Évaluation à mi-parcours de la partie nord du programme conjoint FOS-SOLSOC-IFSI

Jan Van Ongevalle & Ignace Pollet

KU LEUVEN HIVA
INSTITUT DE RECHERCHE SUR LE TRAVAIL ET LA SOCIÉTÉ

KU LEUVEN H:VA
INSTITUT DE RECHERCHE SUR
LE TRAVAIL ET LA SOCIÉTÉ

ÉVALUATION À MI-PARCOURS DE LA PARTIE NORD DU PROGRAMME CONJOINT FOS-SOLSOC-IFSI

Jan Van Ongevalle & Ignace Pollet

Gepubliceerd door
KU Leuven
HIVA - ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING
Parkstraat 47 bus 5300, 3000 LEUVEN, België
hiva@kuleuven.be
http://hiva.kuleuven.be

© 2020 HIVA-KU Leuven
Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni rendue publique au moyen d'une impression, d'une photocopie, d'un microfilm ou par tout autre procédé sans l'accord écrit préalable de l'éditeur.
No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

Remerciements

Nous tenons à remercier tous les répondants qui ont participé à l'évaluation à mi-parcours pour leur coopération. Sans leur contribution volontaire, cette évaluation n'aurait jamais pu être réalisée. Nous espérons que les résultats pourront fournir des outils pour renforcer davantage le travail du volet Nord dans le cadre du programme conjoint de FOS, IFSI et SolSoc (2017-2021).

Contenu

Remerciements **3**

1 | Point sur ce rapport **7**
1.1 Affectation 7
1.2 Ce rapport 7

2 | Questions d'évaluation et approche méthodologique **9**
2.1 Échanges Sud-Nord à des fins éducatives et pour le plaidoyer dans le Nord: cadre conceptuel 9
2.2 Échanges Sud-Nord à des fins éducatives et de plaidoyer dans le Nord: collecte de données pour l'évaluation 13
2.3 Le suivi conjoint du volet Nord: approche 14
2.4 État d'avancement de l'évaluation 14
2.5 Limites de cette évaluation 15

3 | Aperçu des cas étudiés **17**

4 | Analyse de cas **21**

5 | Conclusions analyse croisée des cas **33**
5.1 Dans quelle mesure les stratégies d'implication des partenaires du Sud dans le Nord sont-elles efficaces? 33
5.2 Bonnes pratiques et points focaux pour l'implication des partenaires du Sud 35
5.2.1 Intégration dans la stratégie générale du programme 35
5.2.2 Une approche basée sur la trajectoire dans le temps et sur des relations durables 35
5.2.3 Coopération complémentaire 37
5.2.4 Bonne préparation et participation 38
5.2.5 Suivi et retour d'information 38

6 | Le système de suivi commun **41**
6.1 Théorie du changement 41
6.2 Système de suivi et d'évaluation 42

7 | Recommandations **47**

- annexes - **51**
annexe 1 Sources consultées 53
annexe 2 Personnes interrogées 55
annexe 3 Questionnaires utilisés 57
annexe 4 Mandat 69

1 | Point sur ce rapport

1.1 Affectation

Le volet 'Nord' du programme conjoint DGD de l'IFSI, FOS et Solsoc (2017-2021) a deux objectifs principaux:

- EDUCATION: En travaillant avec des acteurs intermédiaires (acteurs de deuxième ligne) du mouvement socialiste belge, nous pouvons mieux informer, sensibiliser et mobiliser le principal public cible de ce mouvement autour du thème du travail décent et du développement de relations internationales justes et équilibrées dans un monde globalisé;
- PLAIDOYER: Les décideurs nationaux, européens et internationaux prennent de plus en plus d'initiatives, de mesures et de décisions en faveur du travail décent et du développement de relations internationales justes et équilibrées dans un contexte mondialisé.

Ce programme commun est basé sur une théorie commune du changement et sur une vision partagée de la sensibilisation, de la conscientisation et du plaidoyer. Le même public est visé: principalement les syndicalistes, mais aussi les membres d'autres organisations du mouvement socialiste: caisses d'assurance maladie, services de formation, décideurs, … Le programme prévoit des actions conjointes concrètes entre les trois organisations (IFSI, FOS et Solsoc) et comprend également un suivi conjoint. Le programme commun fait partie du Cadre stratégique commun (CSC) pour la Belgique, mais est également lié au Cadre stratégique commun sur le travail décent.

L'une des principales stratégies du programme consiste à mettre en contact les partenaires du Sud avec les partenaires du Nord afin de partager et d'échanger des expériences: les caisses d'assurance maladie avec les caisses d'assurance maladie, les syndicalistes avec les syndicalistes, etc. Cela suppose que les personnes dans une position similaire soient plus ouvertes à la réalité de l'autre. Les trois organisations estiment que l'échange direct est plus efficace pour sensibiliser le public cible et encourager les changements de comportement. Cette hypothèse devrait être examinée plus avant. Les échanges peuvent avoir lieu aussi bien au Sud qu'au Nord. Cette façon de travailler est inspirée par la volonté de ne pas parler au nom des autres, mais de coopérer avec les acteurs locaux. Une autre stratégie de ce programme consiste à mettre les partenaires du Sud en contact avec des réseaux (inter)nationaux.

Les trois organisations ont donc décidé de réaliser conjointement une évaluation externe à mi-parcours sur la pertinence et l'efficacité de l'implication des partenaires du Sud dans le Nord. Ce regard extérieur permettra de vérifier l'auto-évaluation de cette stratégie spécifique par les organisations. En outre, l'évaluateur sera également chargé d'évaluer le suivi conjointe dans le volet Nord et de suggérer des domaines d'amélioration possibles.

1.2 Ce rapport

Ce rapport reflète les conclusions des évaluateurs. Le chapitre 2 indique quel cadre conceptuel a été pris comme point de départ et comment cela se traduit dans l'approche méthodologique qui a été suivie pour cette mission. Le chapitre 3 donne un aperçu des neuf cas qui sont alors examinés plus en détail dans le chapitre 4 afin de répondre à la question d'évaluation. Le chapitre 5 présente les conclusions de l'analyse croisée des 9 cas. Le chapitre 6 aborde la question supplémentaire concernant le système de suivi conjoint. Enfin, le chapitre 7 présente les principales recommandations.

2 | Questions d'évaluation et approche méthodologique

2.1 Échanges Sud-Nord à des fins éducatives et pour le plaidoyer dans le Nord: cadre conceptuel

Dans le volet Nord du programme commun, il est fait explicitement référence à la participation et à l'implication des partenaires du Sud afin de rendre plus efficace le travail éducatif et l'influence sur les politiques. La question qui se pose pour cet exercice d'évaluation est de savoir si cela est pertinent et augmente réellement l'efficacité de la stratégie dans la pratique.

Conceptuellement, nous pouvons diviser cette question en un certain nombre de sous-questions qui ont fait l'objet de recherches antérieures et qui peuvent donc s'appuyer sur un certain nombre de résultats antérieurs.

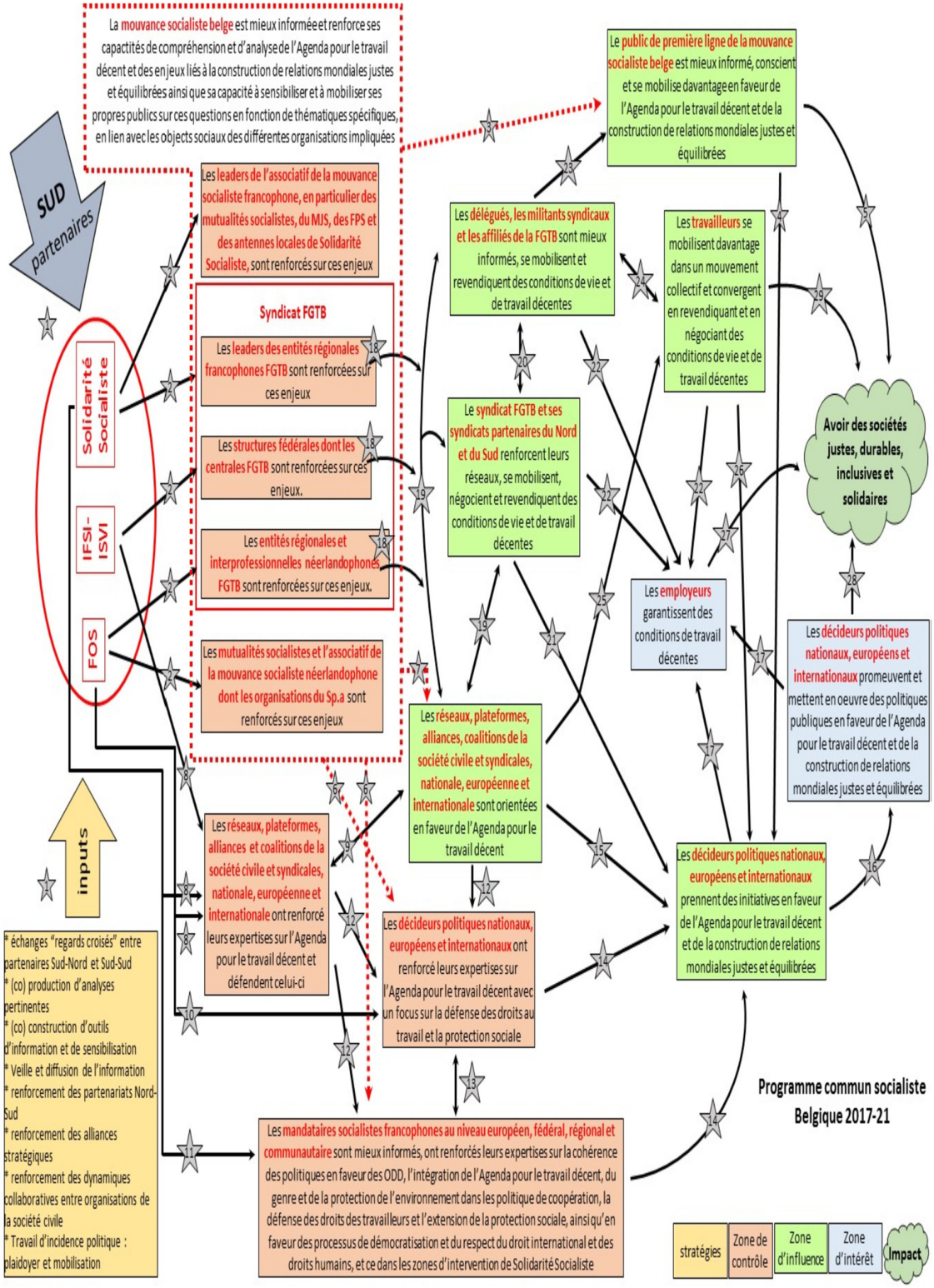
(a) Cela correspond-il au changement prévu?

Sur la base de la théorie du changement qui sous-tend le programme conjoint, le *changement envisagé* se situe dans le domaine global du travail décent, tant en ce qui concerne les conditions de travail créées par les employeurs et les entreprises qu'en ce qui concerne l'agenda du travail décent proposé et mis en œuvre par les décideurs. Des relations internationales équitables, tenant compte des liens entre les activités socio-économiques du Nord et du Sud, en sont une partie essentielle (par exemple, accords commerciaux, chaînes de production, diligence raisonnable – Due Dilligence, etc.) La liberté d'association (y compris les syndicats) et les processus décisionnels démocratiques dans les pays partenaires sont également au premier plan. Ces changements, et les acteurs qu'ils devraient réaliser, se situent dans la '*sphère d'intérêt', sur* laquelle les organisations impliquées (FOS, SOLSOC, IFSI) et leurs partenaires directs ne peuvent pas directement peser. L'accès à cette sphère d'influence se fait par le biais d'une large *'sphère d'influence'* formée par le mouvement socialiste belge, tant les institutions (parti, syndicat et toutes ses branches, mutuelles de santé, organisations de femmes et de jeunes, et organisations de la société civile affiliées) que les personnes qui en font partie (politiciens, dirigeants, cadres, militants et membres). Dans cette sphère d'influence, on constate que certains acteurs sont plus proches de la sphère de contrôle (les organisations elles-mêmes et leurs partenaires), comme certains hommes politiques, et certains personnages clés au sein des organisations. D'autres (dirigeants et cadres d'organisations; délégués et militants syndicaux; coalitions et réseaux) sont déjà plus éloignés. D'autres (le public de première ligne, les travailleurs syndiqués, les partis socialistes) sont encore plus en avance. Cela signifie que les changements envisagés ont souvent lieu le long d'une chaîne d'acteurs et s'étendent souvent sur un large horizon temporel. Il s'agit également d'une stratégie délibérée visant à travailler par le biais de réseaux et d'organisations en direction des décideurs et du grand public (effet multiplicateur).

Cette théorie du changement est visualisée dans le document du programme (FOS, SolSoc & IFSI, 2017, p. 62) à l'aide du diagramme ci-dessous. La théorie du changement montre à quels acteurs est destiné le changement. Dans la partie gauche du diagramme se trouvent les acteurs appartenant à la sphère de contrôle (organisation propre et partenaires directs, colorés en orange dans le diagramme), dans la partie droite se trouvent les acteurs où l'impact final du programme devrait avoir lieu (sphère d'intérêt, colorée en bleu dans le diagramme), et entre les deux se trouvent les acteurs intermédiaires que l'on veut influencer afin d'atteindre les acteurs de la partie droite (sphère d'influence, colorée en

vert dans le diagramme). Les activités réelles du programme se concentrent donc principalement sur cette sphère d'influence.

Figure 2.1 Théorie du changement pour le programme conjoint DGD de FOS, SolSoc et IFSI 2017-2021



C'est dans cette histoire complexe que l'implication des partenaires du Sud peut jouer un rôle. En général, on peut supposer que l'implication directe des partenaires du Sud, tant en ce qui concerne les attitudes que les mesures structurelles visant à promouvoir la solidarité internationale, aurait un effet positif. La théorie du changement place également l'apport des partenaires du Sud sur le côté gauche du diagramme, c'est-à-dire dans la sphère de contrôle, ce qui semble à première vue facilement gérable. En pratique, il s'agit d'une opération minutieuse dont il faut tenir compte de nombreux aspects. La position des différents acteurs dans la théorie du changement décrite ci-dessus permet d'estimer leur pertinence et leur importance (en termes de levier de changement) en tant que 'public' des partenaires du Sud. Dans le même temps, il indique également la pertinence des acteurs du Nord en tant que public pour les partenaires du Sud eux-mêmes, qui doivent être suffisamment motivés pour leur engagement et leur participation. Cela nécessite un examen minutieux au cas par cas en termes de sélection des orateurs et des auditeurs, de volonté de parler et d'écouter, et d'effet de levier potentiel.

