup> Le chapitre 4 suivant avec les conclusions et les recommandations répond aux questions d'évaluation 4 et 5 (recommandations pour l'amélioration du suivi et des recommandations pour le processus de développement du programme commun suivant).

#### **3.1 CONTRIBUTION DE LA COOPÉRATION ENTRE FOS, SOLSOC ET IFSI/ISVI EN COLOMBIE POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS (EFFICACITÉ ET PERTINENCE)**

##### **3.1.1 DESCRIPTION DE LA COOPÉRATION ACTUELLE ENTRE LES PARTENAIRES COLOMBIENS**

<sup>87</sup> Au début du programme actuel commun, l'on a recherché en Colombie une meilleure collaboration et de meilleurs échanges entre les partenaires de FOS, Solsoc et IFSI/ISVI. Les 2,5 premières années ont été principalement utilisés pour apprendre à se connaître. Il n'y avait que peu ou pas de coopération coordonnée entre les partenaires en Colombie jusqu'en 2017, et cela était également différent en fonction du partenaire belge.

- Quelques partenaires se connaissent vu qu'ils participent aux mêmes forums : par exemple FENSUAGRO (FOS) et ATI (Solsoc) participent tous les deux aux tables rondes pour le suivi de la mise en œuvre de l'accord de paix- mesa de seguimiento a acuerdos de paz en Bogota, SINTRAIMAGRA (FOS) est membre de la plate-forme inter-syndicale qui est coordonnée par FENSUAGRO (FOS), et tous les syndicats (à l'exception de Ustiam et Sintracatorce) sont affiliés à la CUT (IFSI/ISVI).
- La mesure dans laquelle trois organisations belges qui facilitent la coopération entre leurs partenaires est différente, s'explique notamment par les différents choix politiques et visions de la coopération avec le soutien des partenaires locaux :

- Solsoc travaille avec des organisations locales (deux en Colombie) pour la mise en œuvre et le suivi (financier et technique) du programme, y compris le soutien politique et social de ces organisations locales, qui soutiennent à leur tour des organisations sociales locales. Les deux partenaires sont actifs sur des thèmes similaires, mais sont présents dans différentes régions. Ces partenaires directs sont étroitement associés à la préparation et au suivi du programme et se rencontrent sur les moments de planification et de suivi organisés par Solsoc (en Belgique ou ailleurs). Les deux partenaires, ATI et IPC, ont donc appris à bien se connaître et travaillent en étroite collaboration en Colombie (échange d'informations, répartition des tâches, actions communes).
  
- FOS travaille avec des représentants locaux qui apportent une contribution significative au développement des capacités des partenaires locaux. Les partenaires locaux sont actifs dans différents secteurs et il n'y a dès lors que peu ou pas de coopération entre eux. On encourage la collaboration dans une approche sectorielle avec des échanges régionaux et internationaux dans les secteurs respectifs. Les trois partenaires ne se rencontrent pas lors des moments de suivi et de planification communs. Les échanges d'informations entre les trois partenaires sont sporadiques, notamment sous l'impulsion du représentant de FOS. Les trois syndicats ont peu de contact direct avec la confédération CUT et reçoivent peu ou pas de soutien de la confédération (formation, aide à la négociation collective, actions juridiques en cas de violation des droits du travail, influence de la politique, etc.).
  
- IFSI/ISVI suit ses partenaires à distance. Il n'existe entre les deux partenaires USO et CUT que peu ou pas de contacts directs. Les chefs de projet actuels se connaissent à peine.

<sup>88</sup> Pendant le programme commun, il a été consciemment investi dans la facilitation des échanges et la coopération entre les partenaires. Tous les partenaires partagent comme principe (en Colombie et en Belgique) que la collaboration doit se développer depuis la base et ne peut certainement pas être imposée. Les partenaires colombiens se sont réunis à l'initiative des organisations belges pour apprendre à se connaître et pour analyser les possibilités de coordination et de coopération. Cette phase n'était pas encore terminée au moment de l'évaluation.

- En juin 2017, un premier atelier de deux jours a été organisé auquel tous les partenaires ont participé. Le but de cet atelier était principalement de présenter le programme commun et d'apprendre à connaître les différentes organisations belges et leurs partenaires. Peu de temps a été consacré à l'exploration des pistes de coopération possibles. Comme la plupart des organisations apprenaient seulement à se connaître, il n'a pas été possible d'élaborer un plan commun détaillé. Pendant cet atelier (outre l'analyse d'un certain nombre de thèmes communs comme la mise en œuvre de l'accord de paix, la présentation de la TdC du programme commun et la présentation des projets de différents partenaires), une ébauche a également été réalisée des échanges et de la coopération (identification de quoi, par qui, quand, où, pourquoi et le budget). Échange d'expériences (via WhatsApp, échanges régionaux, stages réciproques)



Et formations communes sont apparus comme des objectifs principaux avec pour but de renforcer le mouvement syndical et social.

— Les trois organisations belges essaient de faire correspondre leurs visites en Colombie et de prendre des initiatives communes pour entrer en dialogue avec la DGD, l'ambassade belge et le Ministère colombien du Travail. En 2018, les trois partenaires belges ont organisé un atelier sur le Travail décent à l'occasion de la visite de la DGD en Colombie, en collaboration avec IPC (Solsoc), Sintraimagra (FOS) et COISO (FOS). L'ambassade belge a également reçu plusieurs partenaires du programme commun. À l'occasion d'une visite de Horval en Colombie, une réunion a pu avoir lieu avec le ministre du travail à laquelle FOS, Solsoc, ATI (Solsoc) et l'ambassade de Belgique ont également participé.

— En 2018, le plan était d'organiser un atelier commun sur le thème des jeunes, mais cela a été annulé en raison d'un manque de moyens pour l'organisation de cet atelier (non inscrit dans les budgets annuels respectifs des différentes organisations).

— En 2018, plusieurs partenaires ont participé à la réalisation du documentaire « Tierra de Lucha », une première initiative commune prise par les collaborateurs éducatifs de Solsoc (responsable), FOS et IFSI/ISVI. La participation à cette production n'a de premier abord pas entraîné davantage d'échanges et de coopération entre les partenaires en Colombie mais il s'est avéré par la suite que cela a été un catalyseur pour davantage de coopération. En 2019, ATI (Solsoc) a pris l'initiative de lancer le documentaire en Colombie. Dans une action commune, le documentaire a été projeté à Bogota, en présence de l'Ambassade de Belgique et des représentants des différents syndicats (partenaires FOS et IFSI/ISVI), ATI et IPC (partenaires Solsoc). Pour le lancement du documentaire un séminaire a été organisé pour les partenaires locaux afin de discuter de certains thèmes communs autour desquels des actions communes pouvaient être prises comme les genres, les jeunes, les instances internationales pour les plaintes, le secteur du sucre, les accords de paix, l'environnement, etc.

<sup>89</sup> Le résultat de cette phase de présentation et d'analyse minutieuse des opportunités d'échanges et de coopération a permis aux représentants des différentes organisations partenaires de se connaître, d'établir un lien de confiance et de se préparer à échanger et à coopérer davantage. Actuellement, seuls quelques représentants des organisations partenaires ont été impliqués dans ce processus et il n'y a encore que peu de retour vers leurs propres collègues et partisans. Des actions concrètes, des modalités et des accords de coopération sur la façon de collaborer, avec qui et sur quoi n'ont pas encore été développées. Un groupe WhatsApp a été créé auquel tous les partenaires participent, mais cette plateforme de communication sert surtout à échanger des faits insignifiants et des annonces d'événements, mais n'est pas encore utilisé de manière stratégique pour soutenir le programme commun.

### 3.1.2 ANALYSE DU PROCESSUS DE COOPÉRATION EN COLOMBIE

<sup>90</sup> Il a été demandé dans les termes de référence une analyse des opportunités, des leviers et des goulots d'étranglement pour une meilleure coopération. Nous analysons dans ce chapitre le processus de coopération entre les acteurs en Colombie. Dans un chapitre suivant (3.2), nous examinons le processus de coopération entre les acteurs belges (accent sur l'efficacité). Les deux processus sont bien sûr liés.

<sup>91</sup> Pour l'analyse du processus de collaboration, nous utilisons le schéma d'analyse développé par Mc Mahon (voir annexe 4). Ce schéma analyse la qualité d'un processus de coopération dans six domaines : contexte propice à la coopération, représentation compétente de tous les acteurs participants, acceptation de la diversité, attitude vis-à-vis de la collaboration, communication efficace et une structure qui soutient le processus de coopération.

<sup>92</sup> Contexte collaboratif - Les échanges et la coopération dans un contexte fragmenté comme en Colombie n'est pas évident. Sur la base d'entretiens bilatéraux, toute une série de défis ont été identifiés. Le monde syndical en Colombie est très fragmenté. En dépit du fait que la majorité des syndicats participants sont affiliés à la même confédération, CUT, il n'y a que peu de coopération ou d'échanges entre les syndicats et la CUT. Les personnes interrogées admettent qu'il y a de la jalousie entre les organisations de sorte qu'il n'y a pas beaucoup de contacts et d'échanges d'informations. De mauvaises expériences du passé ont fait en sorte que la plupart des organisations protègent leur matériel. Il existe également différents choix idéologiques, points de vue et visions entre la CUT et ses membres et entre les membres entre eux, des différences qui ne sont pas « gérées » (p. ex. la formalisation du travail, le travail décent dans le secteur rural, qu'est-ce qu'un travailleur rural, ...). Les syndicats sont en outre au centre de la discussion dans le cadre du conflit armé.

<sup>93</sup> Les partenaires sont actifs dans différentes régions (le programme même a été réalisé dans 21 départements différents) qui font que les défis, les thèmes prioritaires et les lobbys sont différents et les distances rendent difficiles les échanges et la coopération. Les partenaires travaillent aussi sur d'autres thèmes qui font que les échanges thématiques semblent pour eux moins opportuns.

<sup>94</sup> L'initiative pour une plus grande coopération a été prise par les partenaires belges. Pendant le premier atelier avec les partenaires colombiens (juillet 2017), l'on est parti du principe que toutes les organisations de la société civile jouent un rôle important dans la mise en œuvre des accords de paix et que cela pourrait engendrer des problèmes pour la coopération. Cet atelier a principalement contribué à ce que les différentes organisations apprennent à mieux connaître le programme de chacun. En faisant le choix d'une approche et de méthodologies adaptées pour l'atelier, les partenaires belges ont réussi à créer un dialogue ouvert et horizontal entre les différentes organisations partenaires et les bases ont été posées du développement de la confiance entre les organisations. L'atelier n'a toutefois pas donné lieu à la définition d'objectifs concrets et de thèmes autour desquels la coopération aurait pu être développée (qui peuvent servir de base



pour élaborer des stratégies pour atteindre les objectifs), étant donné que les partenaires se sont rencontrés pour la première fois lors de cet atelier.<sup>1</sup>

<sup>95</sup> À la fin de l'atelier, un cadre de planification non contraignant a été élaboré, précisant autour de quels thèmes s'effectuerait la collaboration, qui serait responsable, quand des actions communes pouvaient être envisagées, où, dans quel but et comment elles pourraient être financées. Les partenaires ont identifié les « échanges d'informations et les expériences » comme le principal objectif de la coopération (par exemple, sur la mise en œuvre de l'accord de paix, la contribution des mouvements sociaux à l'élaboration de la paix), afin de contribuer au renforcement du mouvement syndical un social. Un deuxième objectif concerne la formation, mais il n'y a pas d'autres indications sur la forme que prendra cette coopération.

<sup>96</sup> Ce premier exercice de planification constituait une ébauche pour le développement d'un processus de coopération, mais il n'a pas été suivi ou davantage concrétisé. Les partenaires participants ne semblent pas encore du tout comprendre quelle peut être la plus value d'une coopération plus intense pour leur propre organisation, ce qui est confirmé par le fait que les organisations ne sont pas prêtes à consacrer des ressources à des activités communes, au détriment du budget propre et de leurs propres activités (à l'exception de quelques partenaires de Solsoc).

<sup>97</sup> Représentation compétente ± la période précédente, qui peut être considérée comme une période de préparation, et a certainement pu contribuer au fait que les représentant des différentes organisations partenaires qui ont participé aux ateliers, sont motivés et déterminés à amener la coopération à un niveau supérieur. Preuve en est la récente initiative des organisations partenaires pour le lancer conjointement le documentaire « Tierra de Lucha » en Colombie et pour profiter de ce moment pour discuter des initiatives de coopération possibles.

<sup>98</sup> Il y a cependant encore quelques problèmes pratiques. (1) Chez certaines organisations partenaires l'on a enregistré différents changements de personnel (chefs de projet ou collaborateurs des projets) de sorte que tout le monde ne disposait pas des mêmes informations et/ou certains étaient moins bien préparés pour les réunions ; (2) le temps que les syndicalistes peuvent investir dans le travail syndical est limité de sorte qu'ils sont moins « disponibles » (p. ex. limites des congés syndicaux) par rapport aux personnel rémunéré des organisations ; (3) il n'y a que peu ou pas de contacts avec d'autres militants ou dirigeants entre les différentes organisations (syndicats), sauf entre les représentants qui se rencontrent dans les ateliers communs. La base de la coopération au sein des organisations respectives n'est dès lors pas toujours garantie. (4) Certains défis sont liés à l'organisation interne et à la prise de décision des différentes organisations syndicales dont il faut tenir compte : (i) toute coopération et actions communes éventuelles doivent d'abord être approuvées par les organes de direction respectifs (besoin d'une bonne planification) ; (ii) le matériel de formation existant est la propriété (intellectuelle) du syndicat et ne peut pas toujours être partagé.

---

<sup>1</sup> Une ébauche a été réalisée sous réserve d'un premier brainstorming. Le résultat n'a toutefois pas été élaboré de manière plus stratégique.



<sup>99</sup> Choix de la diversité ± La diversité est considérée comme un atout par toutes les partenaires concernées : combinaison de syndicats, organisations et réseaux sociaux, syndicats actifs dans différents secteurs qui sont tous influencés d'une manière ou d'une autre par et contribuent à la mise en œuvre des accords de paix, différentes expertises, etc. Le rapport de l'atelier de juin 2017 décrit en outre que les partenaires considèrent également comme une plus-value le fait que le thème du Travail décent soit abordé sous différentes perspectives. La manière dont cette diversité d'organisations et d'expertise sera gérée, reste encore à voir. Quelques défis sont déjà présents : (1) les organisations partenaires sont actives dans de nombreuses régions, avec leurs propres caractéristiques et dynamiques. Toutes les régions ne sont pas couvertes par plusieurs organisations partenaires, ce qui complique une éventuelle coopération et/ou requiert des efforts supplémentaires pour parvenir à une coopération entre les régions. (2) les organisations syndicales qui participent au programme diffèrent en ce qui concerne le développement de l'organisation, les connaissances et l'expertise, le réseautage, les moyens financiers et humains, etc., ce qui a également un effet sur les rapports de force implicites et explicites. Jusqu'à ce jour, cela n'a pas encore créé de problèmes mais ces rapports de force devront être correctement gérés à l'avenir.<sup>2</sup>

<sup>100</sup> Le programme commun actuel reposait en outre sur des partenariats existants et les programmes des trois organisations belges. Les partenaires ne sont donc pas choisis d'un point de vue stratégique en fonction de leur contribution aux objectifs communs et sur la base de leur expertise complémentaire.

<sup>101</sup> Sur la base des documents du programme et des entretiens, le tableau ci-dessous peut être établi, il donne un aperçu des thèmes qui sont inclus dans les projets en cours. Comme cela a déjà été constaté lors de l'atelier de juin 2017, toutes les organisations sont activement impliquées dans le suivi de l'exécution des accords de paix. Il a été convenu en juin 2017 que l'on chercherait dans les différentes régions une coordination, un partage d'informations, des analyses et éventuellement des actions communes. Cet engagement a été répété en juin 2019.

Partenaire		droits fonciers	protection	genre	Liberté syndicale et dialogue social	Sécurité et santé	paix	Projets de loi
CUT-DEP. JUV.	*		*	*	*	*	*	
USO	jeunes *		*	*	*	*	*	
SINTRAIMAGRA			*	*	*	*	*	*
FENSUAGRO		*	*	*	*	*	*	*
COISO				*		*		*
ATI		*	*	*	*	*	*	*
IPC	*	*	*	*		*	*	*

Tableau 1 : Aperçu des différents thèmes abordés dans les projets des partenaires respectifs au sein du programme commun

<sup>2</sup> Exemple : veiller à ce que l'on tienne compte des points de vue et des avis des organisations moins puissantes, établir des accords et des règles clairs, etc.

<sup>102</sup> Lors de la recherche d'échanges et de coopération, l'on peut également utiliser de manière optimale la plus-value ou l'expertise complémentaire présente chez différents partenaires. Voici ci-dessous une première exploration.

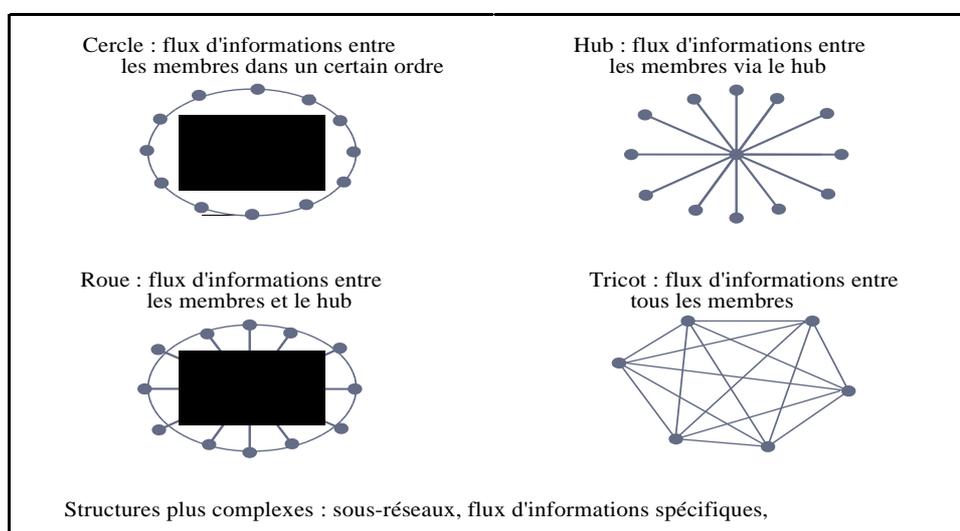
Partenaire	Thème	Plus-value ou expertise complémentaire
CUT-DEP. JUV.	– Jeunes : formation de dirigeants et intégration dans les organes de	– Plate-forme de formation virtuelle – Pool de jeunes syndicalistes
USO	– Liberté syndicale, Dialogue social, droits du travail	– Plate-forme de formation virtuelle – Manuels et brochures pour les formations (formation syndicale de base, genre) – Expérience dans la documentation de l'histoire du syndicat
SINTRAIMAGRA	– Liberté syndicale	– Expérience dans l'organisation de groupes cibles difficiles tels que les travailleurs
FENSUAGRO	– Sécurité et santé au travail – Genre	– Expérience dans la coopération avec des tiers pour les formations (comme coopération avec l'université pour un diplôme en sécurité et santé au travail ; ou collectif d'hommes et masculinité pour formation sur les genres)
COISO	– Sécurité et santé au travail	– Manuels pour les leaders syndicaux pendant les négociations – Avis juridique et accompagnement
ATI	– Processus de paix	– Soutien coopération syndicale et mouvements sociaux, p. ex. création de circuits alimentaires alternatifs ; participation à « Mesa que le hace seguimiento a los acuerdos de paz » – Capacité d'analyse
IPC	– Processus de paix - droits fonciers	– Expérience dans le soutien des organisations agricoles réclamant les droits fonciers – Capacité d'analyse

Tableau 2 : Aperçu de la plus-value possible et expertise complémentaire de chacun des partenaires colombiens

<sup>103</sup> **Attitude collaborative** - La phase préparatoire a contribué à la création de confiance et respect entre les responsables concernés et à la volonté d'échanger des informations et des expériences. Comme il n'y a pas encore de coopération effective, il est trop tôt pour juger dans quelle mesure il y a une attitude de collaboration. Il n'a pas encore été démontré que les organisations ont partagé des connaissances et du matériel. Les échanges d'informations se limitent au groupe WhatsApp et concerne principalement l'échange des faits insignifiants et, de façon sporadique une annonce d'une formation ou d'un événement (sans invitation officielle). Un exemple au hasard : les formations des jeunes syndicalistes, données par la CUT (IFSI/ISVI) n'a pas été ouverte aux jeunes de FENSUAGRO (FOS) malgré l'intérêt. Le projet opère avec des budgets limités et un choix a été opéré pour certaines régions. Les cours sont proposés à certains syndicats bénéficiaires et dans certaines régions, il n'y avait pas de budget disponible pour impliquer davantage de jeunes dans les

formations. La plate-forme virtuelle a en outre connu quelques problèmes techniques, ce qui a retardé le projet.

<sup>104</sup> Communication effective - Au cours des ateliers, il semble que la communication soit bonne et ouverte entre les différentes organisations. Des investissements ont été réalisés dans le dialogue, les participants peuvent s'exprimer librement et s'écouter mutuellement. Il y a une grande volonté d'apprendre les uns des autres. Cependant, aucun accord n'a encore été conclu sur le flux de communication souhaité entre les partenaires en Belgique et en Colombie (voir schéma <sup>3</sup> sur les flux de communication possibles), autre que le groupe WhatsApp. La communication est pour le moment bilatérale entre les partenaires en Colombie et en Belgique.



<sup>105</sup> Enfin, l'on doit encore attendre de voir dans quelle mesure des 'first' et 'second order learning'<sup>4</sup> auront lieu. L'on ne sait pas encore dans quelle mesure les organisations concernées sont ouvertes à apprendre effectivement les unes des autres et à changer certaines manières de penser, certaines analyses et méthodes de travail lorsque cela est opportun.

<sup>106</sup> Structure de coopération - Les échanges d'expériences (via WhatsApp, échanges régionaux, stages mutuels) et les formations communes sont apparues comme des objectifs principaux lors de l'atelier de juin 2017, pour contribuer au renforcement du mouvement social et syndical. Toutefois, aucune tâche et responsabilité n'ont été distribuées de sorte qu'il n'y a pas eu de suivi de cet atelier. Il existe diverses opportunités

---

<sup>3</sup> Typology of networks and related communication flows Source: based on Alders, Havenkort & Van Veldhuizen (1993) in: Simaey, B. (2012) Enhancing the quality of network planning and evaluation by using 'generic network qualities'. Kessel-Lo : South research

<sup>4</sup> First order learning = faisons bien les choses ; second order learning = faisons les choses justes



d'échange et de coopération (voir tableau x) qui n'ont pas encore été valorisées en raison des goulots d'étranglement décrits précédemment, mais aussi à cause d'un manque de structure ou d'accords pour coordonner et réaliser ces échanges/cette collaboration.

<sup>107</sup> Il manque en outre les moyens financiers pour encourager ces échanges et cette coopération étant donné que de telles opérations ne sont pas reprises dans les budgets annuels individuels (voir annulation de l'atelier prévu de 2018) et les syndicats et les organisations de la société civile ne sont pas enclins à consacrer leurs propres moyens disponibles à des actions communes.

<sup>108</sup> Lors de l'atelier de restitution à Medellin, différents modèles pour coordonner le processus de coopération ont été examinés. Il est apparu des entretiens et des discussions lors de la restitution qu'un mécanisme de coordination était nécessaire pour réaliser la coopération au sein de ce programme commun. La majorité des personnes interrogées ont une préférence pour la création d'un petit comité de coordination composé d'un représentant/d'un point focal par organisation qui s'entretiendra régulièrement (physiquement ou virtuellement) avec une présidence tournante. L'on ne sait toutefois pas clairement qui doit/peut prendre l'initiative de créer ce comité.

<sup>109</sup> Dans l'attente de la structuration de ce lien de coopération, les différentes parties interrogées ont partagé l'idée de commencer une action commune à court terme (à mettre en œuvre en 2020, inscription du budget nécessaire dans les plans annuels de 2020) et de donner forme à la coopération via cette action.

<sup>110</sup> Outre une structure pour l'organisation de la coopération, il faut également des stratégies qui soutiennent la manière d'échanger et d'apprendre (en fonction du renforcement des mouvements sociaux). L'apprentissage ne se fait pas par lui-même, mais a besoin d'une vision claire et d'une approche qui spécifie les éléments suivants : objectifs (apprendre quoi) et méthode (comment et avec qui), lien avec la pratique (comment mettre en œuvre les apprentissages), lien entre l'apprentissage individuel et organisationnel, etc. (bref, une théorie de l'apprentissage).<sup>5</sup>

### 3.1.3 CONCLUSIONS CONCERNANT L'EFFICACITÉ ET LA PERTINENCE DU PROCESSUS DE COOPÉRATION

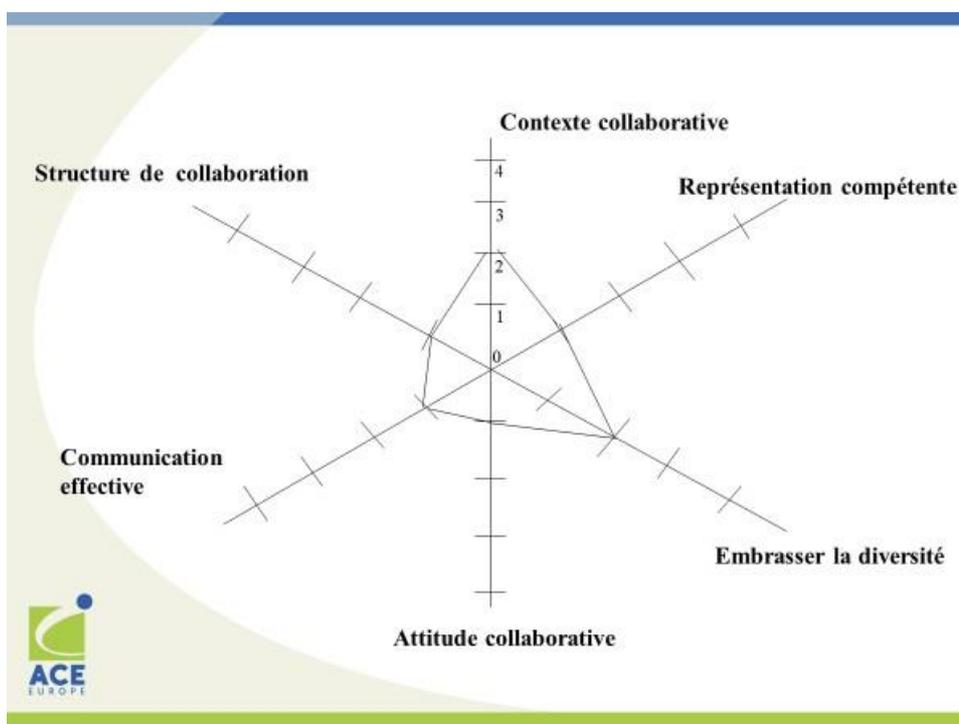
<sup>111</sup> Il est encore trop tôt pour évaluer l'efficacité de la coopération dans un programme commun étant donné que les partenaires cherchent encore comment donner forme à cette coopération. Le fait que les trois acteurs belges et leurs partenaires soient ensemble un interlocuteur pour la DGD et l'Ambassade de Belgique constitue une plus-value et ils peuvent donc se mobiliser conjointement pour des interventions d'influence politique en Colombie. Des actions communes similaires ont également eu lieu en Belgique, par exemple lors du

---

<sup>5</sup> Voir aussi, Phlix, G. et al (2012) Facilitating Organisational learning; Insights from practice. The Netherlands : PSO (available on [www.partos.nl/category/capaciteitsontwikkeling](http://www.partos.nl/category/capaciteitsontwikkeling))

lancement du documentaire « Tierra de Lucha » en Belgique (pour plus d'informations, nous vous renvoyons à l'évaluation du programme du Nord).

<sup>112</sup> La plus-value de la coopération dans un programme commun pour le renforcement des capacités des partenaires doit encore être prouvée. La coopération n'est pas évidente dans le contexte syndical colombien et plusieurs problèmes ont été décrits qui rendent difficile ce processus de coopération, comme l'illustre la figure suivante.



<sup>113</sup> Malgré le contexte difficile et les différents obstacles politiques et techniques, il existe une grande volonté de coopérer et de valoriser la diversité des partenaires (en ce qui concerne les thèmes, les compétences, les moyens, les régions, etc.). Des discussions stratégiques doivent être menées sur la forme et le but de la coopération (voir ci-dessous au point 3.3), des accords doivent être pris sur la manière dont la communication sera organisée et sur la structure de coordination qui doit être mise en place. Une théorie et/ou une stratégie de l'apprentissage peut être élaborée au mieux si l'accent est mis sur l'échange et l'apprentissage. Un levier pour éviter que le processus de coopération ne s'immobilise consiste à soutenir l'idée des partenaires colombiens de planifier une action commune concrète en 2020 et de prévoir dès lors les ressources nécessaires dans les plans d'action respectifs des partenaires.

<sup>114</sup> À court terme, une discussion devra également avoir lieu sur le mode de financement de la coopération. Comme les actions communes possibles ne sont actuellement qu'un « complément » des projets en cours, aucune amélioration de l'effectivité n'a encore été réalisée. Pour l'heure, les conditions préalables à une coopération accrue en termes d'utilisation plus efficace des ressources (par exemple, formations conjointes, échange de matériel, etc.) font défaut.