(b) Que peuvent apporter les partenaires du Sud au Nord?

La plateforme finlandaise d'ONG KEPA (2014)[1] et plus généralement les connaissances acquises sur la participation des parties prenantes aux processus de changement (Brodie, 2009)[2] indiquent un certain nombre de raisons évidentes pour lesquelles les témoignages du Sud sont importants à des fins d'éducation et d'influence sur les politiques. L'essentiel est que quelqu'un soit capable de raconter *une histoire concrète* qui fasse appel à des analyses parfois abstraites (par exemple l'exploitation) et à des attitudes (par exemple la solidarité) considérées comme réalistes. En outre, la personne qui apporte le témoignage doit avoir une *position reconnaissable et un passé commun aux* yeux du public, ce qui donne à ce dernier le sentiment que la question soulevée le concerne également. La KEPA cite également d'autres éléments, tels que la rupture des stéréotypes, la contextualisation des questions et la possibilité de faire entendre plusieurs voix autour d'une même question. Ces raisons sont également des conditions importantes pour l'implication des partenaires Sud, conditions qui doivent être vérifiées au cas par cas.

(c) Quelles sont les conditions pour qu'une personne du Sud puisse transmettre efficacement un message?

Outre les conditions relatives au 'quoi', telles que décrites ci-dessus (histoire concrète et position commune), il existe également un certain nombre de conditions relatives au 'qui' et au 'comment'. Par 'qui', nous entendons à la fois la *personne qui parle et l'*organisation qu'elle représente. En ce qui concerne la personne, un certain nombre de principes de bon sens s'appliquent: la personne doit être capable de communiquer de manière claire et compréhensible, doit paraître authentique (apporter sa propre histoire), doit pouvoir évaluer son public cible (et donc être suffisamment incluse dans le programme), et doit se sentir à l'aise dans son rôle. Cette dernière implique également un certain nombre de *conditions de processus* (cadre, organisation logistique, retour d'information rapide, effort acceptable, compensation). La traduction est parfois appropriée, mais elle présente l'inconvénient que la communication est formalisée par un échange de déclarations.
Une personne qui présente un témoignage représente généralement une *organisation partenaire*. Cette organisation doit, bien entendu, être suffisamment crédible et représentative, y compris dans la perception des audiences. En outre, le témoignage s'inscrit dans le cadre d'un partenariat qui ne devient constructif que lorsqu'un certain nombre de conditions du système sont remplies (voir par exemple Pollet, 1994). L'une des conditions est la durabilité du partenariat ou de la coopération dans le temps,

1 Kepa (2014), Enhancing Southern Voicces in global education: https://www.globaalikasvatus.fi/sites/default/files/attachments/enhancing-southern-voices-global-education_0.pdf
2 Brodie E. et al (2009), Understanding participation: a literature review: http://www.sharedpractice.org.uk/Downloads/Pathways_final_report.pdf

qui est elle-même soumise aux avantages mutuels, à l'intensité de la communication et au rapprochement des différences culturelles. Le défi est que le partenariat est parfois fortement basé sur les relations interpersonnelles, ce qui implique que dans le cas d'un 'remplacement' de personnes (par exemple par le biais d'une rotation du personnel), les liens doivent parfois être rétablis ou renforcés (cf. Hofstede, 2003). En outre, dans le cadre d'un partenariat durable, une séquence d'échanges est également possible, créant un processus d'apprentissage qui rend les témoignages plus reconnaissables, pertinents et efficaces (par exemple, plus de confiance en soi, plus d'attention aux questions de genre, plus de compréhension des réglementations en matière de sécurité et de santé dans le travail syndical, etc.) - Cf. Peeters, B. et al. (2015), p. 32 & p. 38).

(d) Qu'est-ce qui fait que le public capte ce message du Sud et le valorise?

La théorie du changement montre qu'il y a une influence directe sur le public de seconde ligne, en particulier les personnalités et autres personnes du mouvement socialiste. L'intention est qu'ils lancent des processus au sein de leur organisation qui créent plus d'ouverture et d'attention. La théorie du changement appliquée implique également que les messages du Sud doivent généralement trouver leur chemin *indirectement* et par le biais des acteurs intermédiaires, du public de deuxième ligne au public de première ligne, des personnalités clés aux dirigeants d'organisations et aux décideurs, des politiciens amis aux alliances politiques et politiques plus larges, des idées aux croyances et aux changements de comportement, des petits pas maintenant aux plus grands plus tard. À cette fin, le programme est fortement axé sur le soutien et le renforcement d'organisations au sein du mouvement socialiste, afin qu'elles puissent à leur tour jouer un rôle en sensibilisant leurs partisans ou en influençant la politique. À cet égard, la théorie du capital social (Bourdieu, 1986; Putnam, 2000) joue un rôle important: en raison d'un certain effet multiplicateur, on compte sur le *réseau social des groupes cibles,* et sur leur volonté de s'adresser eux-mêmes à ce réseau. Cela signifie que ces cibles doivent non seulement être choisis avec soin, mais aussi qu'il faut les motiver et leur faciliter la diffusion de ce message. Le message lui-même doit être suffisamment enthousiaste, contenir quelque chose de 'nouveau' pour l'audience-diffuseur, et être suffisamment simple et compréhensible pour être mis en mots. Si le message est destiné aux audiences eux-mêmes, il doit contenir une perspective d'action suffisante (qui peut s'exprimer par exemple par des dons, des pétitions, des comportements d'achat, etc.)
Parfois, le capital social ne joue pas sous la forme d'un message à diffuser, mais sous la forme d'une multiplication des contacts. Le contact initial (par exemple dans le cadre d'un voyage d'immersion) peut déboucher sur un contact plus permanent entre un partenaire du Nord et du Sud, ce qui, dans une phase ultérieure, peut amener les médias et les journalistes à contacter directement les 'personnes sur le terrain' en cas d'incident. Les médias sociaux (groupes Facebook, etc.) peuvent également donner forme à des contacts plus permanents.

(e) Dans quelle mesure les facteurs contextuels complexes doivent-ils être pris en compte?

Compte tenu de leurs objectifs en matière d'éducation et d'influence sur les politiques, des organisations telles que FOS, SOLSOC et IFSI opèrent dans un environnement complexe et imprévisible (cf. Keck & Sikkink, 1998). Cela signifie que les changements poursuivis par le programme sont dans une large mesure imprévisibles et non linéaires. Après tout, ces changements sont influencés par de nombreux facteurs qui échappent au contrôle ou à l'influence du programme.
L'imprévisibilité du contexte signifie que des contingences peuvent jouer un rôle, des facteurs qui sont hors de contrôle et qui peuvent agir comme un frein sur la stratégie choisie. Certains facteurs sont entièrement externes, tels que le courant sous-jacent de l'opinion publique, le discours dominant parmi les acteurs politiques et la concurrence avec d'autres questions (par exemple le climat, la sécurité et la migration). D'autres facteurs sont dans la sphère d'influence, tels que la cohésion interne du mouvement socialiste belge et l'influence des cadres et des délégués sur leurs militants ou membres.

D'autres facteurs peuvent également être influencés, tels que les partenaires avec lesquels ils travaillent, le public qu'ils recrutent, la mesure dans laquelle ils se connectent aux politiques existantes, la mesure dans laquelle les décideurs politiques sont interpellés sur les questions qui relèvent de leur compétence, etc.
Il est donc important que le suivi n'examine pas seulement l'impact final du travail éducatif ou politique (dans la sphère d'intérêt), mais aussi les différents types de changements qui peuvent se produire au niveau intermédiaire (dans la sphère d'influence directe) dans la théorie du changement. Ces différents types de changement sont illustrés dans la figure 2.2.

Figure 2.2 Types de changements (incidences) dans le plaidoyer selon Keck & Sikkink

Outcome		Points to consider
1	Interest of key stakeholders; getting issues on to the policy agenda	How interested and open are policy actors to your issues? What kind of evidence will convince them?
2	Public opinion	How does the public engage in these issues?
3	Capacity and engagement of other actors	Who else is engaging in this policy area? How influential are they? What can be done to involve others?
4	Change in discourse among policy actors and commentators	What are the influential policy actors saying on this issue? What language are they using?
5	Improvements in policy-making procedure/ process	Who is consulted during policy-making? How is evidence taken into account?
6	Change (or no change) in policy content	What new legislation, budgets, programmes or strategies are being developed?
7	Behaviour change for effective implementation	Who is involved in implementing targeted policies? Do they have the skills, relationships and incentives to deliver?
8	Networks and systems for supporting delivery	Are different actors working coherently together to implement policy? Are the necessary structures and incentives in place to facilitate this?
9	Relationships between actors	Do bonds of trust exist between different actors?

2.2 Échanges Sud-Nord à des fins éducatives et de plaidoyer dans le Nord: collecte de données pour l'évaluation

Compte tenu des éléments ci-dessus et des délais impartis pour cette évaluation, il a été décidé de vérifier, sur la base d'un certain nombre de cas représentatifs, si les conditions décrites ci-dessus étaient remplies afin de rendre effectif l'implication des partenaires du Sud dans le volet Nord. Par organisation (FOS, SOLSOC et IFSI), trois cas représentatifs ont été sélectionnés, soit neuf cas au total. Un cas correspond à un échange qui a eu lieu dans un passé récent avec un partenaire du Sud, destiné à un public du Nord sur une question particulière. Cet échange prenait généralement la forme d'une visite d'un partenaire du Sud dans le Nord (7 cas), ou d'un voyage de familiarisation de personnalités du Nord vers les partenaires du Sud d'une certaine région. Dans certains cas, l'échange a également été soutenu par l'utilisation de médias (film documentaire; document web).
La collecte de données a été effectuée par Skype ou par téléphone auprès de personnes clés du Sud, ainsi que du Nord, en particulier des personnes présentes ou impliquées dans les activités des cas évalués. À cette fin, des check-lists ont été élaborées (voir ANNEXE) qui ont été transmises à l'avance par courrier électronique, adaptées au cas en question, au répondant concerné. L'identification des répondants appropriés a été faite en consultation avec FOS, SOLSOC ou IFSI. Des entretiens ont également eu lieu avec des employés de FOS, IFSI et solsoc et un atelier de récolte des incidences a été organisé avec chacune des trois organisations. En outre, une lecture de divers documents de programme (par exemple, des journaux des incidences et d'activités) a été effectuée et une recherche sur le web a été effectuée pour trouver des articles, des témoignages, des rapports (par exemple, des rapports de sessions parlementaires), des messages sur Facebook, ... Pendant la collecte

de données, une grande attention a été accordée à la 'récolte des changements observables[3]' aux différents niveaux d'incidences tels que présentés dans le cadre conceptuel de Keck et Sikkink (voir fig. 2 ci-dessus).

Pour l'analyse des cas, une analyse narrative (Wessel et Ho)[4] a été réalisée sur la base des données disponibles. Le processus ainsi que les réalisations, les défis et les incidences dans les différents cas ont été décrits de manière détaillée. L'importance des incidences observés en fonction de l'objectif du programme a également été examinée, ainsi que la contribution spécifique du programme à ces incidences. Dans la mesure du possible, les résultats et conclusions spécifiques ont été triangulés à partir de différentes sources de données afin de renforcer leur crédibilité et leur validité.

Pour l'analyse croisée, la 'méthode comparative constante' de codage et de catégorisation a été utilisée (Strauss & Corbin, 1998).[5] Il s'agit d'un processus dans lequel l'information est lue et dont certains éléments de signification spécifiques sont isolés. Ces pièces sont ensuite examinées et comparées pour en dégager les similitudes et les différences sur la base d'un processus de codage 'ouvert'. Un tel processus permet de regrouper les données dans différentes catégories.

2.3 Le suivi conjoint du volet Nord: approche

Les trois organisations (FOS, SOLSOC et IFSI) se demandent si le suivi conjoint tel qu'il est appliqué actuellement est l'approche la plus appropriée. Comme cette stratégie de suivi commune est fortement liée à la théorie commune du changement, il a été décidé de concentrer cette partie de l'évaluation sur un atelier auquel participeraient les équipes du volet Nord de FOS, SOLSOC et IFSI-IFSI. Sur la base de la méthodologie développée par Van Ongevalle et al (2014), cet atelier examinera conjointement la question:

- si la théorie du changement utilisée est conforme et adaptée à la réalité dans laquelle on opère;
- si le suivi conjoint utilisé permet aux organisations de faire face à la complexité de leur programme; En d'autres termes, le système de suivi actuel contribue-t-il à l'apprentissage collaboratif, à la clarification des relations entre les acteurs, à la redevabilité mutuelle et à la gestion adaptative des programmes?
- si le contrôle actuel dispose d'un arsenal d'outils adéquat et d'un espace suffisant (budget, répartition des tâches, marge de temps) pour être mis en œuvre de manière adéquate.

2.4 État d'avancement de l'évaluation

Cet exercice d'évaluation a été lancé au début du mois de juillet 2019. Après les entretiens avec les équipes, la méthodologie a été développée et des demandes de contact ont été faites. Les entretiens avec les personnes interrogées ont eu lieu en août et septembre 2019. L'atelier sur le suivi a eu lieu le 19 septembre 2019. Une première phase d'analyse et de rapportage a eu lieu en octobre et novembre 2019, suivie d'une première réunion de restitution et de 'sensemaking' le 13 février 2020. Dans une deuxième phase (février - mai 2020), des ateliers supplémentaires de récolte des incidences (outcome harvesting) ont été organisés avec chacune des trois organisations (FOS 20/04/20202; Solsoc 21/04/2020; IFSI 21/04/2020). Une version finale du rapport a été élaborée en mai 2020.

Au total, 26 entretiens ont été menés avec des informateurs clés du Sud et du Nord. Quatre de ces entretiens ont été menés par une collègue d'ACE Europe, qui était en Colombie pour l'évaluation du

3 Cette technique est basée sur la 'récolte des incidences (outcome harvesting)', qui consiste à identifier les changements ou les incidences observables rétrospectivement, à les décrire aussi précisément que possible, puis à essayer d'analyser l'importance de ces changements ainsi que la contribution du programme et d'autres facteurs. (voir également: https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome_harvesting).

4 Wessel, M., Ho, W. (2018) Narrative Assessment. A new approach to advocacy monitoring, evaluation, learning and communication. Hivos. https://publicaties.demo.colophon.cc/narrative-assessment/index.html

5 Strauss, A. L. & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

volet Sud. Les autres entretiens ont été menés par téléphone par l'auteur de ce rapport. De plus, des entrevues ont également été menées avec des employés des trois organisations FOS, IFSI et SolSoc. En annexe, un aperçu des personnes qui ont participé (en tant que répondants) à cette évaluation est inclus.