## 3.2 ANALYSE DE LA CONTRIBUTION DE LA COOPÉRATION ENTRE FOS, SOLSOC ET IFSI/ISVI À L'EFFICACITÉ

### 3.2.1 DESCRIPTION DE LA COOPÉRATION ACTUELLE ENTRE LES TROIS PARTENAIRES BELGES

<sup>115</sup> Pour le nouveau programme de la DGD, FOS, Solsoc et IFSI/ISVI ont décidé de développer au sein du CSC Travail décent un programme commun. Cette décision n'a toutefois été prise alors que les différentes organisations étaient avancées dans les préparatifs de leurs propres programmes. Les choix stratégiques (pays, partenaires et thèmes) avaient déjà été effectués. Les trois programmes différents semblaient toutefois offrir la possibilité de s'intégrer l'un dans l'autre et de développer un programme commun avec un objectif général et spécifique commun. Au cours de la période du programme actuelle il est encore vérifié le niveau d'intégration des programmes qui est possible et souhaitable.

<sup>116</sup> Pour les pays où les trois organisations belges sont présentes, une TdC et un programme commun ont été élaborés, à savoir pour la Belgique et la Colombie. Les trois organisations ont chacune leur propre histoire, leur manière de travailler, leurs propres procédures et systèmes, etc. Dans le cadre du programme actuel, il a surtout été échangé jusqu'à présent sur les thèmes techniques et méthodologiques, comme les échanges et les formations communes sur l'utilisation des TdC, S&E et la cartographie des résultats, la gestion financière. Une cellule programme commun a été établie à laquelle les trois directeurs participent et un groupe de travail S&E commun.

<sup>117</sup> Deux ou trois des partenaires belges ne sont présents que dans un nombre limité de pays : Colombie (trois), Pérou (IFSI/ISVI et FOS), Bolivie (Solsoc et FOS), Cuba (IFSI/ISVI et FOS). Il n'y a qu'en Colombie qu'il existe un dialogue régulier et structurel entre les collaborateurs du programme concernés. La coopération dans les pays respectifs varie d'un pays à l'autre et n'est pas couverte dans cette évaluation. Les partenaires syndicaux qui sont soutenus par les organisations belges sont en général (à quelques exceptions près) membre de la même centrale syndicale.

<sup>118</sup> Les collaborateurs des trois organisations ont été invités à participer à des organes de concertation dans chaque organisation pour (i) apprendre à connaître les organisations respectives et (ii) explorer où se situent les possibilités d'accord et de coopération (ex. IFSI/ISVI a été invité à participer au CODAC de Solsoc (faute de temps, IFSI/ISVI n'a pas encore participé) ; Solsoc et IFSI/ISVI ont été invités à l'assemblée générale de FOS).

### 3.2.2 ANALYSE DU PROCESSUS DE COOPÉRATION EN BELGIQUE

<sup>119</sup> Le processus de coopération entre les trois organisations belges est analysé sur la base du même schéma d'analyse que celui utilisé pour les partenaires colombiens.

<sup>120</sup> Contexte collaboratif - les trois partenaires belges diffèrent entre eux dans divers domaines, dont les méthodes de travail, les thèmes, le choix des partenaires, la politique en matière de partenaires, les procédures et les systèmes, la culture de l'organisation, les processus de prise de décision, etc. Malgré le fait qu'entre les

trois organisations belges il a existé par le passé différentes formes de coopération, la passage vers un programme commun n'a pas été évident étant donné les différences mutuelles. La valeur ajoutée d'un programme commun est toutefois claire pour les trois organisations, notamment la recherche d'un plus grand impact, l'optimisation de l'efficacité, un meilleur positionnement sur le terrain de la coopération internationale, l'accès à des bailleurs de fonds institutionnels. Les trois partenaires participent également au CSC Travail décent et partent du principe qu'ils peuvent mieux valoriser leur complémentarité dans un programme commun.

<sup>121</sup> L'objectif final de la coopération est connu et partagé par la direction et les collaborateurs du programme et est partagé (dans des mesures variables) par les sympathisants respectifs des trois organisations. Une discussion stratégique et politique sur la manière dont la complémentarité peut prendre forme n'a pas encore eu lieu. L'accent a été mis au cours de la première période du programme sur apprendre à se connaître mutuellement et apprendre à connaître le programme, les systèmes et les procédures des autres (accent sur les aspects techniques de la coopération). Tout comme dans le programme de Colombie, cela a conduit au respect mutuel et à l'établissement de relations de confiance. De manière générale, chacun est satisfait de l'évolution de la coopération.

<sup>122</sup> La coopération a d'abord été « technique », via l'établissement des structures nécessaires en Belgique (voir ci-dessous dans la section structure) et l'alignement des procédures S&E et la gestion financière en fonction du devoir de rapport commun vis-à-vis de la DGD. Les trois organisations sont chacune responsables de leur propre partie du programme. Dans la mesure du possible, l'on cherche à échanger les informations et la coopération.

<sup>123</sup> La « coopération en soi » n'est pas remise en cause par les organisations concernées et leurs sympathisants, mais bien le niveau d'intégration du programme et/ou de la coopération. La discussion sur le niveau d'alignement ou d'intégration du programme sera notamment influencée par divers facteurs contextuels tels que : (1) deux ONG et une centrale syndicale participent au programme, chacun avec sa propre culture d'organisation et un niveau d'autonomie propre par rapport à leurs sympathisants respectifs ; (2) l'importance des moyens humains et financiers diffère entre les trois organisations, où IFSI/ISVI est plutôt le 'petit' ; (3) chacune des organisations a son propre sympathisant spécifique qui pose aussi ses exigences, qui ne sont pas toujours compatibles. La discussion sur le degré (et les limites) de l'intégration du programme doit encore être menée sur le fond, dont l'explication de la complémentarité et des choix politiques stratégiques (pays, thèmes, partenaires, stratégies).

<sup>124</sup> Représentation compétente - Soutien explicite de la part des directions des trois organisations pour intensifier ce processus de coopération. Régulièrement, les directeurs se réunissent pour discuter de l'état d'avancement du programme. Peu de lignes directrices et de procédures ou d'accords détaillés ont déjà été élaborées dans le cadre du processus de coopération. Dans la pratique, cette coopération dépend fortement des personnes concernées. Les collaborateurs du programme qui suivent le programme Colombie sont très motivés et impliqués pour la coopération au niveau des pays. Cela ne peut pas être généralisé aux autres pays et cela est fortement influencé par les personnalités, les initiatives propres et le temps



disponible pour la gestion du programme. En outre, il y a des incertitudes concernant la mesure dans laquelle les collaborateurs du programme peuvent représenter mutuellement les organisations belges dans, par exemple, le dialogue politique sur le CSC Travail décent au niveau national ou en Belgique, vis-à-vis des ambassades belges ou d'autres acteurs.

<sup>125</sup> Dans le contexte institutionnel actuel donné, l'accent était mis dans ce premier programme commun d'abord sur l'échange d'informations, de connaissances et de méthodologies, notamment en ce qui concerne les aspects techniques comme la gestion du programme, S&E et la gestion financière. Ici, les collaborateurs du programme impliqués étaient responsables pour les pays où plusieurs partenaires belges sont présents et les responsables S&E. D'autres collaborateurs du programme suivent ce processus à distance.

<sup>126</sup> Embrasser la diversité - Toutes les personnes interrogées reconnaissent que les trois partenaires belges couvrent un vaste domaine d'expertise et d'expérience et il existe de nombreuses possibilités pour réaliser des économies d'échelle et optimiser l'efficacité des coûts. Il y a du respect mutuel. La complémentarité des différentes organisations est reconnue, mais n'a pas encore été expliqué et n'a donc pas été utilisée de manière stratégique.

<sup>127</sup> La genèse du programme commun actuel n'a pas été favorable à l'élaboration d'un programme commun ou intégré et donc, le programme commun actuel se compose de trois programmes distincts qui, il est vrai, contribuent ensemble aux différents piliers de l'agenda Travail décent. Aucune discussion politique n'a encore été menée sur les choix des thèmes, la répartition géographique et les partenaires, ni sur le type de coopération qui est poursuivi (répartition, coordination, coopération, intégration). Le programme actuel a été élaboré dans une perspective plus technique et pragmatique, ce qui semble le choix le plus logique compte tenu du contexte dans lequel le programme a dû être développé en 2016. Entretemps, les trois partenaires belges ont appris à mieux se connaître et les conditions ont été créées pour mener ces discussions stratégiques.

<sup>128</sup> La coopération possible entre les trois organisations belges est également influencée par les rapports de force implicites et explicites, non seulement entre les trois organisations mêmes, mais aussi entre les trois organisations et les différentes fédérations qui soutiennent le programme (via des projets concrets). À ce jour, la cellule du programme commune a réussi à bien gérer ces relations et chacun reconnaît et respecte l'expertise de chacun. Il n'existe cependant pas d'organe de concertation formel où tous les acteurs, y compris les fédérations, se rencontrent pour mener des discussions politiques sur le fond. L'attitude, les choix et l'ouverture à la coopération de toutes les parties prenantes déterminent les limites dans lesquelles un programme commun peut être développé. De bons accords au début de ce processus de développement et un dialogue transparent sur les choix politiques possibles sont des conditions nécessaires pour permettre une plus grande complémentarité entre tous les partenaires dans un programme ultérieur.

<sup>129</sup> Les trois partenaires belges se distinguent également dans divers domaines, ce qui peut avoir une influence sur une intégration plus poussée du programme : (i) il y a les différences linguistiques, travaillées

pragmatisme, ce qui n'est pas toujours évident ; (ii) il y a plusieurs visions de l'évolution du secteur de la coopération au développement, plusieurs choix politiques ; (iii) il y a différentes visions du soutien des processus de développement des capacités et le rôle (éventuel) des coopérants ; (iv) il y a des différences évidentes dans la culture de l'organisation, etc.

<sup>130</sup> En raison de la diversité décrite et de l'absence de discussions stratégiques sur certains choix politiques, ce premier programme commun visait principalement à échanger des méthodologies et à apprendre à se connaître.

<sup>131</sup> Attitude de collaboration - au cours de l'exécution du programme commun, la volonté et l'ouverture à la coopération entre tous les collaborateurs n'a fait que croître. Il y a beaucoup de bonne volonté et les problèmes sont résolus de manière pragmatique. La coopération entre les collaborateurs du programme varie d'un pays à l'autre et comme il n'existe pas encore de lignes directrices claires sur la communication et la coordination, la qualité de la coopération est fortement liée aux personnes.

<sup>132</sup> Le cas de la Colombie montre qu'il y a de la souplesse entre les trois organisations, de l'ouverture à d'autres ou à de nouvelles idées pour partager des informations entre les partenaires. En Colombie, les informations sont bien partagées entre les trois organisations belges. L'initiative a été prise de se parler régulièrement et de se tenir informés. Les différentes méthodes de travail et les moyens humains disponibles des trois organisations sont abordés de manière pragmatique. FOS, qui dispose d'un coopérant qui suit les partenaires FOS, a entretemps également établi des contacts avec les partenaires de Solsoc et IFSI/ISVI. Solsoc sous-traite en grande partie la gestion du programme à deux partenaires locaux qui soutiennent à leur tour les partenaires du projet. Ces partenaires locaux directs ont maintenant également établi des contacts avec la représentation de FOS dans la région. IFSI/ISVI, qui dispose de moins de moyens humains pour le suivi des partenaires par rapport aux deux autres organisations, peut faire appel au soutien local de FOS et Solsoc, par exemple pour l'organisation des visites et/ou des ateliers. Les visites depuis la Belgique aux partenaires en Colombie sont autant que possible harmonisées de manière à ce que les collaborateurs du programme puissent visiter ensemble les partenaires, pour une meilleure connaissance des partenaires mutuels.

<sup>133</sup> Communication efficace - La communication sur le programme commun est principalement limitée aux collaborateurs qui sont le plus impliqués dans les activités communes. Les personnes interrogées confirment qu'il existe une atmosphère de communication ouverte et que l'on recherche en général le dialogue et le consensus. La communication entre les collaborateurs des trois organisations souffre cependant d'un manque d'accords formels et de procédures de communication.

<sup>134</sup> Structure de coopération - Le processus de coopération n'a été que peu formalisé. Une cellule du programme commun a été constituée où les trois directeurs se rencontrent (environ tous les deux mois) ainsi qu'un groupe de travail S&E auxquels les responsables S&E respectifs participent (1 fois par an, ou lorsque cela s'avère nécessaire). Les objectifs des deux organes de concertation portent principalement sur le suivi de la gestion technique et financière du



programme, y compris le rapport à la DGD. Les deux organes de concertation semblent fonctionner à la satisfaction de tous.

<sup>135</sup> Pour la mise en œuvre du programme (et l'élaboration de ce que pourraient signifier dans un pays des actions communes ou une coordination), aucun accord n'a été pris (sur la forme de la coopération recherchée, qui peut représenter, qui a quel mandat dans le cadre de la participation aux dialogues politiques et institutionnels en Belgique ou au niveau des pays, les contacts avec d'autres organisations ou des bailleurs de fonds dans un pays, etc.). La coopération au sein du programme commun est organique, et dépend en grande partie des choix et de la volonté d'échange et de coopération des collaborateurs du programme concerné. La Colombie en est un bon exemple. Les collaborateurs du programme pour la Colombie ont convenu de commun accord de s'informer et de se tenir au courant mutuellement et d'avoir régulièrement des contacts en face-à-face. Une telle dynamique n'est pas toujours présente dans les autres pays où deux organisations belges sont actives.

<sup>136</sup> Les collaborateurs de programme qui suivent ces programmes dans des pays où d'autres partenaires belges ne sont pas présents sont à peine informés des interventions des collègues dans d'autres pays et/ou des opportunités que pourrait offrir un programme commun. Il n'existe pas de systèmes de communication spécifiques pour informer tous les collaborateurs du programme commun, en dehors des canaux internes existants pour chaque organisation (où le programme commun est, ou non, repris à l'agenda).

<sup>137</sup> Le groupe de travail S&E semble avoir joué un rôle majeur dans l'organisation des échanges d'expériences et des outils S&E et dans la contribution au développement des capacités au niveau de S&E dans chaque organisation. Toutes les personnes interrogées confirment avoir beaucoup appris (ex. identifier des indicateurs, échanger sur l'utilisation de la cartographie des résultats, approche des évaluations). Le groupe de travail S&E se réunit lorsqu'il attend une certaine tâche, comme la préparation des rapports de suivi annuels ou l'organisation d'une évaluation. Le groupe de travail a soutenu le processus pour réaliser une certaine forme d'harmonisation dans les données qui est nécessaire pour pouvoir établir les rapports de suivi pour la DGD (ex. scores de performances : structure). L'autonomie de chaque organisation a ici été respectée (choix des indicateurs, outils et rapport de suivi). Dans le dialogue, les trois organisations arrivent à une évaluation pondérée des scores de performances du programme au niveau des pays. Une méthode a été élaborée pour parvenir à une évaluation partagée des scores de performances qui a été bien étayée par des preuves pour les performances des différents partenaires des trois organisations qui contribuent toutes au même objectif spécifique.

<sup>138</sup> La TdC pour le programme commun en Colombie reflète le fait que le programme est la somme de trois programmes distincts, qui contribuent il est vrai tous les trois à la réalisation des quatre piliers de l'agenda Travail décent. La TdC actuelle laisse peu d'orientation stratégique à la gestion du programme, mais donne une bonne cohérence au lien entre les différents piliers et aux interventions des trois organisations belges. Dans le cadre logique, les résultats attendus et les indicateurs correspondants sont répartis entre les trois

organisations. Il y a peu d'uniformité dans les indicateurs, ce qui peut s'expliquer par les différentes stratégies et les types de partenaires des trois organisations. Le fait que les trois organisations, dans une plus ou moins grande mesure, appliquent des outils de cartographie des résultats pour suivre les partenaires (chaque organisation possède son propre système, mais tout le monde suit les marqueurs de progrès), fait que de nombreuses informations qualitatives sont disponibles sur l'état d'avancement du programme. C'est sur la base de ces informations que la discussion sur les scores de performances peut être alimentée correctement. Le défi semble consister à identifier une pluralité de tendances d'informations qualitatives sur les changements dans les différents groupes cibles (acteurs de changement) (nous vous renvoyons à l'évaluation des opérations du Nord, où une analyse spécifique du système S&E a été réalisée).

### 3.2.3 CONCLUSIONS CONCERNANT LA CONTRIBUTION DE LA COOPÉRATION À L'OPTIMISATION DE L'EFFICACITÉ

<sup>139</sup> L'efficacité et la pertinence de la mise en œuvre du programme dans le sud (en Colombie) a été évaluée au chapitre précédent. Ce chapitre explore comment la coopération en Belgique a mené ou peut mener à des gains d'efficacité.

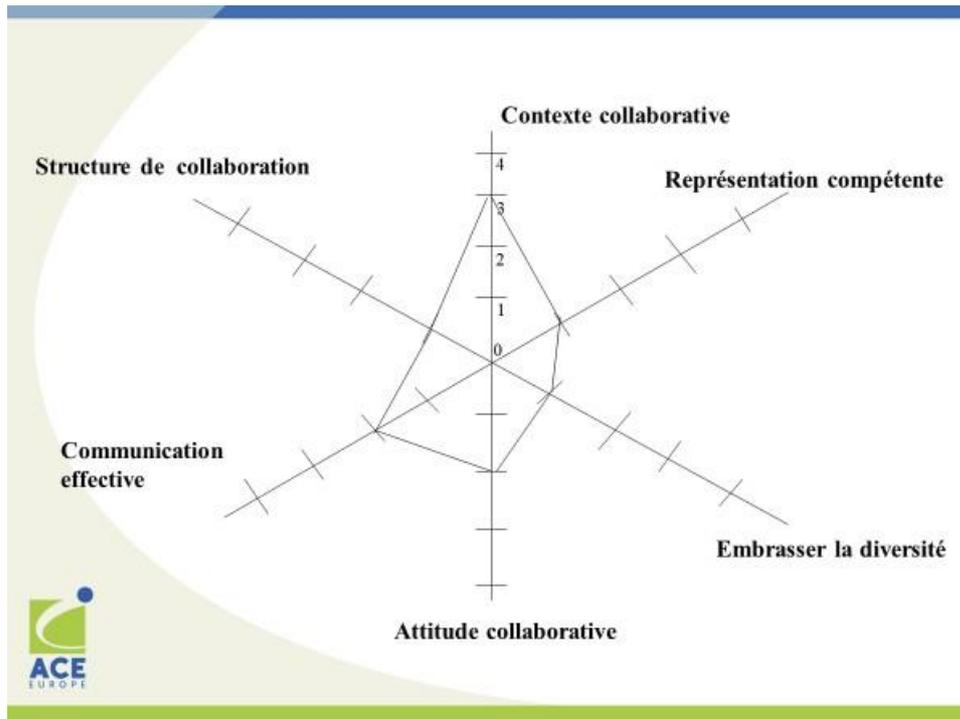
<sup>140</sup> L'analyse montre clairement qu'il y a beaucoup de volonté et d'engagement pour intensifier la coopération dans un programme commun. La première période du programme commun était importante pour apprendre à mieux se connaître et pour établir des liens de confiance. Cette première phase fut plutôt technique, où les partenaires se sont consolidés dans la gestion du programme technique et financière.

<sup>141</sup> Il n'y a pas encore eu de discussion stratégique et politique sur la manière de façonner la collaboration, de réaliser des gains d'efficacité et de valoriser la complémentarité. La discussion sur le degré (et les limites) de l'intégration du programme doit encore être menée sur le fond, dont l'explication de la complémentarité et des choix politiques stratégiques (pays, thèmes, partenaires, stratégies) et l'utilisation efficace des moyens humains et financiers disponibles

<sup>142</sup> De nombreux gains d'efficacité peuvent encore être réalisés si l'on comprend clairement comment les ressources humaines et financières disponibles peuvent être utilisées de manière optimale (en Belgique et dans le Sud). L'exemple le plus clair de gains d'efficacité à ce jour est la coopération pour la création et l'utilisation du documentaire « Tierra de Lucha », coordonnée par Solsoc avec la collaboration des deux autres organisations et de leurs partenaires, dans le cadre des activités de sensibilisation en Belgique (et finalement aussi en Colombie) (voir aussi l'évaluation du programme du Nord). Enfin, l'élaboration d'orientations, de procédures et d'accords de coopération contribuera également à une gestion et une mise en œuvre plus efficaces du programme.

<sup>143</sup> La Théorie de Changement (TdC) actuelle apporte peu d'orientations stratégiques à la gestion du programme, mais elle reflète bien la cohérence entre les différents piliers et les interventions des trois organisations belges. Un système de suivi et évaluation (S&E) a été mis, basé sur les systèmes et outils de S&E présents dans chacune des trois organisations. Le défi consiste à procéder à

une analyse plus stratégique des données disponibles. Une option pourrait être d'élaborer un cadre d'analyse pour analyser les données de suivi disponibles, par exemple pour identifier certaines tendances ou étapes intermédiaires dans les différentes voies du changement (y compris les différents acteurs).



### 3.3 VALORISATION DE LA COMPLÉMENTARITÉ ENTRE LES STRATÉGIES DES TROIS ORGANISATIONS BELGES ET DE LEURS PARTENAIRES

#### 3.3.1 DESCRIPTION DES PISTES POSSIBLES POUR VALORISER LA COMPLÉMENTARITÉ

<sup>144</sup> Les trois organisations belges ont leur propre vision de la manière dont la coopération au développement peut être organisée, leur propre façon de travailler, leurs propres procédures et systèmes, différentes visions de la politique des partenaires et du renforcement des capacités et travaillent sur différents thèmes et dans différentes régions. L'objectif final de la coopération est clair pour tous, accroître l'impact, optimiser l'efficacité et renforcer la position dans le secteur de la coopération au développement. La manière n'a toutefois pas encore été expliquée. Les termes de référence renvoient à la valorisation de la complémentarité entre les trois organisations. La complémentarité peut être interprétée de différentes manières. S'agit-il par exemple d'échanges, de coordination ou de synergie ? ACE Europe utilise le schéma de l'inter-médiation (2007, voir annexe) pour analyser différents niveaux de coopération par programme dans laquelle la complémentarité peut

être réalisée (voir tableau à la page suivante). Ce schéma distingue trois niveaux de coopération : (1) mise en œuvre indépendante mais échange et dialogue, (2) programme coordonné et (3) programme intégré.

<sup>145</sup> La coopération actuelle entre les trois organisations en Belgique se situe principalement au niveau du dialogue et de l'échange. Chaque organisation met en œuvre un programme propre qui contribue à l'objectif spécifique commun et à l'agenda du Travail décent. La coopération consiste principalement en l'échange d'informations (complémentaires), des connaissances et une expertise méthodologique. Aucun programme ou parcours d'apprentissage formel n'est cependant élaboré. Les échanges et les apprentissages mutuels ont lieu de manière occasionnelle et concernent surtout un apprentissage informel. Il y a peu d'exemples où l'on a consciemment cherché à valoriser la complémentarité ou l'harmonisation des interventions du programme qui ont contribué aux économies d'échelle, à l'accroissement de l'impact et/ou au renforcement de l'influence politique (sauf Tierra de Lucha).

<sup>146</sup> Les objectifs de la coopération concernant l'accroissement de l'impact et la rentabilité sont partagés par toutes les personnes interrogées et sont également décrits dans la documentation. Le défi consiste à mener une discussion sur le niveau d'intégration du programme que l'on peut rechercher et comment la complémentarité de chaque organisation peut être valorisée de manière optimale.

<sup>147</sup> Compte tenu du contexte spécifique, de l'histoire et des caractéristiques du processus de coopération, il semble tout d'abord nécessaire de formaliser davantage les processus au niveau du dialogue et des échanges. Une évolution vers un programme plus coordonné semble faire partie des possibilités. L'intégration des programmes est encore trop ambitieuse et n'est peut-être pas souhaitable. Le programme actuel a déjà contribué à une meilleure connaissance du programme de chacun, ce qui est une condition nécessaire pour déterminer la complémentarité possible et pour mener une discussion sur un éventuel programme coordonné.



	Niveaux d'intégration des programmes		
Caractéristiques	Programmes distincts	Programme coordonnés	Programmes intégrés
Objectif	Dialogue et partage des connaissances : Échange de connaissances, échange d'informations et de données, apprentissage institutionnel. Chaque partenaire met en œuvre son propre programme	Niveau précédent + alignement des programmes : Minimisation des doubles emplois et des chevauchements, coordination en fonction de l'augmentation de l'impact, plus de poids dans l'influence politique Chaque partenaire exécute son propre programme mais cherche une coordination entre les actions des autres partenaires	Niveaux précédents + intégration des programmes : Les activités sont développées et mises en œuvre ensemble, recherche de rentabilité, portée plus large des activités, possibilités d'économies d'échelle, influence et impact accrus, meilleure qualité
Valorisation de la complémentarité	Les organisations disposent de connaissances, savoir-faire et expertise complémentaires et sont prêts à échanger à ce propos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordination thématique : les organisations travaillent sur les mêmes thèmes, mais selon une autre perspective, ou les organisations travaillent sur différents thèmes qui s'influencent et se renforcent</li> <li>- Recherche de coordination entre les partenaires : les partenaires se complètent mutuellement dans la réalisation des objectifs du programme (p. ex. une certaine expertise, rayon d'action, lien entre local, régional, national et international, ...)</li> <li>- Coordination méthodologique concernant le soutien au renforcement des capacités, S&amp;E, influence politique : utilisation de l'expertise de chacun, coordonner les approches</li> <li>- Coordination géographique : coordination des actions dans un pays, dans une région ou au niveau international selon les objectifs du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration thématique : les organisations travaillent sur les mêmes thèmes ou secteurs, éventuellement selon une autre perspective</li> <li>- Choix des partenaires : le choix (du type) des partenaires est déterminé en concertation en fonction de la coordination (voir aussi coordination choix des partenaires) et de leur rôle dans la réalisation des objectifs</li> <li>- Des stratégies de gain d'échelle sont élaborées et le rôle de chaque partenaire y est défini</li> <li>- Intégration géographique en fonction de l'augmentation de la rentabilité (trois organisations dans un pays, ou chaque organisation dans un autre pays, limitation des régions dans un pays) et en fonction de la réalisation des objectifs : p. ex. importance de la coopération régionale et de l'influence politique</li> </ul>
Conditions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ouverture et confiance</li> <li>- Volonté de partager et d'apprendre</li> <li>- Formalisation du dialogue</li> <li>- Formalisation du processus d'apprentissage (par l'élaboration de parcours d'apprentissage, de théories d'apprentissage)</li> <li>- Identifier les connaissances l'expertise et l'expérience complémentaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Précédent +</li> <li>- Volonté de coordination concernant les partenaires, choix des pays et/ou choix thématiques</li> <li>- Transparence</li> <li>- Développement de procédures, de structures et de mécanismes de communication pour le dialogue sur la coordination des programmes</li> <li>- Accords sur la répartition des tâches et des rôles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Précédent +</li> <li>- Être prêt à renoncer à l'autonomie</li> <li>- Importance d'une bonne communication et consultation avec les sympathisants respectifs</li> <li>- Accords sur la répartition des tâches et des rôles et responsabilité partagée</li> </ul>

Tableau 3 : Aperçu des caractéristiques des différents niveaux de la coopération par programmes.

<sup>148</sup> Au niveau des acteurs belges, ACE Europe a identifié les possibilités suivantes pour la coopération des programmes et l'utilisation de l'expertise, des connaissances et des réseaux complémentaires (ébauche sans prétention d'exhaustivité).

— Dialogue et échanges : l'on peut miser sur l'échange de connaissances, d'expertise et de méthodologies. Après les échanges et le renforcement mutuel dans la gestion technique et financière, y compris S&E (réalisé dans le programme actuel), un autre thème peut être les échanges d'expériences et de bonnes pratiques au niveau des stratégies de renforcement des capacités des partenaires (p. ex. renforcement des compétences des partenaires au niveau des genres, l'intégration des jeunes, le renforcement des capacités de négociation, le renforcement des compétences pour l'influence politique, etc.). Comme cela a déjà été décrit, un parcours d'apprentissage détaillé est nécessaire avec les ressources humaines (temps) et peut-être également financières pour soutenir ce parcours. Il est recommandé que ce parcours d'apprentissage ne se limite pas aux organisations belges, mais qu'il implique également les partenaires.

— Coordination : dans le programme en cours (et les nouveaux), différentes actions communes sont possibles, comme par exemple l'organisation de formations pour plusieurs partenaires (coordination thématique) ou parcours communs pour la sensibilisation et l'influence politique, comme démontré avec le lancement du documentaire 'Tierra de Lucha' (coordination thématique et méthodologique).

— La complémentarité de chaque organisation pourrait être déployée de manière plus stratégique, ce qui aurait des conséquences pour le choix des pays et des partenaires. À titre d'exemple : IFSI/ISVI pourrait choisir de se limiter au renforcement des confédérations, au renforcement des réseaux régionaux et au contrôle de l'influence politique dans les instances internationales et les réseaux tels que l'OIT, l'ETUC et l'ITUC, en coordination avec les régions et les secteurs dans lesquels FOS et Solsoc sont actifs. FOS pourrait continuer à se concentrer sur le renforcement des capacités des fédérations (membres des confédérations soutenues par IFSI/ISVI afin que cela contribue également au renforcement de la confédération), que ce soit ou non sur la base d'une approche sectorielle en collaboration avec le back donors ; et au renforcement des réseaux régionaux et internationaux des partenaires (fédérations) en établissant des liens avec le travail de IFSI/ISVI et des fédérations belges. Solsoc pourrait continuer à se concentrer sur le renforcement de l'économie solidaire et sociale et sur le renforcement des mutualités locales. Si FOS et Solsoc recherchent une coordination géographique (p. ex. même région, même groupe cible), les deux interventions peuvent se renforcer mutuellement. Par exemple, les résultats des interventions de Solsoc (p. ex. création d'emplois, organisation de circuits alimentaires alternatifs, protection contre les maladies et l'invalidité) peuvent contribuer au renforcement de la base et à l'augmentation des membres et donc de la légitimité des fédérations si les mêmes groupes cibles sont impliqués (p. ex. exploration actuelle de la coopération entre Sinaltrainal (partenaire syndical Solsoc) et RENAF et SALSA (partenaires Solsoc actif dans la création de circuits alimentaires alternatifs). La coopération avec les fédérations ouvre des pistes pour l'élargissement des circuits alimentaires alternatifs et l'influence politique commune. Cette complémentarité peut être renforcée à partir d'une vision de la coordination ou depuis un programme intégré. La différence entre les deux scénarios réside en particulier dans le degré d'autonomie pour le développement du programme de chaque organisation.