2.5 Limites de cette évaluation

La complexité de cette évaluation couvrant trois organisations, bien qu'avec un programme commun, était considérable. Des informations ont dû être recueillies sur neuf cas, chacun ayant son propre objectif, son contexte et ses parties prenantes. On a également veillé à ce que les cas soient suffisamment différents les uns des autres pour mettre en lumière la multiplicité et la diversité des activités menées au Nord par les trois organisations, dans lesquelles les partenaires du Sud ont joué un rôle. Au cours d'une première phase de l'analyse, une comparaison trop forte entre les cas s'est avérée moins appropriée car chaque cas s'est avéré être une pièce spécifique du puzzle au sein d'un ensemble plus large d'actions qui, dans le contexte du programme pluriannuel et sur une période plus longue, contribuent de manière complémentaire et synergique aux objectifs du programme. Cela a également rendu l'analyse beaucoup plus complexe et a nécessité plus de temps que prévu pour réaliser cette évaluation.

3 | Aperçu des cas étudiés

Pour chacune des trois organisations, trois activités auxquelles le partenaire Sud a participé, ont été sélectionnés, en fonction de leur répartition sur différentes questions, de leurs objectifs (éducation et mobilisation et plaidoyer), de leur répartition géographique et de la disponibilité estimée des répondants.

CAS	Interview Sud	Interviews Nord
Visite Maquila Centr. America (FOS)	2	2
Visite du représentant du syndicat des travailleurs domestiques (FOS)	1	2
Mission Afrique du Sud (FOS)	1	1
Webdoc & visite du Katanga (SolSoc)	1	3
Mission Palestine (SolSoc)	1	3
Film Tierra de Lucha Colombie (SolSoc)	3	1
Visit Cote d'Ivoire - Cacao (IFSI)	1	2
Visite de la RDC - élections (IFSI)	1	1
Visite d'un délégué syndical en RDC - aspect genre dans les syndicats (IFSI)	1	1

Cas 1: Visite de syndicalistes de Maquila

Cette cas impliquait la visite de Marta Zaldaña (secrétaire générale de FEASIES, fédération syndicale salvadorienne) et Evangelina Arqueta (coordinatrice du Red de Syndicatos de la Maquila de Honduras), toutes deux représentantes des travailleurs du textile de la maquila (zones de rassemblement exonérées d'impôts destinées à l'exportation). Ces deux événements ont eu lieu en 2017 dans le cadre du thème de l'année 'Clean Clothes'. Les visites n'ont pas eu lieu en parallèle. Pour la visite de Marta, plusieurs jours du programme ont été réalisés en collaboration avec la Centrale Générale (CA), qui représente le secteur textile. Ensuite, Marta a également visité le NVSM (Flandre Orientale) et le VIVA-SVV. Une visite a également été organisée dans une entreprise textile à Gand en vue d'un échange comparatif sur les relations de travail. Marta a également pu participer, en collaboration avec Solidar, à des moments de consultation avec différents membres du Parlement Européen. Pendant la visite d'Evangelina l'accent était surtout sur le plaidoyer.[6] En collaboration avec Solidar, elle a pu témoigner au Parlement européen sur les conditions de travail dans les maquiladoras. Cela s'est passé

6 Dans son intervention, Evangelina Argueta a demandé une législation européenne contraignante, car cela évitera aux pays producteurs d'être exposés au dumping social d'autres pays offrant une main-d'œuvre et des conditions de travail moins coûteuses. (Solidar, 2017) : https://www.solidar.org/en/news/a-level-playing-field-in-the-garment-supply-chains-requires-binding-eu-legislation.

lors d'un moment d'échange, organisé par des parlementaires européens, autour de l'initiative phare de l'UE sur le secteur de l'habillement'. Elle a également participé à une conférence de l'OIT. Evangelina a également mené un certain nombre d'activités de sensibilisation, notamment au sein de l'organisation Linx+. En 2018, les deux femmes ont de nouveau été invitées en tant qu'invitées internationales au congrès de la Centrale Générale. Par la suite, ils ont également participé (en tant que partenaires/invités de FOS) à la 'Journée contre la violence à l'égard des femmes', à une réunion avec le consortium Belge de la campagne 'Clean Clothes' et à un séminaire au Parlement fédéral sur la convention de l'OIT 'Violence au travail'. Les deux personnes ont été invitées en Belgique lors d'une précédente mission de FOS et FGTB en Amérique centrale (2016) et en consultation avec le partenaire.

Cas 2: Visite du syndicat représentant les travailleurs domestiques de Colombie

Berta Villamizar, de l'association de ménages Sintraimagra (partenaire de FOS), est venue en Belgique en juin 2019. Le premier objectif était de préparer une intervention lors d'une réunion annuelle de l'OIT à Genève sur les chaînes d'approvisionnement mondiales dans le secteur de l'habillement. Elle a également témoigné lors du lancement du film Tierra de Lucha, sur lequel des parlementaires Européens, des cadres de Solidar, des sympathisants et des personnes clés du mouvement socialiste étaient présents en dehors des équipes des ONG. Elle a également pris part à un déjeuner-débat pour les cadres de l'ABVV (dont HORVAL) et d'autres partenaires du Nord. Elle a également rencontré l'AC Antwerpen et la FGTB. Le lancement du film, la délégation à la conférence de l'OIT et le déjeuner-débat ont été organisés avec SolSoc et IFSI. Elle a également travaillé en étroite collaboration avec Solidar et d'autres réseaux pour sa participation à la conférence de l'OIT. L'objectif principal de son voyage était le plaidoyer, mais il s'inscrivait également dans le cadre du travail de sensibilisation au sein du programme. Il était également prévu de lier SINTRAIMAGRA aux syndicats (inter)nationaux de travailleurs domestiques.

Cas 3: Mission (échange) d'un partenaire du Nord en Afrique du Sud

Ce cas était une visite (2016) aux partenaires Sud-Africains de FOS par un membre de l'Assemblée générale qui fait également partie du département d'étude de NVSM. Cette mission était liée à une mission de deux membres du personnel de FOS dans le cadre du projet 'Women on Farms', où ils voulaient recueillir des témoignages de travailleuses agricoles dans les plantations de vin en Afrique du Sud, en préparation de la campagne de violence intrafamiliale. En permettant à ces activités de se poursuivre ensemble, les employés du FOS ont pu jouer un rôle dans la préparation et le suivi de la mission. Sur place, le membre du conseil d'administration a pu visiter plusieurs partenaires de FOS (notamment le centre de connaissances et de réseaux ILRIG et le syndicat des travailleurs agricoles). À ces occasions, le membre du conseil d'administration a esquissé un aperçu introductif du système de sécurité sociale belge. Il s'est lui-même fait une idée du paysage de la santé et du contexte plus large du programme Sud-Africain. Il a également pu se faire une idée plus précise de ce que le soutien du NVSM signifie sur le terrain.

Cas 4: Visite et documentaire sur le site web 'les creuseurs du Katanga'

Danny Singoma du Cenadep a été invité par SolSoc en 2018 pour parler en Belgique des conditions de travail dans les mines artisanales Katangaises et du processus électoral au Congo. Il a eu des réunions avec plusieurs mandataires du PS sur la traçabilité des produits fabriqués à partir de minerais. Auparavant, il a également rendu visite à plusieurs partenaires Norvégiens de SolSoc (FGTB, Solidaris, FPS) à l'occasion du lancement du documentaire sur le site web 'Sans terre, sans droit, les creuseurs du Katanga'. Dans la marge, il y avait également un reportage photo sur le thème.

Cas 5: Voyage d'introduction en Palestine organisé par SolSoc pour les partenaires et les politiciens en Belgique

Ce voyage d'immersion (2015) a permis aux participants d'entrer en contact avec des organisations de la société civile Palestinienne (et une Israélienne). Les participants étaient des mandataires politiques du PS et des cadres du MJS (mouvement des jeunes socialistes) et du FPS (femmes prévoyantes socialistes). Localement, le voyage a été coordonné par les partenaires de SolSoc (MAAN & organisation de jeunesse PAC). Le but de ce voyage était à la fois éducatif et politique (donner aux politiciens une expérience réelle et des contacts directs autour des dossiers pour lesquels ils ont fait pression par la suite).

Cas 6: film documentaire Tierra de Lucha et visite de partenaires Colombiens

Il s'agissait d'une initiative commune des trois organisations. Simultanément, lors d'un séminaire international en Colombie (novembre-décembre 2018), une équipe de tournage a été envoyée par SolSoc pour réaliser un documentaire sur les syndicalistes et les travailleurs de l'agriculture, des plantations de canne à sucre, de l'industrie alimentaire et du travail domestique en Colombie. Certains des personnages sont présentés et suivis pendant quelques jours dans tous les aspects de leurs conditions de vie et de travail. Avant et pendant le tournage du film, ATI (partenaire de SolSoc) était le point de contact. Un photographe a également été envoyé (membre du personnel de FOS) pour mettre en place une exposition de photos d'accompagnement. Un certain nombre d'organisations partenaires ont également été visitées sur place. Les partenaires (dont les syndicats Sintra14 et Sinaltrainal) étaient également présents lors du lancement à Bruxelles (juin 2019), dans le cadre de leur visite en Europe (visite de l'OIT, des filiales de Coca-Cola et des partenaires dans plusieurs pays Européens). Le film est en circulation à partir de l'automne 2019 et est projeté lors d'événements des Partenaires du Nord et dans des festivals de cinéma. De plus, une exposition de photos a été réalisée en parallèle du documentaire.

Cas 7: Visite d'un syndicat Ivoirien pour une conférence sur le cacao

Daniel Lombo de la FENSTIAA, organisation syndicale Ivoirienne de l'industrie alimentaire, a été invité par IFSI et HORVAL à participer à la Conférence mondiale du cacao (Berlin 2018) en tant que membre du groupe syndical. Cette conférence est précédée d'un pré-congrès syndical au cours duquel les tâches sont réparties en fonction de la stratégie et du temps de parole disponible. Dans ce pré-congrès, Daniel a introduit des éléments relatifs aux conditions de travail dans les plantations de cacao, et au travail des enfants en particulier.

Cas 8: Participation d'un syndicat Congolais partenaire de l'IFSI à un débat sur les élections Congolaises

La plateforme Afrique centrale du CNCD, à laquelle IFSI participe, a organisé un débat sur le processus électoral en RDC peu avant les élections. Compte tenu de la diversité des témoignages, l'IFSI a jugé approprié d'avoir un de ses partenaires à la table, compte tenu de la perspective des syndicats et de la société civile. À cette fin, Guy Kuku, président de la CDT qui se trouvait à ce moment en Europe, avait été contacté par l'IFSI. Le débat a eu lieu en décembre 2018 et s'adressait à un public d'ONG et de membres de la société civile Belges et Congolaises.

Cas 9: Visite d'une femme syndicaliste congolaise à diverses activités syndicales (focus sur le genre)

Suites aux dernières élections sociales (2016), un évènement pour les nouvelles femmes élues déléguées a été organisée (2017) dont une partie du temps était consacrée à la partie internationale en vue

de Créer des solidarités avec la lutte des femmes syndicalistes internationales. Dans ce contexte, Isabel Kapinga (CDT) a été invitée à parler des questions de genre sur le lieu de travail et dans le mouvement syndical au Congo, en se basant sur ses propres expériences. L'évènement a réuni 600 participantes. Elle a également eu des réunions avec des militantes de la FGTB Bruxelles, avec certains cadres et dirigeants de la FGTB, et un déjeuner-débat avec les collègues de la FGTB fédérale.

4 | Analyse de cas

Dans ce chapitre, nous analysons les neuf cas sur la base de quatre questions d'analyse, dont chacune contient un aspect de l'efficacité de l'approche 'collaborer avec les partenaires du Sud pour les objectives du programme Nord'. Ces 4 questions d'analyse sont:

- L'engagement du partenaire du Sud a-t-il été bien pensé dans chaque cas? L'action (engagement des partenaires du Sud) s'est-elle inscrite dans les **stratégies** plus larges du programme?
- Le **processus s'**est-il déroulé de manière optimale? quelles ont été les performances des différents acteurs impliqués pour que les efforts du partenaire du Sud se déroulent le mieux possible? comment s'est déroulée l'organisation logistique, les visiteurs du Sud ont-ils pu faire passer leur message, et leur a-t-on donné la marge de manœuvre nécessaire tant en termes d'interlocuteurs que d'audience?
- Quel a été le **résultat des** efforts du partenaire du Sud? Qu'est-ce qui a permis d'atteindre ce résultat? La portée et l'utilité du résultat sont examinées, ainsi que le résultat pour le partenaire du Sud;
- Dans quelle mesure les résultats des efforts du partenaire du Sud sont-ils durables, tant en termes de répétabilité que de résultats?

Cas 1: visite de syndicalistes de Maquila

Les partenaires de la Maquila sont des partenaires permanents de FOS avec lesquels FOS travaille en étroite collaboration. Les deux dirigeants syndicaux qui ont été invités en consultation avec les organisations partenaires ont été préparés à leur visite. Ceci a été précédé par une mission de FOS sur place. Les partenaires Nord concernés ont également été informés et ont pris en charge l'organisation de la visite. En outre, le calendrier a également été conçu pour mettre les visiteurs en contact avec les membres du Parlement Européen. Ce thème s'inscrit dans l'approche de la chaîne de valeur autour de laquelle FOS tente d'encourager la solidarité Nord-Sud entre les militants syndicaux. FOS est l'une des ONG qui fait partie du réseau de la campagne Clean Clothes, qui vise un travail équitable et digne dans le secteur du textile. Les dirigeants syndicaux lui ont donné un visage. La visite de ces partenaires du Sud s'inscrit clairement dans les différents rouages ou stratégies du programme, c'est-à-dire le renforcement des capacités (certainement au niveau individuel) du partenaire du Sud (programme Sud), la sensibilisation/mobilisation au sein du mouvement et l'influence sur la politique. En ce sens, une telle visite ne constitue pas une activité 'autonome' mais un lien important entre les différentes stratégies du programme.

- **Renforcement des capacités:** la visite a été considérée par les deux délégués syndicaux d'Amérique centrale comme une expérience d'apprentissage importante qui a permis de mieux comprendre les similitudes et les différences dans l'approche et les thèmes abordés, la manière dont l'établissement de l'ordre du jour est effectué, la manière dont le syndicat Belge inscrit les questions à l'ordre du jour politique grâce à sa coopération avec le parti, ainsi que les différents niveaux auxquels il travaille (entreprise, secteur, interprofessionnel) et comment ces niveaux se renforcent mutuellement. Par exemple, ce fut une expérience intense pour les visiteurs d'Amérique centrale de voir qu'il était possible pour un syndicat de discuter de questions au niveau de l'entreprise avec la direction, ce qui ne se faisait pas dans leur pays d'origine. Il a également été possible d'établir des contacts durables avec les organisations syndicales belges et internationales au cours de la visite. Ces réseaux internationaux ont été considérés par les deux visiteurs comme un élément important du renforcement des capacités. Par exemple, les syndicats des visiteurs ont maintenant pu échanger

davantage avec les DAG GCD (groupes consultatifs nationaux) dans leurs pays respectifs. Celles-ci offrent à la société civile une plate-forme pour suivre les différents aspects (y compris les questions liées au travail décent) des accords commerciaux avec l'UE. Il existe donc des possibilités intéressantes pour le programme Sud de surveiller davantage les effets du renforcement des capacités au niveau organisationnel. Celles-ci n'ont pas pu être observées dans le cadre de cette évaluation, mais leur suivi pourrait constituer une base pour un lien plus stratégique entre les opérations du Sud et du Nord. Étant donné que le travail est effectué avec des partenaires sur une plus longue période, les possibilités d'avenir sont d'autant plus intéressantes.

- **Sensibilisation:** Les différents contacts avec les militants et les délégués visent bien sûr aussi à sensibiliser les militants. Selon les répondants, les bonnes pratiques à cet égard comprennent une préparation en temps utile, la définition d'objectifs à l'avance, des événements accessibles où il y a également une place pour une interaction informelle et une bonne coordination avec le public (par exemple, mettre les visiteurs en contact avec des militants/représentants d'un secteur dans lequel les visiteurs travaillent également). Par exemple, lors du congrès de l'AC en 2018, les visiteurs ont pu prendre contact avec 150 personnes de toutes les régions belges, alors que les soirées internationales spécifiques impliquent généralement 20 à 30 personnes. Bien que ces événements atteignent souvent des militants qui sont déjà convaincus de l'importance de la solidarité internationale, il y a des moments où ce n'est pas le cas. Par exemple, la visite à l'entreprise textile de Gand du PDG et du secrétaire de la CA, qui ont tous deux peu d'affinités avec les thèmes mondiaux, s'est avérée être une 'révélation' considérable (comme l'ont indiqué plusieurs personnes interrogées). Cependant, on sait peu de choses sur ce qu'il reste aux participants après ces activités de sensibilisation ou sur ce qu'ils en font, et le suivi est également un défi considérable d'un point de vue pratique. Ce problème est en partie résolu dans le cadre du programme en suivant les organisations au sein du mouvement et en voyant s'il y a un changement à ce niveau. Par exemple, la mesure dans laquelle les organisations mobilisent leurs sympathisants pour les activités du programme ou lancent elles-mêmes des actions ou communiquent activement sur le programme par leurs propres canaux de communication. Les journaux de suivi des FOS de 2018 et 2019 montrent que ces marqueurs de progrès ont été largement atteints, avec à chaque fois des exemples d'organisations actives devant ces marqueurs. Le suivi de cet engagement au niveau organisationnel offre un bon outil de gestion qui permet de noter et d'ajuster sur cette base les évolutions importantes (positives ou négatives). Par exemple, dans le journal des résultats de 2018, une diminution de l'engagement d'un certain nombre d'organisations a pu être observée. (par exemple, diminution de l'engagement à la FGTB de Flandre occidentale, où la commission de solidarité international n'a été organisée qu'une seule fois). Une telle observation ne signifie pas que le programme n'aurait pas bien fonctionné. Au contraire, il fournit des informations instructives qui permettent d'analyser les raisons de cette évolution (par exemple, préoccupations financières, autres priorités,) et qui peuvent alimenter la réflexion sur une réponse appropriée du programme.
- **Influence sur les politiques:** enfin, il apparaît clairement que ces visites peuvent contribuer de manière positive à influencer les politiques à différents niveaux (Parlement fédéral et européen, OIT,) grâce à des visites de lobbying intensives. Par exemple, lors de leurs visites successives, les visiteurs ont pu apporter des témoignages dans le cadre de négociations sur les chaînes d'approvisionnement mondiales. Evangelina a également pu témoigner au Parlement européen à travers Solidar dans le cadre de l'initiative phare de l'UE sur le secteur de l'habillement en présence de différents groupes politiques (par exemple FE, SND, ...) et il y a eu également une consultation informelle avec différents députés européens (par exemple Kathleen Van Brempt SPA). En outre, les deux témoins pourraient témoigner au Parlement fédéral à l'invitation du groupe de travail 'violence au travail' du conseil consultatif sur le genre et le développement. De cette manière, des contributions pourraient être apportées sur les positions de fond que la Belgique adopterait à l'OIT concernant la convention sur la violence au travail qui a été approuvée en 2019. Ici aussi, il existe un lien potentiel intéressant entre les différentes parties du programme globale dans le cadre d'une

approche basée sur une trajectoire dans la durée autour du thème de la violence au travail. Après tout, après l'approbation de cette convention, il faudra se concentrer fortement sur la mise en œuvre de cette convention, ce qui nécessitera d'influencer la politique, de sensibiliser les militants et de renforcer les capacités tant des partenaires en Belgique que des partenaires du Sud.

Les journaux des résultats de FOS mentionnent également les mandataires qui, en partie grâce aux contacts avec les visiteurs, ont contacté FOS de manière proactive pour obtenir des informations spécifiques sur le fond. Cependant, les informations contenues dans les journaux sont partiellement incomplètes, ce qui rend difficile de déterminer exactement ce que la question impliquait, ce à quoi cette question a pu conduire et comment le travail d'influence politique a pu y contribuer. C'est un point d'attention intéressant qui peut être rectifié assez facilement dans les cycles de suivi émergents, notamment en notant des informations de suivi plus détaillées à son sujet dans le journal des résultats (qui, quoi, quand, pourquoi, comment, où cela a-t-il mené, ...).

Cas 2: visite du syndicat représentant les travailleurs domestiques de Colombie

Le cas 2 se situe dans le cadre du renforcement du syndicat des travailleurs domestiques en Colombie, un syndicat qui, en raison de la dispersion et de la vulnérabilité de ses membres, doit opérer dans des circonstances difficiles. En Belgique, l'AC représente les travailleurs domestiques et est donc le pendant/contrepartie du syndicat concerné. Cette visite a coïncidé avec le lancement du film Tierra de Lucha. Ce film est un exemple d'un problème du Sud autour duquel FOS, SolSoc et IFSI ont collaboré de manière constructive. FOS, en collaboration avec Solidar, a également pu contribuer à ce que la voix d'un partenaire du Sud un peu plus radical travaillant sur les droits des travailleurs domestiques soit entendue à la conférence de l'OIT.[7] Cela a également permis à Berta d'établir des contacts internationaux, ce qui est un objectif important de son syndicat SINTRAIMAGRA. Les contacts avec Solidar (et leur attention pour la Colombie) sont également suivis par le représentant de FOS en Amérique centrale. En outre, grâce à la coopération entre FOS, Solsoc et IFSI, la visite a également pu être utilisée pour présenter aux syndicalistes (AC O-VL, AC Antwerpen, HORVAL, ABVV) la réalité des travailleurs domestiques sans statut officiel et l'importance de la solidarité internationale. Ce cas illustre également la valeur ajoutée de la coopération des partenaires du consortium, qui a permis d'élargir et de diversifier la portée des actions de sensibilisation (dans ce cas, une visite d'un partenaire du Sud). Le contact personnel entre des syndicalistes qui doivent tous deux traiter des droits du travail, au-delà des contextes très différents, rend l'échange encore plus efficace. Dans plusieurs interviews par exemple, l'attention est attirée sur les réactions très émotionnelles des syndicalistes qui ont été informés pour la première fois de la position vulnérable des travailleurs domestiques en Colombie par le biais d'un témoignage personnel.

> *Un tel témoignage du Sud a une grande valeur pour nos militants. Il règne souvent une atmosphère à la manière de 'nous avons déjà nos propres préoccupations, à quoi sert tout ce travail international? Vous pouvez ensuite faire un rapport de mission, mais cela fonctionne beaucoup mieux si vous faites venir une personne du Sud qui doit vivre et travailler dans ces circonstances précaires'. (Responsable du projet ABVV-HORVAL)*

Une telle réaction émotionnelle est un effet important mais ne garantit pas un engagement plus poussé. C'est donc un défi intéressant pour FOS et les partenaires du consortium de proposer une offre pour les personnes qui veulent s'engager davantage après de tels témoignages. Dans la mesure du possible, des efforts peuvent être faits pour développer une relation avec les personnes clés qui étaient présentes lors de ces témoignages et qui ont montré un intérêt à poursuivre leur engagement (c'est-à-dire la solidarité internationale et le travail décent). Cela nécessite bien sûr le suivi nécessaire et une communication ciblée vers des personnes spécifiques au sein des organisations du mouvement.

7 https://fos.ngo/nieuws/colombia-huishoudwerkers-reportage/

Cas 3: expédition (échange) d'un partenaire du Nord vers l'Afrique du Sud

Le cas 3 était une mission d'un membre du conseil d'administration qui fait également partie du département d'étude de NVSM, auprès des partenaires de FOS en Afrique du Sud. L'initiative de cette mission est venue du membre du conseil d'administration lui-même et a été saisie par FOS comme une opportunité d'échanger des points de vue sur la sécurité sociale ainsi que de renforcer les connaissances sur le fonctionnement des partenaires de FOS au sein de la NVSM. En ce sens, l'affaire s'inscrit dans la stratégie de sensibilisation du programme. La mission est également une occasion de renforcer le lien institutionnel entre les partenaires du FOS et le mouvement. Cela peut être déduit de l'engagement que le membre du conseil d'administration a continué à prendre pour FOS et ses partenaires après la mission. Un exemple de cela est le rôle actif que le membre du conseil d'administration joue dans la trajectoire d'ambassadeur que FOS a commencé avec le NVSM, où des efforts sont faits pour intégrer plus fortement le thème de la solidarité internationale dans le travail des NVSM de différentes manières (par exemple par des repas de solidarité, des sessions de formation du personnel, ou la planification de campagnes communes sur la santé et l'inégalité).

Du côté des partenaires du Sud également, il a été indiqué au cours d'une des interviews *'que les personnes du mouvement trouvent ces visites significatives et les considèrent comme une expression de solidarité'*. La mission pourrait également être efficacement liée à une visite de travail en Afrique du Sud de deux membres du personnel de FOS dans le cadre des préparatifs d'une campagne sur la violence intra-familiale. Toutefois, une bonne préparation, tant de la part des partenaires que du visiteur belge, est importante. Par exemple, l'un des partenaires visités s'est avéré moins préparé, ce qui signifie que l'échange avec ce partenaire a été plutôt superficiel. En outre, lors de la préparation du contenu de la visite, il aurait peut-être été possible d'accorder plus d'attention à la manière dont le mécanisme de l'assurance maladie belge serait présentée. Par exemple, la présentation a été jugée intéressante mais moins directement applicable dans le contexte sud-africain où les systèmes d'assurance maladie privés sont principalement utilisés. Les expériences des programmes des partenaires du consortium auraient peut-être pu être utilisées un peu plus pour alimenter l'échange avec les partenaires sud-africains. Le travail de Solsoc sur les mutuelles de santé et la protection sociale dans différents pays partenaires aurait pu être pertinent à cet égard. Un autre point d'attention a été le retour limité sur les résultats de cette mission tant pour le visiteur belge que pour le partenaire du Sud.

Cas 4: visite et documentaire web 'les creuseurs du Katanga'

Le cas 4 peut également être considéré comme une approche de chaîne de valeur, dans laquelle SolSoc vise à mettre en contact des partenaires du Sud travaillant sur le thème des minéraux de conflit avec des parlementaires belges et européens impliqués dans ce domaine (par exemple Maria Arena et Gwenaëlle Grovonius - PS). À cette fin, plusieurs réunions ont été organisées en 2018 avec le représentant du CENADEP, qui a pu informer les décideurs politiques sur la base de son expérience directe de la situation locale. Ainsi, le partenaire du Sud, en collaboration avec le Solsoc, a pu apporter sa contribution lors de ces visites sur des questions parlementaires spécifiques ou des propositions de résolution présentées par les mandataires à la commission des[8] affaires étrangères ou au Parlement[9] européen. En plus d'être impliqué dans le travail politique, le large réseau de SolSoc a également permis au visiteur d'attirer l'attention de plusieurs membres du mouvement sur les problèmes de l'exploitation minière artisanale pour l'extraction de métaux précieux ou rares. Lors de la visite en 2018, il y a eu plusieurs réunions avec des cadres de la FGTB (Liège), de Solidaris et du FPS (Femmes

8 Un exemple en est la réponse de Gwenaëlle Grovonius au processus de Kimberley lors d'une question parlementaire à la commission des affaires étrangères le 4 décembre 2018 (voir le rapport de la commission des affaires étrangères, du commerce extérieur et du développement, p.11 et p.39. https://www.dekamer.be/FLWB/PDF/54/3294/54K3294009.pdf.

9 15 mars 2018 Question à Strasbourg: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/CRE-8-2018-03-15-INT-4-016-0000_FR.html/ 16 mars 2017: CP sur le devoir de diligence. https://www.europarl.europa.eu/news/fr/press-room/20170308IPR65672/minerais-de-conflit-diligence-raisonnable-obligatoire-pour-les-importateurs/ 15 Mars 2017: intervetion sur le devoir de diligence relatif aux chaînes d'approvisionnement pour les importateurs de certains minerais et métaux originaires de zones de conflit ou à haut risque (débat) https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/CRE-8-2017-03-15-INT-3-416-0000_FR.html

Prévoyantes Socialistes), d'une plateforme locale d'ESS à Liège et de la DGD. La visite a été bien préparée (3 mois à l'avance) et a répondu à la demande du visiteur de parler aux politiciens belges des élections et du sort des mineurs. Le fait que le visiteur n'ait pu voir que des mandataires et des cadres et qu'il n'ait pas eu l'occasion de s'adresser à un public plus large a retenu l'attention.
Cette affaire s'inscrit dans un long processus d'action politique autour des minéraux de conflit sur lequel Solsoc travaille avec son partenaire CENADEP depuis 2014. Dans le cadre de ce processus, plusieurs outils de communication ont été utilisés pour atteindre un public diversifié. En 2015, par exemple, un documentaire web et un reportage photo ont été élaborés, qui ont été lancés à un moment public en 2016 et autour desquels la publicité pouvait être faite via différents canaux (par exemple les médias sociaux, par exemple la page Facebook Gwenaëlle Grovonius – PS;[10] le site web, les médias traditionnels, p.ex. La Libre Belgique 9/6/2015[11] et publications au sein du mouvement socialiste). De cette manière, il a été possible de porter le thème avec force à l'attention au sein du mouvement socialiste, mais aussi en partie à l'extérieur du mouvement. Selon l'équipe du SolSoc, le documentaire sur les creuseurs a également donné lieu à des reportages sur ce thème par le Washington Post (2016)[12] et la RTBF (nov.2015),[13] pour lesquels le Cenadep a fourni des conseils lors du tournage. De plus, à la demande de SolSoc lors du lancement du documentaire, des éléments du documentaire et de l'exposition de photos sur les creuseurs vont être introduits dans l'exposition sur les minéraux au musée de Tervuren. Une convention là-dessus a été signée.