<sup>149</sup> Un programme commun du point de vue belge ne signifie pas automatiquement que les partenaires locaux doivent également rechercher la coopération et la coordination dans leur propre pays. Le degré de coordination du programme peut être réalisé par thème (nombre limité de partenaires) ou à partir d'une coordination géographique (régionale, internationale). La mission actuelle donnée aux collaborateurs du programme semble toutefois se diriger vers une coopération et une coordination entre les partenaires au niveau des pays.

<sup>150</sup> Comme décrit au point 3.1., la coopération en Colombie n'est pas évidente en raison du contexte, mais aussi en raison des choix faits par les organisations belges. Lors de la visite d'évaluation en Colombie, un certain nombre de pistes ont été identifiées pour la coordination et la coopération, pertinentes dans la logique et les choix actuels du programme.

— Tous les partenaires travaillent à l'intégration des genres dans leurs organisations et programmes (activités et budget prévus). Plusieurs résultats ont déjà été obtenus (p. ex. sensibilisation accrue de l'importance des approches des disparités entre les genres, plus grande représentation des femmes dans les organes directeurs des différents partenaires) et des expériences pertinentes pourraient aussi être partagées. Par exemple, la coopération de FENSUAGRO avec le Collectif Hommes et Masculinité devrait pouvoir être partagée (et éventuellement étendue) avec plusieurs partenaires.

— Tant la CUT que l'USO essaient d'attirer et de former des jeunes syndicalistes. Les deux organisations ont développé leur propre plate-forme virtuelle où les jeunes ont accès à du matériel de formation et peuvent suivre des cours en ligne. Il n'y a pas eu d'échanges entre l'USO et la CUT sur le partage de matériel de formation possible ou éventuellement sur l'harmonisation ou l'intégration de l'outil en ligne. Les deux organisations sont cependant prêtes à partager leurs expériences et leur matériel avec les autres partenaires.

— Trois organisations luttent pour les droits fonciers, ATI, IPC et FENSUAGRO. ATI et FENSUAGRO se rencontrent dans certains forums, comme par exemple dans 'las mesas de seguimiento a los planes de desarrollo territorial'. Une meilleure coordination et coopération pourrait renforcer la participation de ces trois organisations dans ces forums. Mieux encore, d'autres partenaires comme SINTRAIMAGRA et USO sont actifs sur la question des droits fonciers et pourraient être impliqués dans les échanges, la coordination ou les actions communes éventuels.

— Les trois partenaires de FOS et USO, partenaire de IFSI/ISVI, investissent dans les formations sur la sécurité et la santé au travail et dans le soutien des comités paritaires existants pour la sécurité et la santé au travail. L'échange d'expériences est également possible ici.

— Tous les partenaires syndicaux luttent pour le droit à la liberté syndicale et au dialogue social. Les infractions à ces droits sont poursuivies par les partenaires via les mécanismes de réclamations nationaux et internationaux existants. Une coopération est possible en ce qui concerne l'échange d'expertise juridique, la fusion des réclamations, la mobilisation de la solidarité (internationale).

- Plusieurs partenaires travaillent également de manière proactive sur des projets de loi, comme le projet de loi de FENSUAGRO pour réformer le « Código Substantivo del Trabajo » et la 'propuesta normativa' sur la santé et la sécurité au travail qui a déjà été présentée par COISO au ministère de l'emploi. Lors de la période des programmes précédente, des visites communes ont déjà été faites au Ministère de l'emploi, avec la participation de FOS, Soloc, Horval, ATI et IPC. En dépit du fait qu'il existe des différences idéologiques et différentes positions entre les syndicats, il serait possible de renforcer la capacité de l'influence politique dans un processus commun (mettre l'accent sur la méthodologie et les compétences plutôt que sur les thèmes).

### 3.3.2 CONCLUSIONS CONCERNANT LA COMPLÉMENTARITÉ

<sup>151</sup> Jusqu'à présent, la complémentarité actuelle des organisations belges a principalement servi l'échange d'expertise et d'expériences, en particulier sur les aspects techniques de la gestion des programmes et une action conjointe de sensibilisation. Une discussion stratégique sur la manière dont la complémentarité entre les différentes organisations peut être appliquée n'a pas encore eu lieu. Cette complémentarité peut prendre différentes formes, allant de l'échange à la coordination, ou même la synergie et l'intégration des programmes.

<sup>152</sup> Les trois partenaires conviennent que la collaboration (et l'utilisation de stratégies complémentaires) peut contribuer à accroître l'impact, à augmenter l'efficacité et à renforcer sa position dans le secteur de la coopération au développement. Toutefois, il reste encore à concrétiser quel impact et quels gains d'efficacité doivent être recherchés. Par exemple, un échange de bonnes pratiques, d'expériences et d'expertise peut contribuer à l'effectivité des processus de renforcement des capacités des partenaires. Une meilleure coordination peut contribuer à des actions conjointes, à l'amplification des bonnes pratiques ou au renforcement des activités de plaidoyer.

<sup>153</sup> Les choix stratégiques en matière de complémentarité et de coopération sont déterminés par le type de complémentarité et les gains d'effectivité recherchés et sont limités par les conditions qui sont présentes ou non pour favoriser la coopération (tel que décrit dans les chapitres précédents).



## 4 Conclusions et recommandations

### 4.1 CONCLUSIONS

<sup>154</sup> Le programme commun actuel est le résultat d'une fusion de trois programmes distincts qui contribuent à l'agenda du Travail décent, chacun sur la base de stratégies spécifiques. À partir d'un engagement pour renforcer la coopération du passé et valoriser la complémentarité dans le cadre du programme actuel, un processus a été lancé pour apprendre à se connaître et pour étudier comment la coopération peut consolider l'efficacité du programme. Cela a déjà contribué à une meilleure connaissance du fonctionnement de chacun et du programme, à un renforcement de la confiance entre les organisations et à la volonté d'intensifier la coopération.

<sup>155</sup> Le développement et la mise en œuvre du programme commun à jusqu'à ce jour plutôt été envisagée sous un angle technique opérationnel. Une discussion stratégique et politique sur la manière dont on peut donner forme à la coopération, réaliser des gains d'efficacité et valoriser la complémentarité n'a pas encore eu lieu. On ne connaît pas encore clairement la forme de complémentarité recherchée et quel peut en être le but : échange d'expertise et d'expériences, action commune en fonction du renforcement des capacités des partenaires et/ou de l'influence politique, coordination des actions des partenaires, des thèmes et des méthodes, économies d'échelle, amélioration des bonnes pratiques, impact accru de l'influence politique, etc.

<sup>156</sup> Dans le sud, il semble que la recherche de davantage de coopération se concentre davantage sur le renforcement de la coopération entre les partenaires actuels au niveau des pays. Comme le montre l'évaluation en Colombie, cela ne concerne pas ici une coopération endogène entre partenaires et il existe de nombreux obstacles à une coopération efficace, comme un contexte collaboratif faible, des défis au niveau des moyens humains et financiers, l'absence d'un mécanisme de coordination, de structures de concertation et de procédures de communication. L'implication stratégique des différents partenaires n'est pas évidente parce que ces partenaires n'ont pas été choisis en fonction d'objectifs partagés.

<sup>157</sup> Pour le programme Sud, une discussion devra également être menée sur la manière dont la coopération sera financée. Étant donné que les actions communes possibles représentent pour l'instant un « complément » aux projets en cours, aucune amélioration de l'effectivité n'a encore été réalisée. En Colombie, les conditions nécessaires ne sont provisoirement pas présentes pour une coopération accrue en termes d'utilisation plus efficace des ressources (par exemple, formations conjointes, échange de matériel, etc.).

<sup>158</sup> Jusqu'à présent, la complémentarité actuelle des organisations belges a principalement servi l'échange d'expertise et d'expériences, en particulier sur les aspects techniques de la gestion des programmes et une action conjointe de sensibilisation. En ce qui concerne les gains d'efficacité, il y a jusqu'à présent l'exemple de la coopération pour la création et l'utilisation du

documentaire « Tierra de Lucha », coordonné par Solsoc avec la collaboration des deux d'autres organisations et leurs partenaires, dans le cadre des activités de sensibilisation en Belgique (et éventuellement également en Colombie). L'on peut réaliser un important gain d'efficacité si l'on sait clairement comment les moyens humains et financiers peuvent être utilisés de manière optimale (en Belgique et dans le Sud). L'élaboration de lignes directrices, de procédures et d'accords de coopération contribuera également à une gestion et à une mise en œuvre plus efficaces du programme.

<sup>159</sup> L'évaluation montre qu'il existe plusieurs possibilités pour renforcer la coopération et valoriser la complémentarité au sein du programme commun actuel et/ou suivant. Cette complémentarité peut prendre différentes formes, allant de l'échange à la coordination, ou même les synergies et l'intégration des programmes. La conversation sur la mesure (et les limites) de l'intégration des programmes doit encore être menée sur le fond, notamment en expliquant la complémentarité et les choix politiques stratégiques (pays, thèmes, partenaires, stratégies et méthodologie) et l'utilisation efficace des ressources humaines et financières disponibles. Parmi les recommandations nous émettons une proposition d'approche pour mener cet entretien à ce sujet.

## 4.2 RECOMMANDATIONS

<sup>160</sup> Recommandation 1 : Une discussion stratégique et politique doit déterminer où déployer la complémentarité dans les stratégies et l'expertise (renforcement des processus de développement des capacités, renforcement de l'influence politique, utilisation plus efficace des ressources humaines et financières, contribution à des objectifs communs, etc.) et définition du degré de coopération qui peut être poursuivi : échange, coordination (coordination des programmes) ou intégration des programmes. Nous expliquons ci-après trois scénarios :

- Scénario 1 concerne l'échange, le partage des bonnes pratiques, le partage des connaissances et des contacts, l'apprentissage mutuel : la complémentarité est valorisée par l'échange et le dialogue, et peut être organisée au niveau des partenaires, mais aussi au niveau des trois organisations belges (p. ex. comme cela a eu pour le renforcement des compétences S&E). Cet échange fait donc partie intégrante des stratégies de soutien des processus de renforcement des capacités des partenaires et peut être repris comme activité dans la planification et être inscrit au budget. Pour soutenir les processus d'apprentissage, l'élaboration d'une théorie d'apprentissage et d'un parcours d'apprentissage est conseillé (y compris des indicateurs pour en suivre les résultats).

- Scénario 2 concerne la coordination (coordination des programmes) de (certaines) interventions du programme commun. Cette coordination peut être appliquée pour les processus de renforcement des capacités et/ou en fonction du renforcement de l'influence politique et de l'accroissement de l'impact. Il existe plusieurs motivations pour la coordination. Il peut s'agir d'une maximisation de l'efficacité où les ressources humaines et financières sont coordonnées avec



les actions communes (ex. parcours de formation communs, influence politique commune) et/ou l'évitement des doublons. Une autre motivation pour la coordination est la valorisation (et le fait d'attirer) une variété de compétences, de connaissances et de réseaux chez les partenaires et le déploiement stratégique de cette complémentarité en fonction de cette influence politique. Pour permettre une coordination, une bonne analyse du portefeuille de partenaires est nécessaire afin d'identifier la complémentarité (et les éventuelles lacunes du portefeuille). La coordination des programmes est nécessaire pour coordonner un certain nombre d'actions communes et les inscrire dans les programmes des trois organisations et de leurs partenaires.

- Scénario 3 concerne la recherche de l'intégration des programmes. Dans ce scénario, toutes les interventions sont identifiées et mise en œuvre en commun où chaque partenaire assume une certaine responsabilité partagée pour la réalisation des objectifs communs. Ce scénario comprend également des éléments des deux scénarios précédents mais recherche explicitement des gains d'efficacité maximum, un accroissement de l'impact grâce à la coopération et les économies d'échelle des bonnes pratiques, une plus grande portée. Ce scénario apparaît encore trop ambitieux dans le contexte actuel car il suppose une autonomie réduite dans les choix de chacun des partenaires belges (et de leurs back donors), mais il peut offrir des perspectives à long terme.

<sup>161</sup> La coopération et la valorisation de la complémentarité peut être recherchée à différents niveaux : au niveau des pays, au niveau régional et/ou au niveau international. Lors de l'évaluation, il semblait y avoir un intérêt pour la poursuite des investissements dans les échanges et le dialogue, mais aussi pour analyser si la coordination de certaines interventions pourrait être possible. L'objectif est d'accroître l'efficacité. La discussion sur le fond doit être menée dans les domaines de la coordination et sur ses conséquences pour chaque organisation (comme l'élimination progressive des partenaires actuels, l'identification de nouveaux partenaires). Le tableau suivant présente plusieurs options qui peuvent être discutées.