Cas 5: voyage d'introduction en Palestine organisé par SolSoc pour les partenaires et les politiciens du Nord

Le cas 5, le voyage d'immersion en Palestine a été rendu possible par la forte implantation et la mise en réseau locale de SolSoc dans les territoires palestiniens. La mission, qui comportait des risques évidents, était bien organisée et a permis au groupe hétérogène de participants d'apprendre en profondeur. Cette immersion s'inscrit dans la stratégie de SolSoc qui consiste à sensibiliser et à influencer la politique sur le thème des droits de l'homme et de la protection sociale en Palestine, sur laquelle Solsoc travaille depuis plusieurs années. En termes de sensibilisation, l'objectif était de renforcer la compréhension du contexte israélo-palestinien par les partenaires du Nord ainsi que le travail des partenaires de SolSoc sur le terrain. Grâce à ce voyage, les participants, qui étaient généralement déjà engagés, ont pu justifier/expliquer leur engagement par des expériences concrètes. Le voyage était une initiative de SolSoc, mais le partenaire local a été fortement impliqué dans l'élaboration du programme. De cette manière, différentes organisations ont pu être visitées et les visiteurs ont pu également vivre de nombreuses situations réelles telles que les points de contrôle, les zones occupées, Hébron et les camps. Les nombreux contacts avec les résidents locaux leur ont également permis de vivre la situation de manière authentique. Cela est également confirmé dans les entretiens avec les participants au voyage, tant du mouvement que des mandataires politiques.
Par exemple, il a été indiqué que l'expérience permettait de 'raconter une histoire plus crédible' par la suite (mandataire et participant). L'un des participants a confirmé que grâce à ce voyage, il a pu faire une distinction plus nette entre le boycott des produits israéliens et le boycott des produits provenant des nouvelles colonies israéliennes. Selon l'un des mandataires participants, la mission a également permis d'obtenir des témoignages par téléphone ou par SMS via les contacts établis si quelque chose est imminent sur place. La mission en Palestine a ainsi donné lieu à plusieurs interpellations (par exemple autour de la grève de la faim des prisonniers politiques et de la fin d'un programme de la coopération belge sur l'éducation en Palestine). Grâce à cette mission, des pressions diplomatiques ont également pu être exercées sur Israël par l'intervention d'un mandataire du PS au Parlement

10 http://www.gwenaellegrovonius.be/index.php/evenements/item/93-sans-terre-sans-droits-les-creuseurs-du-katanga-a-solidaris-namur
11 https://www.lalibre.be/culture/medias-tele/sans-terre-et-sans-droits-les-creuseurs-du-katanga-5576900c35709a87ac844d7a
12 https://www.washingtonpost.com/graphics/business/batteries/congo-cobalt-mining-for-lithium-ion-battery/
13 https://www.rtbf.be/info/monde/afrique/detail_les-creuseurs-veulent-leur-part-des-richesses-du-sous-sol-congolais?id=9127339

fédéral après qu'il ait prononcé une interdiction pour l'une de ses organisations partenaires à Nabluz. De plus, la mission en Palestine a été une source d'inspiration pour des missions similaires en Palestine, y compris celle du Central général (AC) Namur, pour laquelle le SolSoc a également mis ses contacts à disposition.
Le fait que tous les visiteurs puissent rencontrer leurs homologues en Palestine (politiciens, organisation de femmes, organisation de jeunes, syndicat) a également été considéré comme une bonne pratique. Un point d'attention a été le fait qu'un groupe mixte d'acteurs politiques et de personnes du mouvement a parfois conduit à un certain nombre d'obligations protocolaires (par exemple aux ambassades de Belgique et d'Israël) qui ont pris beaucoup de temps. L'un des répondants a également recommandé que, lors de futurs voyages, des accords plus clairs soient conclus sur les attentes concernant une trajectoire de suivi de la sensibilisation au sein du mouvement ou en vue d'influencer la politique et le rôle éventuel des participants à cet égard.

Cas 6: film documentaire Tierra de Lucha et visite de partenaires colombiens

Le cas 6, la réalisation et la distribution du film documentaire Tierra de Lucha + photoreportage était une initiative de SolSoc en collaboration avec FOS et IFSI. Cette coopération a non seulement permis une utilisation complémentaire des ressources financières et de l'expertise, mais a également contribué à une distribution plus efficace et plus large aux différents groupes cibles des trois organisations au sein du mouvement socialiste ainsi qu'à un public plus large en dehors du mouvement (par exemple, par des projections de films lors d'événements tels que Manifiesta, une exposition de photos lors des fêtes de Gand en association avec l'ABVV O-VL[14]ou des festivals de films, des projections par les services syndicaux locaux,[15] des articles dans la presse[16] et par le biais des médias sociaux, par la coopération avec d'autres organisations telles qu'Amnesty International).[17] Il existe également une fiche technique téléchargeable qui peut être utilisée comme outil pédagogique avec le film. Le film a été réalisé par une équipe de tournage belge. Les partenaires n'ont pas été impliqués dans la conception du projet mais ont fourni les témoignages des travailleurs que le documentaire présente. L'organisation du tournage du film n'a pas été facile. Les partenaires locaux n'ont pas toujours apporté le soutien qu'ils espéraient pendant le tournage, ce qui peut être dû au fait que des visites intensives des partenaires ont eu lieu à ce moment-là. Une plus grande coordination avec les partenaires sur la conception du documentaire aurait peut-être pu remédier à cette situation. Une telle coopération aurait également pu contribuer à une meilleure compréhension par les partenaires de la stratégie de sensibilisation et de promotion du consortium et des attentes spécifiques concernant le contenu et la forme du documentaire, qui devrait pouvoir être utilisé comme un outil éducatif et de promotion. En même temps, les partenaires ont été très positifs sur le produit final et la manière dont les conditions de travail en Colombie ont été décrites. Les représentants des partenaires du Sud qui ont assisté au lancement du documentaire en juin 2019[18] ont également été enthousiasmés par les réactions que le film a suscitées auprès du public. Par exemple, Berta a été très impressionnée par le fait que les gens l'*aient 'vraiment écoutée, lui aient posé des questions et l'aient félicitée pour son témoignage'*. Mais le film a également été très apprécié par les supporters belges et s'est avéré avoir un effet mobilisateur. Par exemple, un volontaire de l'AC Anvers qui a assisté au lancement a indiqué qu'il utiliserait le documentaire dans son propre travail, par exemple par une projection[19] au Klapei à Anvers pour les militants de l'AC et de la FGTB, suivie d'un débat sur la situation en Colombie. Le thème des conditions de travail et le fait que les représentants syndicaux belges sont également représentés le rendent très reconnaissable pour le public de première et deuxième ligne au sein du mouvement. Sur la base des données de suivi

14 Festival de l'égalité (Sphinx) (https://www.festivalgelijkheid.be/programma/tierra-de-lucha
15 Exemple d'affichage par les services syndicaux locaux : https://www.accg.be/nl/actualiteit/20191015-colombia-zoals-het-is-tierra-de-lucha
16 De wereld morgen: https://fos.ngo/nieuws/op-de-premiere-van-tierra-de-lucha/
17 https://fos.ngo/agenda/tierra-de-lucha-mensenrechtenavond-colombia/
18 https://fos.ngo/nieuws/op-de-premiere-van-tierra-de-lucha/
19 https://allevents.in/antwerp/film-tierra-de-lucha/200018085095600

de 2019, cela semble favoriser une plus large diffusion au sein du mouvement. Par exemple, certaines régions FGTB qui n'organisaient pas auparavant d'événements avec le Solsoc montrent maintenant de l'intérêt en raison du documentaire Tierra de Luchia (par exemple FGTB Bruxelles et Namur - journal des résultats FGTB 2019).

En termes du plaidoyer, il est important de situer le processus de réalisation et de diffusion du film dans le travail plus large que Solsoc et les autres organisations du consortium, en collaboration avec leurs partenaires colombiens (et d'autres partenaires du Sud), effectuent sur les violations des droits de l'homme et les conditions de travail difficiles en Colombie. Plusieurs représentants des partenaires colombiens avaient déjà (à l'invitation du Solsoc ou d'autres organisations) donné plusieurs témoignages sur ce thème aux acteurs politiques du Parlement fédéral et européen au cours des années précédentes. Ces visites ont pu alimenter les questions parlementaires[20] (par exemple via les informations demandées ensuite par ces mandataires à Solsoc) sur l'accord commercial européen avec la Colombie et l'attention portée dans le cadre de cet accord aux droits de l'homme et à l'environnement. Cette attention politique a donné l'impulsion nécessaire à la réalisation du film (compte tenu également de l'expérience positive du film qui a été réalisé autour des creuseurs au Katanga). Bien que le film ait été moins directement utilisé comme un outil d'influence politique, le processus de réalisation du film et de sa distribution par la suite pourrait indirectement contribuer au plaidoyer mais aussi à renforcer les capacités. Par exemple, la réalisation du film a conduit à un renforcement de l'expertise interne des collaborateurs de SolSoc sur les conditions de travail en Colombie. Selon eux, le projet de film a *été 'un catalyseur pour approfondir le contenu en coopération avec les partenaires et pour être capable de communiquer des messages et des arguments plus précis et plus fondés dans le cadre du travail politique' (extrait de l'atelier de récolte des résultats).* Cela a également permis à Solsoc d'adopter une attitude plus proactive à l'égard des décideurs politiques et des mandataires. Un exemple en est la communication élaborée par Solsoc en collaboration avec le partenaire colombien, qui a été transmise au président colombien en juillet 2019 pour dénoncer l'assassinat d'un militant syndical. Cette communication a également été transmise à plusieurs mandataires du PS (dont Maria Arena) qui l'ont à leur tour transmise au président colombien. En outre, dans le cadre du lancement du film, différentes rencontres ont été organisées avec certains députés du PS. En décembre 2019, une rencontre officielle avec les nouveaux mandataires PS de la commission des relations extérieures a eu lieu, au cours de laquelle Christophe Lacroix a indiqué que ces rencontres lui avaient donné une image plus équilibrée de la situation en Colombie, qui différait de l'histoire plutôt positive habituellement racontée par le gouvernement colombien. Après la consultation au Parlement, le Solsoc a également été contacté par les mandataires du PS dans le cadre d'une mission en Colombie qu'ils veulent organiser en 2021.

Cas 7: visite d'un syndicat ivoirien pour une conférence sur le cacao

Le cas 7, la visite d'un dirigeant syndical de Côte d'Ivoire à la Conférence internationale du cacao à Berlin (2018) et à Blankenberge (2019), s'inscrit dans les thèmes centraux de l'IFSI, que l'on peut décrire comme le travail décent et les chaînes de valeur. Les bases avaient déjà été jetées lors d'un bref échange entre le dirigeant syndical impliqué dans le sujet du travail des enfants dans les plantations de cacao à l'occasion de la visite royale belge en Côte d'Ivoire un an plus tôt. La participation à la conférence a permis, en présence de grandes entreprises de transformation du cacao, d'apporter des témoignages 'du terrain' sur les conditions de travail problématiques en amont (production) de la chaîne de valeur du cacao. Le visiteur n'a pas pris la parole pendant la conférence sur le cacao (c'était la première fois qu'il assistait à une telle conférence) mais il a pu apporter sa contribution pendant le pré-congrès où l'on détermine les priorités et les positions syndicales. En outre, il était également possible d'établir des contacts avec les employeurs ou leurs représentants ainsi qu'avec d'autres syndicats de différents pays (Pays-Bas-FNV, Ghana, Indonésie, Brésil...) lors de moments informels. Cela a permis au visiteur de mieux comprendre la chaîne de production et la manière dont le

20 https://fos.ngo/nieuws/op-de-premiere-van-tierra-de-lucha/

comportement d'achat des consommateurs et les marges bénéficiaires des distributeurs (en aval) peuvent influencer les conditions de travail du producteur (en amont). En outre, il y a eu un échange sur des sujets tels que le salaire minimum par culture, le 13e mois, le statut des syndicats en Côte d'Ivoire, etc. Soutenir la participation d'un partenaire du Sud fait partie d'un processus plus large dans lequel Horval et d'autres fédérations similaires de différents pays européens rencontrent des représentants de partenaires du Sud chaque année après la conférence sur le cacao pour échanger des informations et entamer un dialogue. De cette manière, les représentants syndicaux de différents pays travaillant pour la même multinationale peuvent se rencontrer et échanger des informations sur la meilleure façon d'aborder certains problèmes dans un contexte spécifique. Plusieurs exemples, tirés du dernier séminaire international qui s'est tenu à Blankenberge en 2019, en ont été donnés lors des entretiens avec les représentants syndicaux (Côte d'Ivoire et Belgique) et avec le salarié de l'IFSI:

- *Par exemple, les délégués du Ghana, de la Côte d'Ivoire et du Brésil ont pu échanger leurs points de vue sur les stratégies possibles pour promouvoir l'accès à l'assurance maladie et obtenir un contrat de travail pour les travailleurs temporaires. '*
- *En même temps, elle a permis de mieux comprendre les écarts entre les chiffres de production avancés par certaines entreprises et les chiffres dont dispose un syndicat sur le sujet. Ces informations sont utiles et peuvent être utilisées par le syndicat dans les négociations avec l'entreprise, par exemple sur les salaires minimums. En décembre 2019, par exemple, ces données pouvaient être utilisées comme contre-argument à l'affirmation de la société Callebaut selon laquelle une augmentation des salaires minimums entraînerait une hausse du prix du chocolat en Belgique et que cela aurait un effet négatif sur les ventes en Belgique. Toutefois, cet argument pouvait être réfuté sur la base des chiffres dont dispose le syndicat, qui montrent qu'une augmentation des salaires ne devrait pas nécessairement entraîner une hausse des prix'.*

Ces exemples montrent qu'un tel échange peut contribuer efficacement au renforcement des capacités et à la sensibilisation tant des partenaires du Sud que des organisations syndicales participantes en Belgique (dans ce cas-ci Horval et le réseau plus large des fédérations syndicales). Il contribue également à renforcer l'expertise interne au sein de l'équipe IFSI (par exemple, une meilleure connaissance de la dimension économique et environnementale de la chaîne du cacao, ...). Les exemples montrent également comment un tel renforcement des capacités peut contribuer à influencer plus efficacement les entreprises ou les acteurs politiques. Un autre exemple est le fait que l'IFSI est impliqué indirectement dans la trajectoire 'Beyond chocolate' lancée par le ministre De Croo en 2018. En tant que institut de coopération syndicale, l'IFSI peut jouer un rôle important de surveillance (watchdog) dans ce processus, notamment en ce qui concerne les conditions de travail et l'impact environnemental dans les pays producteurs de cacao (voir également l'analyse du projet 'beyond chocolate' dans le rapport de l'étude PSR-SDG, Braeye et al. 2020 p. 32).[21] L'IFSI peut également s'appuyer sur les informations du réseau VOICE, dans lequel Horval joue un rôle actif et qui comprend un réseau d'organisations de la société civile et de syndicats qui surveille le secteur du cacao dans une perspective de durabilité et dénonce les problèmes au sein de la chaîne de valeur du cacao.

Soutenir les représentants syndicaux à participer à des conférences et des événements où l'échange avec d'autres syndicats et avec d'autres acteurs impliqués dans la chaîne de valeur fait également partie d'une stratégie plus large de coopération Sud-Sud et trilatérale (De Bruyn & Huyse, 2017).[22] Une telle stratégie reconnaît 'l'expertise des acteurs du Sud pour relever les défis du développement et renforcer les capacités dans différentes régions et promeut une approche fondée sur des principes tels que la solidarité, la non-conditionnalité, la non-ingérence, le partenariat égal et les avantages mutuels (gagnant-gagnant)' (ibid. p.1).

21 Braeye, S.; Vandenbroucke S.; Van Ongevalle, J.; Molenaers, N. (2020). Les SDG comme boussole pour la coopération belge au développement, Rapport final, Année 1 du projet PSR-SDG.

22 De bruyn, T., Huyse, H. (2017) Libérer le potentiel des syndicats du Sud par la coopération Sud-Sud. Expériences du programme d'échange Sud-Sud de l'IIWE (2017) file:///C:/Users/u0064597/Downloads/20170425_SSE_IIWE%20policy%20brief%20final.pdf

Dans une telle stratégie, il est important de vérifier si les représentants syndicaux participant à ces moments d'échange fournissent un retour d'information efficace au sein de leur organisation. Cela s'avère parfois être un défi tant pour les partenaires du Sud que pour les services syndicaux en Belgique. Il est donc important d'assurer un suivi après de tels événements. Il peut également être utile de lier un volet d'action clair dans lequel des accords sont conclus sur la marche à suivre pendant l'échange.

Cas 8: participation d'un syndicat congolais partenaire de l'IFSI à un débat sur les élections congolaises

Le cas 8 a été déclenchée par l'imminence des élections présidentielles congolaises. Dans cette optique, la plate-forme Afrique centrale du CNCD (l'organisation faîtière des ONG francophones en Belgique) a organisé un débat. Dans le but de démontrer la diversité de la société civile congolaise et les différences de nuances dans la vision des organisations de la société civile sur les événements politiques en RDC, l'IFSI, en tant que membre au sein de la plateforme Afrique Centrale, a saisi l'opportunité pour proposer qu'un de ses partenaires du mouvement syndical congolais participe au débat. Comme la personne en question ne devait faire qu'une escale à Bruxelles lors de son voyage de retour de Copenhague vers la RDC, il ne s'agissait pas d'un investissement coûteux. C'était également la première fois qu'un partenaire syndical de la RDC agissait lors d'un événement de plateforme. Il était prévu qu'il débatte avec une personne du ' front commun pour le Congo (FCC)', le professeur Mbokolo (historien associé à l'EHESS Paris et Université de Kinshasa) qui avait été invité par le réseau pour expliquer sa position sur son adhésion à la plateforme des FCC mise en place par le Président Kabila. En raison de la sensibilité politique et du fait qu'un des orateurs invités au moment du débat était fortement sous le feu de nombreux acteurs, l'organisation du débat a constitué un défi considérable. Pour des raisons de sécurité, il a été décidé à la dernière minute de déménager dans les locaux plus petits et moins connus de la CEC (Coopération Education Culture). De cette manière, le nombre de participants pourrait être maitrisée. Dans le cadre de sa stratégie visant à exercer une influence au sein des réseaux dont elle fait partie, cette action a offert à l'IFSI l'occasion de faire connaître les points de vue du mouvement syndical [23] congolais sur le processus électoral et son lien avec les droits du travail. Elle a également permis de réfuter l'image d'*un 'secteur syndical en sommeil en RDC'*. Cependant, l'un des coorganisateurs a regretté que trop de confrontation avec le professeur Mbokolo pendant le débat ait conduit à moins d'attention pour la vision des intervenants sur ce qui devrait se passer après les élections. En même temps, il y avait suffisamment de place pour les questions et l'interaction avec le public (40 participants). L'orateur invité du syndicat a également indiqué qu'en raison de la forte concentration (peut-être inévitable) sur le débat politique, il y avait moins de place pour aborder suffisamment le point de vue de la société civile et son intérêt pour un État constitutionnel démocratique et la liberté de fonctionner en tant que syndicat.

Au cours des entretiens, il a été indiqué qu'une telle visite peut contribuer au développement des relations entre les organisations en Belgique et en RDC. Par exemple, il est maintenant possible que la nouvelle coordinatrice de la plateforme Afrique-Centrale du CNCD visite l'organisation syndicale CDT qui représente le visiteur congolais. Cela n'est pas sans importance car il existe une grande méfiance au sein de la société civile congolaise quant à savoir quelles organisations sont indépendantes ou non. Il a également été souligné que de telles actions permettront à l'IFSI d'accroître son profil au sein du réseau en tant qu'acteur possédant des connaissances et une expertise spécifique sur la RDC et le syndicalisme en RDC en particulier. C'est peut-être aussi l'une des raisons pour lesquelles l'IFSI a été mis en contact informellement, par l'intermédiaire du CNCD, avec l'attaché de coopération au développement de l'ambassade de Belgique à Kinshasa, qui a notamment demandé des informations sur le secteur minier en RDC.

23 Guy Kuku est président de la CDT ET coordonnateur de l'intersyndicale nationale de RDC (qui regroupe les 12 confédérations les plus représentatives)

Cas 9: visite d'une femme syndicaliste congolaise à diverses activités syndicales

Dans le cas 9, une voix authentique du Sud a été invitée à témoigner lors de la 'journée des femmes déléguées nouvellement élues' en 2019. L'invité était un dirigeant syndical de RDC, venu expliquer la situation des femmes sur le lieu de travail congolais et dans le système syndical congolais. Cette action s'inscrit dans la stratégie de sensibilisation de l'IFSI visant à faire entendre la voix des partenaires du Sud lors des événements importants de la FGTB avec les délégués syndicaux, lorsque cela est possible. On peut ainsi montrer comment la solidarité internationale peut jouer un rôle important dans la résolution des problèmes liés aux conditions de travail qui peuvent se poser tant en Belgique que dans les pays des partenaires du Sud. Cette action a eu un large écho auprès des 600 représentants syndicaux présents (en majorité des femmes) de toute la Belgique. Le témoignage a également été accompagné d'une exposition. FOS, Solsoc et un certain nombre d'organisations de femmes ont eu leur propre stand pendant l'évènement. En outre, comme c'est le cas pour chaque visite de partenaire en Belgique, un programme plus large a été élaboré afin que le visiteur puisse jouer un rôle dans plusieurs actions de sensibilisation telles qu'un déjeuner-débat avec 20 collègues de la FGTB fédérale et une consultation avec le comité des femmes de la FGTB Bruxelles, ainsi qu'avec la CGSP enseignement. Les personnes interrogées qui ont vu la visiteuse au travail ont été impressionnées par son histoire: *'bonne oratrice, bien préparée, expérience des forums internationaux, sa propre histoire en tant que femme et les obstacles qu'elle a rencontrés dans le service de formation d'un syndicat en RDC sont apparus clairement...' (délégué de la FGTB).* La visiteuse elle-même a également exprimé sa satisfaction quant aux nombreuses réactions positives qu'elle a reçues lors de ses témoignages. Cela montre que son message était reconnaissable et pas trop complexe. Cela lui a également permis de nouer des contacts importants, par exemple avec la personne chargée de la question du genre au sein de la CSI (confédération syndicale internationale) et de la FGTB. Un point à prendre en compte à l'avenir est le fait que le programme n'a pas été communiqué à l'avance, ce qui signifie qu'aucune participation n'était possible. La mise en œuvre du programme, dans lequel aucune activité n'était prévue pendant plusieurs jours, ainsi que le cadre logistique et les orientations (par exemple pour trouver son chemin à Bruxelles) ont également fait l'objet d'une attention particulière. La visiteuse s'est toutefois félicitée du fait qu'une interview avec elle a été publiée dans une publication de l'ABVV/FGTB et que cette publication lui a également été transmise. Il n'est pas clair dans quelle mesure le visiteur a pu donner un retour d'information au sein de sa propre organisation. Il peut être conseillé de se mettre d'accord sur des engagements clairs avec l'organisation partenaire et le visiteur avant que la visite n'ait lieu; Cela peut également éviter des ambiguïtés évitables de la part des collègues locaux quant au but d'une telle visite.

Cette visite s'inscrit dans un processus plus large que l'IFSI tente de développer autour du genre. À cette fin, elle a également collaboré avec des organisations telles que Djaïli Mbock asbl (femme plurielle) et la CEC pour sensibiliser aux questions de genre, de diaspora et de migration par le biais d'une publication de livre et d'une exposition de photos au sein du mouvement syndical. Cette exposition a été utilisée lors de divers événements tels que la journée des 'déléguées' nouvellement élues en 2017. L'IFSI travaille actuellement à sa propre exposition de photos qu'elle souhaite utiliser pour présenter aux membres du mouvement syndical ce que signifie être une femme au sein du syndicat dans un contexte Panafricain. Pour cela, le témoignage d'Isabel Kapinga a également été sollicité.

Pour l'avenir, il est toutefois important d'assurer une publicité et un suivi suffisants lorsque des activités spécifiques sont organisées autour du genre. Par exemple, lors d'une des interviews, il a été souligné qu'outre la publication du témoignage dans diverses publications de l'ABVV/FGTB,[24] d'autres canaux médiatiques tels que De Wereld Morgen ou le magazine MO ou via les médias sociaux pourraient également être utilisés dans une plus large mesure. Ces articles pourraient également fournir des outils pour une sensibilisation plus large après la visite. Il a également été souligné qu'il est

24 Voir article ABVV/FGTB: https://www.fgtb.be/documents/20702/153033/FGTB+Violences+HD+pages.pdf/61029aad-7341-4e32-bd46-1a434201c567, et article CEPAG: https://www.cepag.be/sites/default/files/publications/analyse_cepag_-_janvier_2019_-_rdc.pdf, article ISVI/IFSI : https://www.ifsi-isvi.be/nl/algemeen/drc-voorbeeld-vrouw-actie/.

important d'encadrer ces visites plus étroitement aux activités de suivi afin qu'elles ne restent pas un événement ponctuel.

5 | Conclusions analyse croisée des cas

5.1 Dans quelle mesure les stratégies d'implication des partenaires du Sud dans le Nord sont-elles efficaces?

Les résultats des 9 cas montrent qu'un mélange varié de stratégies impliquant les partenaires du Sud dans les activités du volet Nord peut contribuer de manière positive aux différents objectifs du programme, à savoir la sensibilisation/mobilisation et le plaidoyer. En outre, certains éléments indiquent qu'il peut également avoir un effet positif sur le renforcement des capacités des partenaires du Sud, des organisations et réseaux partenaires en Belgique ainsi que des organisations qui mettent en œuvre le programme. Ces résultats sont résumés dans le tableau 5.1 qui indique, pour chaque cas, la mesure dans laquelle l'évaluation a pu identifier une contribution positive aux différents objectifs du programme. Une contribution positive signifie qu'au moins un changement positif a pu être identifié dans les groupes cibles (partenaires limitrophes) dans la sphère d'influence directe du programme et lorsqu'il y a des indications (basées sur les données collectées telles que les interviews, les journaux de résultats, les rapports de questions parlementaires, les articles dans les médias ou les sites web, etc.) que les cas ont pu y contribuer.

Tableau 5.1 contribution des cas aux objectifs du programme

	Plaidoyer	Sensibilisation	Renforcement capacités S	Renforcement capacités N[25]
Visitez Maquila Centr. America (FOS)	++	++	++	++
Visitez le site du syndicat des ménages de Colombie (FOS)	++	++	++	
Mission Afrique du Sud (FOS)		++	+	++
Webdoc & visite du Katanga (SolSoc)	++	++	+	+
Mission Palestine (SolSoc)	++	++	++	+
Film Tierra de Lucha Colombia (SolSoc)	+(+)	++	+	++
Visit Cote d'Ivoire - Cacao (IFSI)	++	++	++	++
Visite de la RDC - élections (IFSI)		+	+	+
Visitez le site de RDC sur le genre dans les syndicats (IFSI)		++	(+)	+

(+) Référence par plusieurs répondants à un effet positif.
(++) Référence par différents répondants à un effet positif + exemple de changement observable (par exemple, amener une action dans la communication de l'organisation, participer à une action, agir soi-même, contacter l'organisation pour obtenir des informations, ...).

En termes de portée directe également, les activités auxquelles les partenaires participent peuvent généralement être considérées comme efficaces. Le tableau 5.2 donne un bref aperçu de la portée des différents cas à titre d'illustration. En outre, il faut également tenir compte de la diffusion indirecte, par exemple par le biais des acteurs intermédiaires et de la publication d'articles sur ces témoignages dans les canaux de communication du mouvement. De Nieuwe Werker (ABVV), 276 000 abonnés;

25 Cela concerne les organisations et les réseaux partenaires en Belgique ainsi que les organisations qui mettent en œuvre le programme, à savoir FOS, Solsoc et IFSI.

S-Magazine (Socialistische Mutualiteiten), 509 000 abonnés; Syndicat (FGTB), 300 000 abonnés; De Volkswil (De Voorzorg Limburg, 100 000 abonnés et bien d'autres (Dialoog, KD, Vizine, S-plus, Magmetal, Femmes Plurielles, Fe-mail, etc.) En outre, d'autres canaux médiatiques sont régulièrement utilisés en dehors du mouvement, par exemple les médias traditionnels ou la collaboration avec d'autres organisations ou réseaux.