	Options (liste non exhaustive)	Complémentarité possible du point de vue des trois organisations belges
Choix des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uniquement des syndicats</li> <li>- Combinaison de syndicats et d'organisations sociales</li> <li>- Fédérations et/ou confédérations</li> <li>- Choix de certains secteurs</li> <li>- Choix de soutien des réseaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IFSI/ISVI : choix de confédérations</li> <li>- FOS et Solsoc : choix de fédérations</li> <li>- Approche sectorielle en fonction de l'impact potentiel au niveau régional et international et en fonction du dialogue social et pression depuis les filiales belges de multinationales : secteurs à répartir entre eux ?</li> <li>- ...</li> </ul>
Thème	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les quatre piliers de l'agenda Travail décent ou accent sur quelques piliers</li> <li>- Choix thématiques au sein d'un pilier de l'agenda Travail décent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répartir les piliers entre les trois organisations : chaque organisation se spécialise dans un des piliers</li> <li>- Chaque organisation est actif dans un ou plusieurs piliers : rechercher de la complémentarité dans chaque pilier</li> <li>- ...</li> </ul>
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribution bilatérale au renforcement des capacités des partenaires</li> <li>- Contribution commune au renforcement des capacités des partenaires</li> <li>- Parcours de formation par partenaire ou ouvrir des parcours de formation à plusieurs partenaires</li> <li>- Renforcement des réseaux (locaux, régionaux, internationaux)</li> <li>- Organisation d'une concertation de partenaires participative en fonction des programmes et évaluation à laquelle tous les partenaires participent (par pays, par région)</li> <li>- Coordination des procédures et systèmes S&amp;E</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FOS et Solsoc ont de l'expérience dans le support pratique des processus de renforcement des capacités, FOS via des coopérants sur place, Solsoc via les partenaires locaux. Les approches et les méthodes peuvent être échangées au profit de la surveillance et/ou du renforcement de la qualité de ce support et de l'optimisation des ressources humaines et financières</li> <li>- IFSI/ISVI peut faire appel à la présence locale des deux autres organisations en fonction du soutien au renforcement des capacités des partenaires.</li> <li>- Les ressources financières mises à disposition par chacune des trois organisations pour le développement des parcours de formation peuvent être utilisées par un partenaire ou un groupe de partenaires (gain d'efficacité).</li> <li>- Il peut être fait appel aux partenaires pour se renforcer mutuellement</li> <li>- ...</li> </ul>
Influence politique (gouvernement et entreprises)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordination influence politique locale, nationale, régionale, internationale (avec actions communes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation des réseaux complémentaires (politiciens et entreprises) des trois organisations belges</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financement séparé ou commun de la recherche (collecte/documentation de preuves)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les fédérations (back donors) peuvent négocier directement avec les chefs d'entreprise dans leur secteur et ont accès aux fédérations sectorielles internationales. Solsoc et FOS peuvent attirer l'attention sur ces thèmes sectoriels via l'opinion publique, les médias et/ou des actions</li> <li>- Solsoc contacts étroits avec les décideurs européens, IFSI/ISVI accès à des forums et des réseaux internationaux. Les organisations peuvent faciliter l'accès à ces différents réseaux pour les collègues et/ou partenaires des autres organisations</li> <li>- Des accords sont établis sur qui représente qui dans quels forums et réseaux et/ou accords sur qui développe/entretient des contacts avec quels politiciens et décideurs</li> <li>- ...</li> </ul>
Géographique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répartition des pays entre les trois organisations (une organisation par pays) – Choix que dans tous les pays au moins deux organisations soient présentes</li> <li>- Intégrer les choix des régions et des programmes des pays dans un programme régional (dans chaque région au moins deux organisations)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre à disposition des autres organisations des connaissances spécifiques des pays par organisation (contexte des connaissances, contacts, réseaux)</li> <li>- Parage des analyses contextuelles par pays entre les organisations</li> <li>- Possibilités d'économies d'échelle et d'impact accru au niveau des pays (ou régions)</li> <li>- Relier les partenaires d'une organisation à des réseaux régionaux ou des programmes d'une autre organisation</li> <li>- ...</li> </ul>

Recommandation 2 ± De préférence, le processus de coopération est formalisé. Les mécanismes de coordination actuels sont insuffisants pour orienter le processus de coopération ; Des accords formels doivent être réalisés sur le rôle, le mandat et la responsabilité des différentes organisations (et leurs collaborateurs) dans la mise en œuvre du programme commun, en fonction des choix stratégiques réalisés (voir recommandation 1). Des lignes directrices doivent être élaborées sur la manière dont les collaborateurs des trois organisations peuvent/doivent contribuer à la mise en œuvre du programme commun. Les procédures et les accords sont nécessaires au financement des actions communes, des échanges et des processus d'apprentissage (en Belgique et dans le Sud). La communication interne entre les collaborateurs des trois organisations belges peut être renforcée afin que le programme commun soit porté par chacun (p. ex. des séances d'information, des visites mutuelles de partenaires -dans les pays- organisation éventuelle de l'évaluation par les pairs (évaluations internes où les collaborateurs de 2 ou 3 organisations évaluent les interventions les uns des autres, etc.

Recommandation 3 ± Il est recommandé que le groupe de travail actuel en matière de S&E soit élargi pour inclure une personne chargée de coordonner le processus de développement du prochain programme. En outre, il pourrait être envisagé de désigner une personne chargée de coordonner l'échange d'expériences, de bonnes pratiques et d'expertise. Nous proposons donc d'étendre le groupe de travail S&E à un groupe de travail PMEL (planification, suivi, évaluation et apprentissage).

Recommandation 4 ± Rechercher le forum de concertation approprié pour impliquer les fédérations dans les discussions sur un programme commun et analyser comment la plus-value et la complémentarité des fédérations peut être valorisée.

Recommandation 5 ± Les choix à faire auront un impact sur le système S&E. Un degré plus élevé de coordination (ou d'intégration) du programme présuppose également une plus grande coordination du système S&E. Dans le programme actuel, il y a peu de coordination dans le S&E (étant donné que le programme est surtout la somme des programmes partiels), mais une tentative très valable est entreprise pour harmoniser l'évaluation des scores de performances au niveau du programme. Pour le programme actuel, un gain d'efficacité peut être obtenu en fonction de l'analyse des données disponibles. Une option pourrait être ici d'élaborer un cadre d'analyse pour analyser les données de suivi disponibles, pour par exemple identifier certaines tendances ou étapes intermédiaires dans les différentes voies du changement, (y compris les différents acteurs) (pour des recommandations spécifiques nous renvoyons à l'évaluation du programme Nord).

S'il est opté dans un programme suivant pour davantage de coordination, une plus grande harmonisation des indicateurs s'imposera. Il est recommandé d'élaborer une TdC plus stratégique, ce qui donne un aperçu des différentes étapes intermédiaires, en particulier dans la sphère d'influence (les changements actuels décrits dans la sphère de contrôle conviennent davantage à la sphère d'influence).



Recommandation 6 - Étant donné que, dans le cadre du programme actuel, les partenaires du Sud n'ont pas été choisis en raison de leur expertise complémentaire et de leurs connaissances mais en fonction des objectifs communs ou partagés, il est recommandé de rechercher principalement dans le programme actuel des possibilités pour l'échange d'expertise, d'informations, de connaissances et/ou de bonnes pratiques, en fonction du renforcement mutuel des capacités ; et d'analyser s'il existe des possibilités de coordination et lesquelles. En Colombie, les différents partenaires semblent vouloir aller plus loin que le simple échange et le dialogue. La proposition des partenaires de planifier une action commune chaque année, à laquelle plusieurs partenaires peuvent contribuer, nous semble un bon choix. Il est conseillé de définir clairement l'objectif de cette action commune, les personnes qui pourront y contribuer, la manière d'y procéder, la personne qui la coordonnera et le financement de ces actions.

En Colombie, l'on pourrait également envisager de mettre en place une plate-forme de partenaires virtuelle capable de servir pour échanger rapidement des informations de manière transparente, mais aussi de coordonner d'éventuels lobbys nationaux et internationaux concernant les violations des droits de l'homme et des droits du travail. Cette plate-forme permettrait de partager et de documenter rapidement des informations sur les violations, de prendre des mesures solidaires et de collecter des preuves pour déposer des plaintes communes auprès des instances régionales et internationales.

## 5 Annexes

### 5.1 TERMES DE RÉFÉRENCE

#### CONTEXTE

#### LES TROIS ORGANISATIONS : FOS, ISVI/IFSI ET SOLSOC

FOS est l'organisation de solidarité du mouvement socialiste en Flandre et à Bruxelles. Elle travaille dans le monde entier pour le droit à un travail décent et pour la protection sociale, y compris la santé. En collaboration avec nos sympathisants socialistes, nous nous impliquons chaque jour pour renforcer les organisations du Sud. Ces organisations réunissent les personnes vivant dans des conditions précaires qui exigent leurs droits à un travail décent et une protection sociale. Outre la Belgique, FOS est actif au Pérou, en Équateur, en Colombie, en Bolivie, à Cuba, à El Salvador, au Honduras, au Nicaragua, au Ghana, en Afrique du Sud, au Zimbabwe et au Mozambique.

ISVI/IFSI est l'Institut de coopération syndicale internationale soutenue par l'Algemeen Belgisch Vakverbond (ABVV), un des trois grands syndicats belges. Avec l'ABVV, ISVI/IFSI soutient plus de 30 partenaires syndicaux dans le monde et cherche à soutenir les partenaires du Sud dans une logique de solidarité et d'émancipation. IFSI se bat via des projets syndicaux pour améliorer les conditions de travail, de santé et de vie des travailleurs. L'ISVI/ISFI concentre ses efforts en Belgique et dans 9 pays en Amérique du Nord et du Sud, en Afrique et en Asie.

Solsoc est l'organisation de solidarité internationale de l'action socialiste communale en Wallonie et à Bruxelles, qui constitue sa base historique et sociale. L'objectif commun est de permettre aux groupes de population les plus pauvres et les plus vulnérables de vivre avec plus de dignité et de défendre leurs droits socio-économiques et politiques. Outre des actions en Belgique, Solsoc est actif dans 8 pays en Amérique latine, en Afrique et au Moyen-Orient.

#### CADRE STRATÉGIQUE COMMUN TRAVAIL DÉCENT

Dans le cadre de la dernière réforme de la coopération non gouvernementale, 9 organisations communales (ISVI/IFSI (FGTB/ABVV), IIAV/IEOI (ACV/CSC), BIS/MSI (ACLVB/CGSLB), WSM, FOS, Solidarité Socialiste (Solsoc), Oxfam Solidarité, UNMS/NVSM, ANMC/LCM) ont opté pour une approche stratégique et thématique commune concernant le Travail décent dans le Cadre Stratégique commune (CSC) Travail décent



(TD), pour promouvoir la complémentarité de leurs expériences et de leur expertise. Le groupe de 9 organisations communales a également contribué au développement du CSC Belgique.

Les nouvelles synergies et la complémentarité de cette plate-forme seront formalisées dans la mise en œuvre de deux programmes communs : le programme de FOS-Solsoc-ISVI/IFSI qui intègre les actions de la mutualité NVSM ; le programme de IIAV/IEOI-WSM-BIS/MSI qui intègre les actions de la mutualité ANMC ; Oxfam a développé un programme pour son composant Asie-Travail décent.

Pour plus d'informations sur le CSC TD, voir l'Annexe 1.

## LE PROGRAMME COMMUN FOS SOLSOC-ISVI/IFSI

FOS, Solsoc et ISVI/IFSI travaillent avec leurs partenaires dans 23 pays et 2 régions pour collaborer au niveau national, continental et international afin d'optimiser l'impact de leurs interventions pour des sociétés justes, durables, inclusives et soutenantes grâce à la promotion, à la défense et à la mise en œuvre de travail décent pour tous les travailleurs, y compris les travailleurs au statut précaire, de l'économie informelle et formelle.

Cette évaluation externe se concentre spécifiquement sur les activités en Colombie, où les trois organisations sont présentes.

Vous trouverez en Annexe 2 et 3 plus d'informations sur la réalisation du programme commun et sur les objectifs du programme en Colombie. Pour une liste des partenaires actuels, voir l'Annexe 4.

## OBJECTIF DE L'ÉVALUATION

Les trois organisations FOS-ISVI/IFSI-Solsoc ont décidé de réaliser une évaluation à mi-parcours (également requise dans la réglementation de la DGD) qui met l'accent sur un pays/un résultat où les trois organisations sont actives, à savoir la Colombie. C'est la première fois que ces trois organisations travaillent dans un programme commun. Nous tenons donc à mettre notre coopération au premier plan. Compte tenu qu'il s'agit d'une évaluation à mi-parcours, il est trop tôt pour réaliser une évaluation complète des performances du programme sur la base des critères de l'OCDE-CAD. En outre, une évaluation des performances de tous les résultats du programme est déjà prévue à la fin du programme.

La vision d'une personne extérieure, indépendante des trois organisations est ici cruciale. Cette personne (ou ces personnes) peut analyser avec un regard extérieur les visions et les particularités des fonctionnements des différentes organisations.

Dans ce contexte, les 3 organisations donnent la priorité à une évaluation formative et prospective afin d'améliorer la coopération continue entre les 3 organisations et le processus de construction collectif du prochain programme.

OBJECTIF : Quelle est la valeur ajoutée de la coopération des trois organisations FOS-Solsoc-ISVI/IFSI pour atteindre les objectifs de l'agenda Travail décent en Colombie ; et comment améliorer et renforcer cette coopération.

## QUESTIONS D'ÉVALUATION

Q1. Comment la coopération actuelle en Colombie entre FOS-ISVI/IFSI-Solsoc a-t-elle contribué à la réalisation des objectifs (efficacité et pertinence) ? Quels étaient les obstacles et les promoteurs de cette collaboration et quelles opportunités sont restées inexploitées ?

Q2. La collaboration actuelle entre FOS-ISVI/IFSI-Solsoc a-t-elle été efficace en fonction de la réalisation des objectifs ?

Q3. Quelle est la valeur ajoutée de la complémentarité des stratégies des trois organisations et de leurs partenaires ?

Q4. Comment nous pouvons renforcer notre surveillance commune en fonction des objectifs communs ?

Q5. Sur la base d'une analyse de la construction du programme commun FOS- Solsoc-ISVI/IFSI, comment les trois organisations peuvent-elles améliorer ce processus dans la perspective de la construction d'un nouveau programme commun ?

## LES UTILISATEURS DE L'ÉVALUATION

Le personnel des organisations soutient les organisations partenaires pour identifier, réaliser, adapter et évaluer les activités. Le personnel des organisations les accompagne, trouve des idées et agit comme une caisse de résonance. Les organisations partenaires occupent un rôle central dans la mise en œuvre du programme. L'évaluation externe doit formuler des recommandations qui peuvent servir à toutes ces organisations. Les utilisateurs sont donc :

Le personnel et l'administration de FOS, Solsoc et ISVI/IFSI qui utiliseront les résultats de l'évaluation pour améliorer la qualité du programme et des programmes suivants.

Les « Beneficiaries » ou bénéficiaires finaux : les organisations partenaires de FOS, Solsoc et ISVI/IFSI en Colombie et leurs membres afin de recueillir davantage d'informations concernant des stratégies efficaces pour le changement social.



En outre, les trois organisations prendront en charge la communication externe des résultats de l'évaluation prendra et partageront le rapport d'évaluation sur les sites Internet respectifs, conformément aux exigences légales.

## MÉTHODOLOGIE

L'on attend de l'évaluateur qu'il effectue l'évaluation avec le plus de précision possible pour produire des informations et formuler des recommandations suffisamment valides et fiables sur la base des données et de l'analyse.

L'évaluateur effectuera les démarches suivantes :

- Étude de la documentation sur les informations pertinentes.
- Briefing (réunion de lancement) de FOS, Solsoc et ISVI/IFSI et entretiens avec les personnes clés en Belgique
- Visite de terrain en Colombie : L'évaluateur se rend en Colombie pour procéder à l'évaluation. L'évaluateur sélectionne avec les trois organisations des personnes clés pertinentes pour réaliser des entretiens approfondis.
- Lors de chaque visite sur le terrain, l'évaluateur externe donne une présentation de la structure et des objectifs de l'évaluation aux organisations partenaires concernées dans le Sud. L'évaluateur organise un atelier de restitution en Colombie à la fin de la mission (avec les organisations partenaires concernées par l'évaluation externe) et un à Bruxelles.