Tableau 5.2 Aperçu de la portée des différents cas (y compris des exemples d'activités de moindre envergure) (non exhaustif)

Cas	Tendre la main aux activités éducatives	Atteindre une influence politique
Visitez Maquila Centr.America (FOS)	Congrès Général Central Des réunions avec des organisations de la société civile (par exemple, *lors de la Journée internationale de la solidarité à Courtrai, le visiteur M. Zaldana a atteint un public de 35 personnes du secteur des soins, dont Bond Moyson, vzw Thuishulp*). Activités de la campagne	Réunion à l'OIT Rencontre avec les parlementaires européens Collaboration avec Solidar et d'autres réseaux
Visitez le site du syndicat des ménages de Colombie (FOS)	Déjeuner-débat organisé par HORVAL (70 participants)	Réunion à l'OIT Le processus de lobbying de la conférence de l'OIT Collaboration avec Solidar et d'autres réseaux Rencontre avec les parlementaires européens
Mission Afrique du Sud (FOS)	Dirigeants des mutualités socialistes Approfondir la coopération NVSM	(pas d'objectif)
Webdoc & visite du Katanga (SolSoc)	Webdoc & photo-expo: e.a. à la *Soirée de Solidarité Internationale (CNCD) où la photo-expo est présentée avec le docu 'Critiques en marche': 40 participants (PS & FPS).* Visiter le Cenadep: rencontres entre le milieu et le syndicat	Visitez le Cenadep: les mandataires nationaux du PS
Mission Palestine (SolSoc)	Participants de la société civile, des syndicats et du monde politique: 12 participants. Plusieurs réunions avant et après la mission.	Participation de deux mandataires PS nationaux
Film Tierra de Lucha Colombia (SolSoc)	Diverses projections de films et Q-A, entre autres à la CBC (45 participants) Réunions des syndicats colombiens visiteurs à HORVAL et AC *Café-débat 'les exécutions extrajudiciaires' (avec introduction du partenaire colombien ATI): 40 participants*	Lobbying direct via HORVAL auprès des entreprises incriminées (Nestlé Colombie, Coca Cola)
Visit Cote d'Ivoire – Cacao (IFSI)	Conférence pré-conférence (syndicats) de la Conférence internationale sur le cacao à Berlin (1500 participants)	Élargissement de la base de lobbying grâce à la coopération Z-Z et Z-N entre les syndicats, avec des répercussions directes pour les producteurs de cacao
Visite de la RDC - élections (IFSI)	Débat avec 70 participants	Renforcer la plateforme Afrique Centrale du CNCD dont la mission première est le plaidoyer sur cette région.
Visitez le site de RDC sur le genre dans les syndicats (IFSI)	Journée des femmes élues (600 'nouveaux' délégués syndicaux) Rencontres avec FGTB fédéral, FGTB Bruxelles, responsable politique de FGTB fédéral, CGSP éducation.	(pas d'objectif)

5.2 Bonnes pratiques et points focaux pour l'implication des partenaires du Sud

Il est difficile de comparer trop fortement les différents cas. Ils sont toujours situés dans leur propre contexte ou trajectoire spécifique, qui dans certains cas remonte à plusieurs années. En outre, les objectifs spécifiques des case sont également différents. Certaines sont davantage axées sur la sensibilisation, tandis que d'autres visent à la fois à sensibiliser et à influencer la politique. Toutefois, il est possible d'identifier un certain nombre de bonnes pratiques qui ressortent de différents cas et qui peuvent renforcer l'efficacité des stratégies utilisées. Il existe également un certain nombre de défis plus généraux auxquels le consortium peut accorder une attention particulière à l'avenir.

5.2.1 Intégration dans la stratégie générale du programme

Une forte intégration dans l'approche et l'objectif stratégique du programme a été un facteur de facilitation important dans les neuf cas. Par exemple, chaque cas s'inscrivait dans l'une ou l'autre stratégie de sensibilisation et/ou de plaidoyer, et il y a toujours eu un certain degré de renforcement des capacités tant chez le partenaire du Sud que chez les acteurs belges concernés. Cette intégration garantit que les activités menées en coopération avec les partenaires ne sont pas isolées mais contribuent à un processus plus large qui permet d'atteindre les objectifs généraux du programme. Elle contribue ainsi à une utilisation efficace et efficiente des ressources.

Cette intégration signifie, par exemple, qu'une visite d'un partenaire autour d'un thème particulier ne peut être considérée indépendamment des visites précédentes et des autres activités déjà organisées autour de ce thème. Ainsi, chaque visite successive d'un partenaire autour d'un thème particulier peut contribuer à une prise de conscience tant au sein du mouvement que parmi les acteurs politiques avec lesquels ces visiteurs entrent en contact. De nombreux éléments indiquent, dans les différents cas, que les visites et activités successives auxquelles les partenaires ont participé ont contribué à l'établissement de relations personnelles et à une meilleure connaissance de la réalité et des défis de chacun (partenaire du Sud et partenaires du Nord) ainsi qu'à des mesures qui peuvent être prises à ces sujets. Les effets sont donc plutôt progressifs. C'est ce qu'a montré, par exemple, le travail sur les conditions de travail à la Maquila, où les effets des visites des représentants syndicaux du Salvador et du Honduras en 2017 et 2018 ont été en partie déterminés par le travail déjà effectué les années précédentes sur ce thème (par exemple dans le contexte de la campagne pour des vêtements propres et du lobbying autour des accords commerciaux européens tels que l'initiative phare de l'UE sur le secteur de l'habillement). Cela vaut également pour les autres cas (minéraux de conflit, travaux sur la convention sur la violence au travail, accord commercial avec la Colombie, chaîne de valeur dans le secteur du cacao, etc.) La visite de l'employé de la NVSM chez les partenaires sud-africains de FOS est peut-être moins évidente, mais elle est également applicable ici. Ce cas doit être considéré dans le cadre du processus plus large que FOS a déjà mené à bien avec NVSM sur le thème de la protection sociale. En ce sens, la visite a été une fenêtre d'opportunité pour renforcer la coopération stratégique entre FOS et NSVM, qui s'est avérée être un levier important dans le travail de sensibilisation ultérieur de FOS. Dans le même temps, elle a également contribué à renforcer les relations entre les partenaires sud-africains et le NSVM. Les entretiens ont également montré que les partenaires considèrent ces visites comme importantes et les considèrent comme une forme de solidarité internationale.

5.2.2 Une approche basée sur la trajectoire dans le temps et sur des relations durables

La relation que les trois organisations ont établie avec leurs partenaires du Sud au fil du temps, grâce à la coopération autour des défis mondiaux liés au travail décent, entre autres, constitue une importante valeur ajoutée. Après tout, ces relations forment un vaste réseau international d'acteurs sur lequel les trois organisations peuvent s'appuyer pour concevoir leur travail de sensibilisation et de plaidoyer. Les relations entre les différents acteurs au sein d'un mouvement syndical international

sont également souvent moins dépendantes de programmes ou de projets de durée limitée. Cela permet de travailler avec des partenaires sur certains thèmes pendant des périodes plus longues. Les différents processus concernant les minéraux de conflit, la chaîne de valeur du cacao et les violations des droits de l'homme en Palestine et en Colombie en sont de bons exemples. Ces processus offrent au mouvement en Belgique et aux partenaires du Sud un cadre commun dans lequel différentes stratégies impliquant les partenaires du Sud peuvent être déployées sur plusieurs années d'une manière qui soit pertinente pour les deux parties. L'importance de ce point pourrait être démontrée de différentes manières dans les études de cas:

- Le plaidoyer est souvent un travail de longue haleine qui offre des possibilités inattendues. Le fait de travailler ensemble sur une plus longue période permet de mettre certains thèmes à l'ordre du jour politique et de les maintenir sur l'agenda politique. Des visites successives de représentants de partenaires du Sud (comme ce fut le cas au Cenadep ou à Feasies et Red De Sindicatos de la Maquila de Honduras) ainsi que des missions locales d'acteurs politiques (par exemple lors du voyage de familiarisation en Palestine) dans le cadre d'une trajectoire plus longue peuvent aussi contribuer à des contacts personnels qui peuvent ensuite être utilisés efficacement pour influencer le travail politique.
- La sensibilisation est également une valeur ajoutée importante si les actions impliquant des partenaires du Sud peuvent être menées dans le cadre d'une trajectoire pluriannuelle autour d'un problème ou d'un thème spécifique sur lequel les partenaires du Sud et les partenaires en Belgique travaillent ou ont un certain lien. De cette manière, certains thèmes peuvent être portés à l'attention des différentes sections du mouvement d'une manière plus orientée vers un processus, par le biais de diverses activités successives au fil des ans. Le travail éducatif sur les conditions de travail en Colombie et en Amérique centrale à travers toutes sortes de moments d'échange avec des partenaires du Sud lors de visites successives en Belgique en est un exemple. Il en va de même pour le processus en cours concernant les minéraux conflit, dans lequel les échanges successifs avec des partenaires du Sud tels que le Cenadep et la production d'un documentaire ainsi que de diverses publications dans divers médias font partie d'un processus de sensibilisation large et approfondi. Au cours de plusieurs entretiens, il est souligné comment ces interactions successives contribuent à des relations personnelles durables entre les représentants des organisations partenaires et les personnes du mouvement en Belgique. En particulier, la forte reconnaissance en termes de thèmes, comme le fait que les partenaires du Sud et les organisations en Belgique font partie d'un mouvement plus large et qu'ils peuvent échanger en tant qu'homologues, semble être un facteur important pour construire ces relations et faire passer le message efficacement. Indirectement, cette interaction et cette création de relations contribuent également à des relations plus institutionnalisées au niveau organisationnel.
- En outre, le travail à long terme sur des thèmes spécifiques contribue également à l'accroissement de l'expertise sur ces thèmes et à leur reconnaissance, non seulement au sein du mouvement mais aussi par des acteurs extérieurs au mouvement. Un exemple en est la demande de l'ambassade de Belgique à Kinshasa au CNCD d'informations sur différents thèmes et secteurs en RDC. L'IFSI a été l'une des organisations référencées par le CNCD pour informer le nouveau ministre attaché à la coopération. La constatation que les responsables politiques eux-mêmes contactent les organisations du programme sur des thèmes spécifiques est également une indication de la reconnaissance de l'expertise qui a été accumulée.

  Les différents cas montrent également que la coopération à long terme avec les partenaires du Sud dans le cadre du travail de sensibilisation et d'influence sur les politiques constitue une base solide pour renforcer la capacité des partenaires du Sud, tant au niveau individuel qu'organisationnel. L'encadré 5.1 illustre un certain nombre d'exemples avancés par les personnes interrogées au cours des entretiens.

Encadré 5.1 Indications du renforcement des capacités chez le partenaire du Sud suite à la coopération en matière de sensibilisation et/ou d'influence des politiques sur le travail:

- Une meilleure estime de soi chez les personnes qui, pour la première fois, ont l'occasion de présenter leur entreprise en dehors de leur propre environnement, et donc en dehors de leur confort.
- Effets d'apprentissage sur le travail syndical: création de syndicats, distinction analytique des conflits (salaires, congés, questions de genre, etc.), négociation avec l'employeur ou le secteur, lobbying auprès du gouvernement local, ... L'aperçu des chaînes de valeur constitue également un matériel d'apprentissage, avec une fenêtre orientée vers le forum international.
- Des contacts directs (par exemple avec d'autres syndicats dans les pays consommateurs et producteurs, des décideurs politiques, ...) qui peuvent être utilisés à tout moment par la suite.
- Parfois, le prestige d'une organisation a été accru par sa reconnaissance dans le Nord (par exemple, le Cenadep, qui est maintenant également considéré comme une représentation des mineurs artisans en RDC, et la FENSTIAA, qui a acquis un certain prestige au sein du gouvernement local, non seulement en tant que syndicat des travailleurs des plantations de cacao mais aussi en tant que défenseur des droits des enfants.

5.2.3 Coopération complémentaire

Il existe un potentiel évident dans la coopération stratégique et complémentaire entre FOS, SolSoc et IFSI. Cette coopération permet de déployer de manière complémentaire les compétences et les ressources spécifiques des trois organisations. Elle offre également la possibilité d'élargir et de diversifier le champ d'activités, car les militants ou sympathisants et les canaux de communication des trois organisations peuvent être sollicités. La production et la distribution conjointes du film Tierra de Lucha offre un bon exemple de la valeur ajoutée d'une telle collaboration pour le travail de sensibilisation au sein du mouvement ainsi qu'à l'extérieur du mouvement grâce à la collaboration avec d'autres organisations (par exemple Amnesty International, les festivals de cinéma, etc.). Une coopération renforcée présente également des avantages pour le travail politique, puisque les visiteurs peuvent être mis en contact avec plusieurs mandataires et que les visiteurs d'une organisation spécifique peuvent également participer dans les activités (sensibilisation et plaidoyer) d'autres organisations. Ainsi, chaque visite d'un partenaire offre une fenêtre d'opportunité pour développer un riche programme d'activités à la fois de sensibilisation et de plaidoyer. Les réactions des partenaires du Sud montrent également qu'ils sont favorables à des programmes variés dans lesquels le contact est possible avec les acteurs politiques ainsi qu'avec les cadres, les militants et le grand public. Le retour d'information des entretiens avec les collaborateurs des trois organisations (FOS, Solsoc, IFSI) ainsi qu'avec les membres du mouvement montre que cette coopération n'est pas toujours évidente étant donné les différences considérables d'approche et de position au sein du mouvement et le temps investi dans des réunions supplémentaires et l'ajustement des ordres du jour. Dans le même temps, il est également confirmé qu'au cours de ce programme, les organisations ont pris des mesures pour rendre cette coopération opérationnelle et la renforcer. Cela a donné lieu à des résultats importants (par exemple, le documentaire Tierra de Lucha et l'exposition de photos sur les droits des travailleurs en Colombie, une visibilité accrue en tant qu'exposant commun à une conférence syndicale, ...).
Enfin, il y a un avantage important à tirer de la coopération avec d'autres organisations et réseaux, tant pour sensibiliser que pour influencer la politique. Cela pourrait être démontré, par exemple, par la large diffusion du documentaire Tierra de Lucha en collaborant avec d'autres organisations telles qu'Amnesty International et des festivals de cinéma. Il en va de même pour la collaboration avec le réseau de 'schone kleren' et la collaboration avec Solidar. À l'avenir, il pourrait être souhaitable de continuer à travailler sur de telles collaborations.