Les ressources suivantes des trois organisations sont déjà disponibles :

- Document du programme commun Colombie ;
- La théorie du changement commune pour la Colombie ;
- Les plans annuels par partenaire du Sud ;
- Le suivi du programme par organisation et par partenaire du Sud ;
- Le rapport annuel commun pour les années 2017 et 2018 ; – Articles et documents politiques ;
- PV des réunions communes.

Pour la collecte de données supplémentaires, la préférence des organisations va à des entretiens semi-structurés et des ateliers communs (avec les partenaires du Sud). Ceci est en lien avec les objectifs de cette évaluation qui sont de renforcer le partenariat entre les trois organisations.

Les organisations laissent l'évaluateur libre d'apporter des suggestions/modifications méthodologiques en ligne avec l'objectif de l'évaluation. L'évaluateur fait une proposition de méthodes d'évaluation et explique comment cela sera réalisé de manière participative (donc avec la participation des différents intervenants ± Nord et Sud).

## RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Un comité directeur sera nommé pour assurer le suivi et assumer la responsabilité de l'orientation et de la qualité de l'évaluation. Le comité directeur est composé de membres du personnel concerné des trois organisations et est en contact étroit avec l'évaluateur pendant l'évaluation externe afin de résoudre rapidement et efficacement les problèmes signalés de sorte que la qualité de l'évaluation ne soit pas compromise.

Le comité est responsable des éléments suivants :

- Établissement des termes de référence ;
- Accompagnement, caisse de résonance et adaptation en cours d'évaluation ;
- Restitution de l'évaluation externe au sein des trois organisations.

Le comité désigne une personne de contact/un coordinateur pour assurer une bonne communication avec le reste du comité et l'évaluateur. Chaque organisation aura une personne responsable de l'accompagnement de l'évaluateur lors des visites sur le terrain. Le comité directeur fournit une validation de ces termes de référence par les intervenants ± tant en Belgique qu'en Colombie. Le comité directeur établit le lien avec la direction des trois organisations.

## EXIGENCES DES PRODUITS DE L'ÉVALUATION

### LE RAPPORT D'ÉVALUATION

Le rapport d'évaluation doit être établi en trois versions : en néerlandais, en français et en espagnol.

Un résumé (en NL, FR et ES) doit être joint au rapport d'évaluation.

Le rapport d'évaluation aborde les points suivants :



- L'objet : le rapport clarifie ce que doit analyser l'évaluateur
  
- Le contexte : le rapport situe l'objet dans le contexte et analyse ce contexte tel qu'il se présente à l'évaluateur
  
- La vision du changement : le rapport explique comment, selon l'évaluateur, le programme a voulu contribuer au changement, quelle était sa logique d'intervention et quelles étaient les hypothèses sous-jacentes
  
- Cadre d'évaluation clair : le rapport d'évaluation précise les questions d'évaluation retenues et les cadres de référence, les concepts et les critères utilisés par l'évaluateur pour arriver à ses réponses et conclusions finales
  
- Les données et la méthodologie : le rapport explique comment les données ont été vérifiées et comment les différentes sources et méthodes ont été utilisées pour recueillir des informations.
  
- Analyses et recommandations : l'évaluateur analyse les données et formule des recommandations en fonction des questions d'évaluation pour améliorer la stratégie d'intervention des organisations.
  
- Les conclusions et les enseignements tirés : les conclusions de l'évaluation de flux découlent logiquement des constatations de l'évaluateur et de son analyse des données recueillies. Les données ne doivent pas seulement être décrites.
  
- Les annexes : une liste des personnes consultées, des outils utilisés pour la collecte des données et une liste des sources consultées (pour la vérification) doit être jointe au rapport d'évaluation.

## CADRE MÉTHODOLOGIQUE CONSTRUCTION DU PROGRAMME & COLLABORATION

Outre les analyses et les recommandations dans le rapport d'évaluation, les organisations attendent un cadre méthodologique pour guider la construction du programme commun et susceptible de les aider à faire certains choix ± voir Q5. Cela doit être rédigé en néerlandais et en français.

## CALENDRIER

	QUOI ?	QUAND ?
Implémentation et soutien	Sélection du consultant	Fin avril 2019
	Réunion et briefing du consultant	Mai 2019
	Affinage de la méthodologie/contrôle du caractère évaluable/élaboration d'un plan d'action avec le consultant	Mai 2019
	Envoi des documents aux consultants	Mai 2019
	Exécution de l'évaluation (préparation ± missions ± rédaction du projet de rapport)	Juin 2019 ± fin Septembre 2019
	Présentation des premiers résultats aux partenaires du Sud à la fin de la mission	En fonction de la date des missions
	Premier projet du rapport d'évaluation disponible	Début Octobre 2019
	Analyse du premier projet du rapport d'évaluation	Octobre 2019
	Atelier de restitution en Belgique	Semaine 14-18 Octobre
	Envoi des remarques des organisations aux évaluateurs	Décembre 2019
Suivi des résultats de l'évaluation	Version finale du rapport d'évaluation	Janvier 2020
	Rédaction + envoi de Management Response	Février-Mars 2020
	Publication du rapport d'évaluation + Management Response sur chaque site Web	Mars 2020

## BUDGET

Les organisations contractantes ont pour cette évaluation un budget maximum de 25.000 €. Le montant facturé sera facturé proportionnellement entre les trois organisations.

## EXPERTISE REQUISE

Il est attendu des évaluateurs l'expertise suivante :

- Expertise dans (les évaluations des) programmes de coopération au développement et expertise dans les évaluations thématiques/sectorielles.
- Connaissance des stratégies pour les liens de coopération.
- Connaissance et affinité pour les organisations syndicales et sanitaires dans le Nord et le Sud.
- Connaissance et expérience des évaluations avec des méthodes participatives.

- Avoir une bonne connaissance de la situation politique et socio-économique en Colombie.
- Le consultant externe doit pouvoir travailler en espagnol (et donc pouvoir s'exprimer correctement tant à l'écrit qu'à l'oral). Avoir une bonne connaissance du français et du néerlandais est également une exigence.
- Le consultant externe doit être indépendant par rapport aux organisations évaluées et aux interventions.
- Compréhension démontrable et respect des questions éthiques dans la recherche/l'évaluation

#### EXIGENCES DE L'OFFRE

L'offre (en néerlandais et en français) de maximum 10 pages est envoyée aux organisations à l'adresse mentionnée ci-dessous. Les offres sont acceptées jusqu'au 29/04/2019 à 17h à l'adresse ci-dessous. Une réunion exploratoire avec l'évaluateur potentiel est prévue entre le 08/05 ± 16/05.

Les offres doivent être envoyées par e-mail à :

FOS asbl

À l'attention de M. Anthony Pierre Marché aux Herbes 105 bte 46

B-1000 Bruxelles

+32 2 552 03 04

E-mail : [anthony.pierre@fos.ngo](mailto:anthony.pierre@fos.ngo)

L'offre comprend :

- Reformulation concise des termes de référence (importance particulière à l'objectif et aux questions d'évaluation)
- Notes méthodologiques détaillées, plan d'approche
- Budget détaillé
- Calendrier détaillé

Pour plus d'informations ou toute question, veuillez contacter la personne de contact ci-dessus.

La sélection du consultant sera effectuée début mai 2019 dans le but de démarrer l'évaluation externe à la mi-mai avec un briefing du consultant. La sélection sera réalisée selon une méthode et des critères pré-établis.

Les critères principaux sont les suivants :

- La qualité du plan d'évaluation/La réponse aux termes de référence
- Les qualifications de l'évaluateur
- La qualité du budget détaillé proposé

## ANNEXES

### LE CSC TRAVAIL DÉCENT

Les actions complémentaires qui découlant des 4 analyses de contexte communes (ACC) du groupe de 9 ont été évaluées et reformulées dans le Cadre stratégique commun (CSC) Travail décent (TD). Le CSC TD est approuvé par la Direction générale de la coopération au développement et l'aide humanitaire (DGD).

Le CSC TD est organisé autour des thèmes du travail décent et de la protection sociale, sur la base des concepts de l'Organisation internationale du travail (OIT), qui sont formulés par les membres tripartites de l'OIT - les gouvernements, les syndicats et les organisations patronales. L'agenda pour le travail décent repose sur quatre piliers stratégiques : la création d'emplois et de moyens d'existence durables, la garantie des droits du travail, l'extension de la protection sociale et la promotion du dialogue social. Cette approche repose sur l'idée que l'emploi productif, le travail décent, la protection sociale et la défense des droits économiques et sociaux sont des aspects essentiels d'une globalisation juste, la lutte contre la pauvreté et les moyens de réaliser un développement durable, juste, inclusif et soutenant. Le travail décent renvoie donc au travail productif que les femmes et les hommes peuvent effectuer de manière durable, dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité.

Les bénéficiaires ultimes de la mise en œuvre du CSC sont principalement les travailleurs de l'économie formelle et informelle, les travailleurs précaires et les personnes vulnérables. Cela comprend les travailleurs actifs et inactifs, les femmes, les jeunes, les migrants, etc.

L'agenda Travail décent, articulé autour des 4 piliers de l'OIT, est le fil conducteur de la coopération des 9 organisations de la société civile avec les organisations partenaires dans les 3 continents (Amérique latine, Asie et Afrique) et avec les acteurs belges, européenne et internationaux. Dans le CSC TD, les 9 organisations de la société civile se sont engagées à renforcer leur collaboration en fonction d'une valeur ajoutée claire pour les organisations partenaires dans le Sud et dans le Nord, et pour les organisations de la société civile mêmes



(organisation structurelle du caractère opérationnel de la coopération, suivi des interventions, synergies et complémentarité).

## RÉALISATION DU PROGRAMME COMMUN

Ce programme est « multi-intervenants » qui est réalisé par trois organisations sociales avec des missions différentes mais complémentaires. Ces missions peuvent être résumées comme suit : en étroite collaboration avec les partenaires directs (ou associés) des 23 pays et régions concernées, dans un esprit de solidarité et d'émancipation ;

FOS met l'accent sur le renforcement organisationnel et institutionnel des mouvements sociaux et des organisations de la société civile dans le domaine des droits du travail et le droit à la protection sociale ;

ISVI/IFSI renforce les organisations syndicales de manière à ce qu'elles puissent mieux défendre leurs droits et à ce qu'elles aient un impact transformateur sur leur société, dans le sens de plus de démocratie, de développement et de justice sociale ;

Solsoc cherche à renforcer les capacités politiques, techniques, stratégiques et financières des mouvements sociaux et des organisations dans le domaine de l'économie sociale et solidaire et de la protection sociale (assurance maladie et assurance maladie universelle).

L'objectif stratégique de tout le programme est le suivant : promouvoir le travail décent pour le développement durable, équitable, solidaire et inclusif : (sous-objectif 1) création d'emplois, (sous-objectif 2) garantir les droits du travail, (sous-objectif 3) étendre la protection sociale et (sous-objectif 4) promouvoir le dialogue social pour tous. Les quatre sous-objectifs de l'agenda travail décent interviennent dans ce programme.

Le programme est présent dans 23 pays : Bénin, Burkina Faso, Sénégal, Côte d'Ivoire, Kenya, Burundi, Rwanda, Mozambique, Zimbabwe, République démocratique du Congo, Afrique du Sud, Colombie, Cuba, le Honduras, Nicaragua, El Salvador, Pérou, Bolivie, Équateur, Indonésie, Palestine, Maroc, Belgique, dont six pays communs : Belgique (FOS, ISVI/IFSI, Solsoc), Bolivie (FOS, Solsoc), Colombie (FOS, ISVI/IFSI, Solsoc), Cuba (FOS, ISVI/IFSI), Pérou (FOS, ISVI/IFSI), RD Congo (ISVI/IFSI, Solsoc).

FOS, Solsoc et ISVI/IFSI sont ancrés dans l'action commune socialiste belge. Cela comprend les syndicats, les mutualités, les partis, les ONG et de nombreuses organisations socio-culturelles et coopératives, la base sociale de nos organisations. Elles font partie du long parcours du mouvement ouvrier et de la lutte des travailleurs pour leur émancipation et la réalisation de leurs droits économiques, sociaux, culturels et démocratiques. La lutte pour de meilleures conditions de travail et de meilleurs salaires pour les travailleurs, ainsi que de meilleures conditions de vie et services sociaux, a toujours fait partie de la solidarité internationale. L'internationalisme est une valeur intrinsèque de ce mouvement, compris comme une solidarité de principes, d'intentions et d'actions entre les individus et les forces collectives et comme la défense des intérêts communs de l'humanité. C'est toujours dans ce sens que

les ONG, les syndicats et les institutions syndicales, les sociétés mutuelles et les membres de l'action socialiste commune se sont engagés dans la coopération internationale et le travail collectif pour un monde juste et uni, où l'accès aux droits sociaux, économiques et culturels pour tous est garanti de manière durable.

Il existe des liens institutionnels historiques et importants et des partenariats entre FOS, IFSI et Solsoc. Les trois organisations de la société civile développent entre elles des échanges structurés dans le domaine de l'action politique, de la sensibilisation et des synergies une complémentarité des interventions sur le terrain. Deux acteurs, UNMSNVSM et FGTV/ABVV, collaborent étroitement depuis de nombreuses années et renforcent les organisations de la société civile. Comme partenaires privilégiés de FOS, Solsoc et ISVI/IFSI dans ce programme, ces organisations de la société civile dans le Sud et dans le Nord agiront comme intervenants.

Depuis 1986, FOS et Solsoc se consultent sur les partenariats, la défense des intérêts et des stratégies d'action communes. L'intérêt pour une (nouvelle) collaboration croît pour le moment. Dans le même esprit, FOS, Solsoc et ISVI/IFSI ont saisi l'opportunité de mettre sur pied un programme commun dans le but d'augmenter la pertinence et l'efficacité de leurs interventions.

Le développement des ACC, les CSC et surtout le programme commun a déjà mis en route un processus intensif de coordination et d'harmonisation où les équipes des organisations et, parfois, les partenaires sont impliqués. Des missions communes et des ateliers décentralisés organisés sur le terrain ont facilité et enrichi le travail dans certains pays communs.

Le programme commun est un espace collégial pour structurer et apprendre afin de poursuivre un objectif commun. Les actions de chaque organisation sociale sont 'traçables'. Chaque acteur est autonome et responsable de son propre plan d'action et de son budget, où il assure la complémentarité stratégique et les synergies nécessaires dans le programme.

L'ambition de FOS, Solsoc et ISVI/IFSI est de renforcer les mouvements qui veillent à améliorer le Travail décent et leur coordination mutuelle pour relever les défis du 21<sup>e</sup> siècle : développer des alternatives durables et viables à la globalisation du modèle abusif de la concurrence économique et rétablir un rapport de force favorable pour leur adoption et leur mise en œuvre. Les interventions des 3 organisations de la société civile dans le Sud découlent des objectifs stratégiques et des sous-objectifs décrits dans l'agenda pour le travail décent : créer du travail décent, les droits du travail, la protection sociale et le dialogue social. Les activités prévues pour la composante « Belgique » sont entièrement liées aux objectifs stratégiques du CSC « Belgique » et assurent la cohérence avec le CSC TD.



## OBJECTIF DU PROGRAMME COLOMBIE

Pour atteindre l'objectif stratégique, le programme en Colombie a un objectif spécifique (OS) (ou « Objectif »), et 9 résultats (R) (« Résultats »).

OS : Les syndicats et les organisations de la société civile (initiatives dans le domaine de l'économie sociale et solidaire, coopératives, réseaux de solidarité, groupes de femmes, ONG, ...) luttent pour de meilleures conditions de travail, l'accès à la protection sociale et de meilleures conditions de vie dans un cadre de paix en Colombie.

R1 (FOS) : SINTRAIMAGRO, FENSUAGRO et COISO renforcent leurs capacités organisationnelles et institutionnelles pour améliorer et faire respecter les droits des travailleurs, en mettant l'accent sur la sécurité sociale.

R2 (FOS) : Les partenaires renforcent leurs processus de défense des intérêts grâce à l'accompagnement de FOS, dans l'analyse, la réflexion et la méthodologie en mettant l'accent transversal sur le genre et l'environnement et par le rôle de facilitateur de FOS dans les réseaux au niveau national et régional grâce aux échanges et à la coopération avec les partenaires ISVI/IFSI et les synergies entre les partenaires de Solsoc et ISVI/IFSI, et avec Solsoc et ISVI/IFSI et les acteurs de la plate-forme de coordination Travail décent.

R3 (ISVI/IFSI) : Les syndicats sont plus inclusifs et représentatifs.

R4 (ISVI/IFSI) : Les dirigeants, en particulier les femmes et les jeunes, négocient plus efficacement des conventions collectives de travail, revendiquent et exercent leurs droits.

R5 (ISVI/IFSI) : Dans toutes les sous-directives, les leaders négocient plus efficacement les conventions collectives de travail, en particulier, les jeunes travailleurs qui revendiquent et exercent leurs droits.

R6 (Solsoc) : Les groupes cibles renforcent leur capacité d'action sociale et politique et de défense des intérêts, participent à et surveillent la mise en œuvre des accords de paix dans les régions et promeuvent les initiatives et la solidarité dans l'économie sociale, via des organisations paysannes et la promotion des circuits agro-alimentaires.

R7 (Solsoc) : Les trois fédérations USTIAM (niveau national, y compris Tocancipa), SINALTRAINAL (niveau national) et Sintracatorce (niveau régional) sont formées à des questions politiques, réglementaires et législatives et ont la capacité de reproduire ces connaissances et, dès lors, d'augmenter leur base de membres.

R8 (Solsoc) : Les partenaires associés (IPC ATI) renforcent leurs capacités d'organisation, leurs organes de décision, la production de connaissances, leurs capacités et leur expertise dans les thèmes du programme et ont leurs relations et leurs dialogues avec les mouvements sociaux, les institutions publiques et les réseaux sociaux articulés autour des thèmes liés au programme.

R9 (Solsoc) : Les partenaires du programme commun (partenaires associés et partenaires directs) renforcent leurs pratiques d'échanges, de collaboration et de synergie aux niveaux international, continental et régional pour améliorer leurs compétences et capacités (capacités techniques, capacités méthodologiques et influence politique).

#### LISTE DES PARTENAIRES EN COLOMBIE

COISO - Corporación Colectivo Intersindical de Salud Ocupacional (FOS)

COISO travaille à l'amélioration de la prévention et du contrôle des risques professionnels sur le lieu de travail et aide les travailleurs qui sont victimes d'un accident ou d'une maladie professionnelle à exercer leur droit à la protection sociale.

Federación Nacional Sindical Unitaria Agropecuaria - FENSUAGRO (FOS)

FENSUAGRO renforce les capacités des syndicats et fait partie de la plate-forme inter-syndicale de l'agro-industrie et de l'industrie alimentaire, de manière à mieux pouvoir négocier avec les employeurs et avoir une influence importante sur les autorités au profit de la formalisation du travail, du droit à la sécurité sociale et de la situation économique des travailleurs.

Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria de Productos Grasos y Alimenticios SINTRAIMAGRA (FOS)

SINTRAIMAGRA renforce les capacités du personnel domestique rémunéré de manière à ce qu'ils puissent exercer leur droit à la sécurité sociale.

Central Unitaria of Trabajadores - CUT Colombia (ISVI / IFSI)

La CUT est la principale confédération syndicale de la Colombie. Elle offre à ses membres un modèle pour une société alternative et est la voix de différents groupes : les travailleurs, les pauvres, les autochtones ou les victimes de discriminations, ... La CUT est composée de différentes associations sectorielles comme la puissante FECODE (enseignants) ou l'Union Syndicale Ouvrière du Secteur Pétrolier (USO). Comme beaucoup d'autres pays du Sud, les employeurs refusent les associations sectorielles ou leur mettent des bâtons dans les roues. Il existe beaucoup de syndicats. La CUT les organise et essaye de les intégrer progressivement dans des structures sectorielles. La Colombie se distingue également par une variété de vues de gauche, et celles-ci sont représentées dans la CUT. La CUT a voté en faveur du processus de paix, même si certains d'entre eux étaient des partisans des FARC (qui déposaient les armes) ou de l'ELN qui est encore actif. Le taux de syndicalisation en Colombie est très faible notamment en raison de la répression du gouvernement (via les paramilitaires) et la répression des employeurs (via les licenciements pour constitution de syndicats). Il est important dans ce contexte d'attirer les jeunes, leur expliquer pourquoi il est nécessaire de plaider pour un travail décent pour tous.



#### Unión Sindical Obrera - USO (ISVI-IFSI)

L'USO est le plus ancien syndicat de Colombie et participe à la lutte depuis plus de 90 ans. Les employeurs, les paramilitaires, plusieurs gouvernements ont voulu la mort de ce syndicat. L'USO compte le plus grand nombre de syndicalistes tués, l'autre syndicat présentant un tel triste record est le syndicat des enseignants, la FECODE. L'USO a, grâce au soutien de la Centrale Générale de l'ABVV, créé une école de syndicats pour proposer une solution à ce massacre de son cadre syndical. L'USO est un syndicat qui se bat pour de meilleures conditions de travail et de vie pour les travailleurs et les travailleurs du secteur pétrolier. Ils se distinguent également parce qu'ils exigent que le pétrole reste dans les mains de l'état et non dans celles des multinationales. L'USO défend également l'environnement et s'oppose par exemple au fracking. Outre l'école syndicale, le syndicat dispose d'un centre d'étude et de recherche, nommé d'après un de ses martyrs torturé et assassiné, Sara Marrugo Aury.

#### Asociacion de Trabajo Interdisciplinario - ATI (SOLSOC)

L'ATI (Association de travail interdisciplinaire) a été fondée en 1985 et poursuit, depuis le début, les principes qui garantissent la réalisation complète des droits de l'homme, à savoir les droits économiques, sociaux, culturels et environnementaux et en particulier, le droit à la liberté d'expression. Au fil des ans, l'association s'est consolidée au niveau politique et administratif et défend la souveraineté alimentaire et l'économie sociale et solidaire du secteur agro-alimentaire. Les aspects liés aux genres ou à l'identité ethnique, culturelle et générationnelle sont la politique de l'ATI et s'appliquent à tous les programmes et projets. ATI renforce les processus ruraux et urbains populaires à Bogota et Cundinamarca, pour l'élaboration d'une société juste et inclusive. L'association fait partie de plusieurs réseaux et plates-formes régionaux et nationaux.

#### Instituto Popular de Capacitación - IPC (SOLSOC)

L'institut populaire pour les capacités - IPC a été fondé en janvier 1982 à Medellin-Antioquia. Le champ d'action est concentré sur le département d'Antioquia et adopte une stratégie territoriale dans le reste du pays, en collaboration avec d'autres acteurs. Il met en œuvre la recherche, le suivi, la formation, le soutien aux acteurs sociaux et politiques, l'économie solidaire, l'accès à la terre, les droits des victimes, les droits de l'homme, la paix et la sécurité, l'éducation et la culture politique. Plus précisément, pendant 17 ans, une des lignes d'action était l'Observatoire des droits de l'homme et le conflit dans la région d'Antioquia, qui rédige et diffuse chaque année des rapports sur la situation. Elle dispose également d'une agence de presse et elle crée depuis huit ans chaque année un processus de sensibilisation et de formation aux droits de l'homme et plus particulièrement à des thèmes tels que la vérité, la justice et la réparation, les conflits, la mémoire historique, les victimes et la terre. Au cours des 10 prochaines années, l'IPC va orienter ses activités sur le contexte post-conflit, la paix et la démocratie dans plusieurs domaines en insistant sur la garantie du respect des droits de l'homme. Pendant l'exécution de son travail l'IPC est menacé, poursuivi et son personnel est enlevé. Dernièrement, elle a dû faire face à de multiples reprises à des attaques de son site web.



## 5.2 LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

- FOS ± IFSI/ISVI ± SolSoc (2016) Programme Commun 2017-2021/Travail décent avec annexes (profil des organisations partenaires)
- FOS, IFSI-ISVI, SolSoc Accord de coopération structurel
- FOS Rapport annuel 2017
- FOS Rapport annuel 2018
- FOS (s.d.) Note Stratégie d'accompagnement - Renforcement des capacités
- FOS (s.d.) Note influence politique
- FOS (s.d.) Manuel de planification, de suivi et d'évaluation
- FOS (2018) informe de monitoreo (exemples de promsex et SINTRAIMAGRA)
- FOS ± IFSI/ISVI ± SolSoc (2017) Informe seminario « Intercambio entre actores des programa común trabajo digno 2017-2021 (10-11 de Julio 2017)
- FOS ± IFSI/ISVI ± SolSoc (s.d.) Scores de performances : Structures/Scores de performances : Guide de Lecture
- IFSI/ISVI (s.d.) Politique de partenaire IFSI
- IFSI/ISVI (2019) Rapport annuel 2018
- IFSI/ISVI outcome journals (quelques exemples)
- Niesten, M.J. & Dupic, N. (2018) IFSI-ISVI Monitoring tools for Outcome focused reporting for the DGD co-financed programme
- Solsoc (2017) Convenio IPC-Solsoc
- Solsoc (2017) Convention ATI-Solsoc
- Solsoc Outcome journals (quelques exemples)
- COISO (s.d.) Comites paritarios de seguridad y salud en el trabajo “COPASST”
- COISO (2019) Político de salud en la organización Sindical. Sexto Congreso Nacional Sindical de Riesgos Laborales.
- CUT (2018) Informe sobre la situaciòn de la trabajadoras remuneradas del hogar en Colombia. Sintraimagra
- FENSUAGRO (s.d.) Mujeres fensuagristas. Sembrando rebeldía y resistencia en la lucha de los pueblos. Guía conceptual y metodológica

- USO (s.d.) Las Consultas Populares: una estrategia legítima para la defensa y el cuidado de la vida, el agua y el territorio. Mesa Social Minero-Energetica y Ambiental por la Paz

### 5.3 LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES

#### Belgique

Anthony Pierre	Collaborateur coordination Sud FOS
Jo Vervecken	Accompagnateur du programme Colombie et Représentant FOS Équateur
Kwaku Acheampong	Chef de service Coordination Sud FOS
Annuschka Vandewalle	Secrétaire général FOS
Gladys Cifuentes	Partenariat Bolivie et Colombie Solsoc
Malec Ben Abdessamad	Partenariat Moyen-Orient et Maroc Solsoc
Sylvie Demeester	Partenariat RD Congo Solsoc
Veronique Wemaere	Directrice Solsoc
Yolanda Lamas	Gestionnaire de projets sud (Amérique Latin) IFSI/ISVI
Frédérique capelle	Gestionnaire de projets Sud (Côte d'Ivoire et Indonésie) et responsable M&E IFSI/ISVI
Françoise Vermeersch	Gestionnaire de projets Sud (Benin, RDC) et responsable genre et environnement IFSI/ISVI
Vera Van Nuffelen	Gestionnaire de projets Sud (Kenya, Rwanda) IFSI/ISVI
Leticia Beresi	Coordinatrice IFSI/ISVI
Rudy Sohler	ABVV AC Antwerpen
Koen Vanbrabant	ABVV AC
Tanguy Cornu	Horval

#### Colombie

Timoteo Romero	CUT ± Director departamento Juventud
Diogenes Orjuela	CUT – presidente
Over Dorado	CUT ± Director departamento Proyectos e Investigación
Gladys Gamba	CUT ± asistente departamento Juventud
Pamela Gamboa	CUT ± investigadora departamento Juventud
Fabian Peña	CUT ± coordinador proyecto
Lina Montilla	CUT Juventud-IFSI Miembro FECODE (proyecto CUT)
Catarina Toban	Miembro FECODE (proyecto CUT)
Luisa Milena Caños	Miembro FECODE (proyecto CUT)
Jayson Ramirez	Miembro FECODE (proyecto CUT)
Juliana Millan	ATI
Yubisa Arredondo	ATI
Carlos Pedraza	COOPERATIVA ATI ± SALSA
Juan Carlos Galvis	SINALTRAINAL

Dayana Estefany Arenas Morales	USO
Cristóbal Silva	USO ± director de la escuela sindical, CASM
Katerine	ADE (FECODE)
Jeison Ramirez	ADE (FECODE)
Eberto Díaz	FENSUAGRO
Edgar Rueda	FENSUAGRO
Nancy Rubio	FENSUAGRO
María de Socorro Pisso	FENSUAGRO
Esmer Montilla	FENSUAGRO
Rosa Portilla	FENSUAGRO
Pablo Vargas	FENSUAGRO
Luz Nelly Osorio	Président IPC
Yolima Bedoya	IPC
Diego Herrera	IPC (ex-président)
Katerin Lazo Barbosa	TIERRA Y PAZ
Ruben Mario Garcia	ASOCIACIÓN DE CAMPESINO DE SAN JOSE DE APARTADO
Jesus Díaz	COISO
Everiel Loaiza	COISO
William Romero Gonzalez	SINTRAIMAGRA
Jaime Díaz Ortiz	SINTRAIMAGRA
Luz Mery Rodríguez	SINTRAIMAGRA
Luz Edith Patiño,	SINTRAIMAGRA
Luz Dary Velázquez López,	SINTRAIMAGRA
Jhon Agudelo,	SINTRAIMAGRA
Bertha Villamizar	SINTRAIMAGRA





**ACE EUROPE** bvba • [www.ace-europe.be](http://www.ace-europe.be)

dstraat 7-9, bus 601 • B-2800 Mechelen • tel. +32(0)15 34 88 84 • fax +32(0)15 34 88 64 • [info@ace-europe.be](mailto:info@ace-europe.be)