5.2.4 Bonne préparation et participation

Un certain nombre de bonnes pratiques concernant l'organisation des activités dans lesquelles les partenaires du Sud sont impliqués ont été mises en avant au cours de plusieurs entretiens. Par exemple, l'importance d'une préparation en temps utile et d'un accord préalable sur les objectifs de ces activités a été soulignée. Il a également été fait référence à l'importance de la participation à la préparation de ces activités. Cela peut permettre de clarifier, au sein de l'organisation partenaire au sens large, les raisons pour lesquelles, par exemple, un employé ou un délégué particulier vient en Belgique pour une mission. De cette manière, non seulement il peut y avoir la consultation nécessaire sur l'objectif d'une telle mission et qui est le mieux placé pour y participer. Elle permet également de conclure les accords nécessaires sur les attentes en matière de retour d'information après une telle mission, ce qui a été considéré comme un défi par plusieurs répondants. En outre, l'implication du partenaire dans la préparation peut garantir que l'activité représente également une valeur ajoutée pour l'organisation elle-même. Par exemple, de cette façon, l'attente du visiteur du Cenadep de pouvoir parler aux politiciens belges des élections en RDC et du sort des travailleurs des mines a pu être satisfaite. Dans la production du film Tierra de Lucha, une participation plus forte aurait pu permettre un échange plus intense avec l'organisation partenaire sur l'objectif et les stratégies de mobilisation et de plaidoyer du programme. Une participation plus forte aurait également pu permettre de mieux préparer la visite en Afrique du Sud afin de contextualiser le témoignage sur le système d'assurance maladie belge dans le contexte sud-africain. A cette fin, FOS aurait pu, par exemple, faire appel à l'expertise présente sur ce thème ou à des travaux d'étude récents réalisés sur le sujet (par exemple par HIVA).[26]

5.2.5 Suivi et retour d'information

Au cours de plusieurs entretiens, l'importance de contrôler les effets directs des activités auxquelles participent les partenaires du Sud a été soulignée, et aussi de faire remonter les résultats aux partenaires du Sud. Bien que le programme fasse clairement des efforts à cet égard, cela semble encore être un défi considérable. Par exemple, plusieurs partenaires du Sud ont indiqué qu'ils n'avaient reçu qu'un retour d'information limité sur les résultats des activités auxquelles ils avaient participé. Ces effets sont en partie enregistrés dans les journaux des incidences. Toutefois, ces informations sont en partie incomplètes, ce qui rend difficile de reconstituer rétrospectivement quels ont été exactement certains effets (par exemple, une certaine question d'un mandataire politique) et comment le programme a pu y contribuer. À l'avenir, il sera important de noter des informations de suivi plus détaillées à ce sujet dans les journaux des résultats (qui, quoi, quand, pourquoi, comment, où cela a-t-il mené, ...).

Il n'est pas non plus toujours évident de savoir dans quelle mesure les groupes cibles directs (partenaires limitrophes) fournissent un retour d'information à leurs publics cibles. En outre, il existe peu d'informations sur l'effet que l'interaction avec les partenaires du Sud a sur les militants en Belgique. Toutefois, un nombre limité de témoignages de supporters recueillis lors de certains événements peut fournir des données intéressantes. Ces témoignages pourraient être recueillis par le biais de simples entretiens courts, éventuellement sur la base d'une approche de 'changement le plus significatif' ou sur la base des principes de 'l'enquête appréciative'. Enfin, il n'est pas toujours évident de savoir dans quelle mesure un retour d'information est reçu du partenaire du Sud après une activité à laquelle un représentant de l'organisation partenaire a participé. Il peut y avoir ici un lien potentiel entre le volet Nord et le volet Sud, l'implication des partenaires du Sud dans le volet Nord étant plus étroitement

26 Exemples d'études pertinentes récentes menées par HIVA:
Assurance maladie à base communautaire pour les travailleurs de l'économie informelle: les défis de l'affiliation et du paiement de cotisations/
Assurance maladie à base communautaire (CBHI): Les périls de l'économie informelle/
Vers des systèmes de protection sociale redistributifs? Perspectives du Sénégal et du Maroc

alignée sur les objectifs poursuivis dans le volet Sud. De cette façon, le suivi peut également avoir lieu via le volet Sud.

6 | Le système de suivi commun

Cette partie de l'évaluation à mi-parcours a fait l'objet d'un atelier conjoint (19 septembre 2019) au cours duquel il a été examiné dans quelle mesure la théorie du changement actuellement utilisée répond à la réalité et aux attentes des différentes parties prenantes. Par la suite, il a été examiné dans quelle mesure le suivi et évaluation (S&E) est fonctionnel en vue de la coopération, de l'apprentissage, de l'ajustement ou de la redevabilité. Enfin, il a été examiné si les différentes organisations disposent des outils nécessaires pour réaliser un contrôle utile et gérable dans le cadre de la complexité du programme.
Les paragraphes suivants abordent brièvement la théorie du changement et le système de suivi. Les points forts et un certain nombre de défis sont identifiés. Par la suite, un certain nombre de recommandations sont formulées à ce sujet.

6.1 Théorie du changement

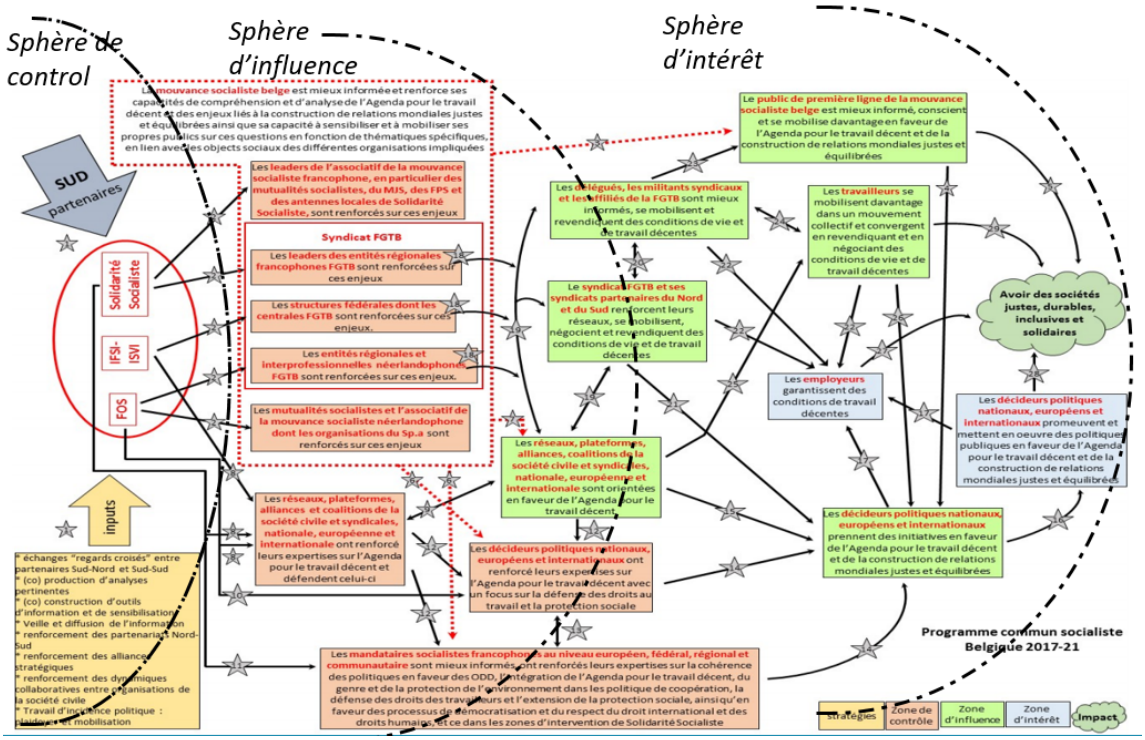
Points forts
La théorie du changement du programme commun est centrée sur les acteurs et visualise les différents acteurs que le programme tente d'influencer ou de soutenir de manière directe ou indirecte, afin de contribuer à sa vision d'une société inclusive, durable et juste. En travaillant directement avec les organisations du mouvement socialiste et les plateformes existantes d'organisations de la société civile, le programme vise à motiver ces organisations à développer leurs propres actions de plaidoyer et de sensibilisation. De cette manière, un fort effet multiplicateur vers la sensibilisation peut être obtenu. Elle peut également contribuer à des résultats plus durables si ces acteurs poursuivent leur engagement renouvelé après la fin du programme.

Défis
Cette théorie du changement centrée sur l'acteur peut constituer une base utile pour la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation focalisé sur l'apprentissage qui peut contribuer à un travail axé sur les résultats et à une gestion adaptative du programme. Cependant, au cours de l'atelier de suivi et d'évaluation et des entretiens avec le personnel du programme, il a été indiqué que la théorie du changement (TdC) reste sous-utilisée. La TdC s'est avéré particulièrement utile pour déterminer la stratégie dans la phase de planification du programme ainsi que pour permettre aux personnes extérieures de se faire rapidement une idée du fonctionnement du programme.

Recommandations
L'une des raisons possibles de cette situation est le fait que les différentes sphères d'influence (sphère de contrôle, sphère d'influence directe, sphère d'influence indirecte) ont été mal définies, ce qui peut entraîner une confusion quant aux niveaux de la théorie du changement sur lesquels le programme a le plus d'influence et sur lesquels il devrait se concentrer lors du suivi. Par exemple, certains acteurs (par exemple, les dirigeants des organisations) ont été placés dans la sphère de contrôle alors que le programme n'a aucun contrôle sur ce que ces dirigeants feront éventuellement suite à l'interaction avec le programme. Ces dirigeants appartiennent donc davantage à la sphère d'influence directe puisqu'ils constituent un groupe cible qui est directement influencé par le programme, de sorte qu'ils

prennent à leur tour des initiatives à l'égard de leurs organisations. Ainsi, tout changement parmi ces dirigeants n'est pas un output mais une incidence (= un résultat au niveau outcome).
En fait, on peut facilement redresser la situation en indiquant plus clairement les différentes sphères d'influence (sphère de contrôle, sphère d'influence et sphère d'intérêt) dans la théorie du changement (voir la figure 6.1 ci-dessous).

Figure 6.1 Représentation personnalisée de la théorie du changement



6.2 Système de suivi et d'évaluation

Points forts

Un certain nombre de mesures importantes ont déjà été prises pour rendre opérationnelle la théorie du changement susmentionnée grâce à un système de suivi axé sur les acteurs et basé sur la méthodologie de la cartographie des incidences. Par exemple, chacun des partenaires du programme a élaboré des **marqueurs de progrès** pour ses groupes cibles intermédiaires (= partenaires limitrophes) qu'il essaie d'influencer ou de soutenir de manière directe. Ces marqueurs de progrès décrivent les changements (= incidences/outcomes) que l'on espère voir chez ces acteurs et auxquels le programme veut contribuer par ses activités. Cela concerne les changements observables dans les activités ou les politiques de ces acteurs ainsi que les changements dans les relations que ces acteurs entretiennent. Les données de suivi sur les changements des acteurs intermédiaires sont mises à jour dans des **journaux des incidences** spécifiques à chaque acteur. En outre, il existe également un certain nombre de questions d'apprentissage générales qui permettent une analyse plus générale de l'acteur intermédiaire (à travers les différents marqueurs de progrès):

i. Quels acteurs ou facteurs ont stimulé ou entravé le changement?
ii. Dans quelle mesure la stratégie du programme s'est-elle révélée efficace pour stimuler le changement? Quels sont les changements nécessaires, le cas échéant?
iii. Dans quelle mesure la stratégie du programme contribue-t-elle à un changement durable parmi les acteurs intermédiaires?
iv. Quels ont été les changements inattendus (positifs ou négatifs)?

Les partenaires du programme assurent également un suivi permanent de leurs activités respectives. Cela se fait sur la base de **journaux d'activités** dans lesquels un certain nombre de données spécifiques liées aux activités sont conservées, telles que la description de l'activité, le profil et le nombre de participants, les points d'action et les effets directs sur les participants.
En vue d'une analyse collective des données de suivi, une réunion de suivi conjointe se tient deux fois par an, dont l'une vise à enregistrer conjointement les scores de performance des trois partenaires du programme sur la base des journaux des résultats et des journaux d'activité, ainsi que la justification narrative de ces scores.

Défis
- Bien que les outils de suivi permettent de recueillir de nombreuses informations utiles, tant sur les effets (incidences) que sur les activités, il reste difficile d'analyser ces données de manière suffisamment approfondie. Ce défi s'applique aux trois partenaires du programme individuellement ainsi qu'à l'analyse conjointe des données de suivi lors des réunions de suivi collectives. Les employés de l'organisation soulignent principalement le manque de temps pour ces analyses plus approfondies et ces processus d'apprentissage.
- Il est également souligné que chaque organisation suit toujours sa propre approche de suivi et d'évaluation, ce qui rend plus difficile le suivi commun de l'avancement du programme et l'analyse ou la cartographie de la valeur ajoutée de la coopération complémentaire et de la synergie entre les différentes organisations.
- Le défi que représente le grand nombre de groupes cibles intermédiaires au sein du mouvement syndical socialiste (+/- 67 organisations) est également souligné, ce qui rend difficile le suivi des changements dans toutes ces organisations. En outre, ces changements ne sont parfois visibles qu'après une période de temps considérable.
- On craint également que les organisations doivent tenir compte du grand nombre de marqueurs de progrès qu'elles surveillent dans le système de suivi et d'évaluation actuel. Le système de suivi basé sur la cartographie des incidences est délibérément utilisé comme un système de suivi interne. Les informations pertinentes issues de ce suivi interne sont ensuite utilisées pour alimenter les rapports sur les scores de performance et les indicateurs du cadre logique. Le risque est que, compte tenu des contraintes de temps, l'accent soit davantage mis sur les rapports externes au détriment du système de suivi interne, qui est davantage axé sur l'apprentissage.

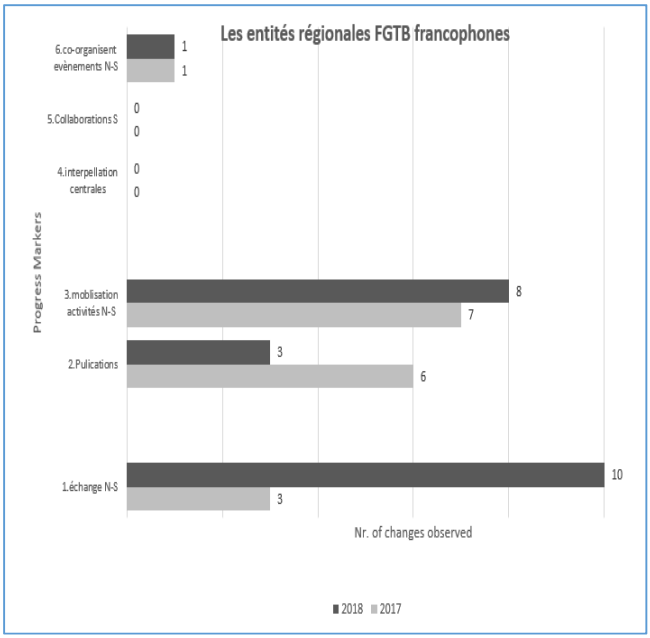
Recommandations
Pour l'avenir, il est important de s'appuyer sur les mesures importantes déjà prises dans le cadre du programme actuel pour rendre opérationnel un système de suivi et d'évaluation axé sur les acteurs et l'apprentissage. À cette fin, les recommandations pratiques suivantes peuvent être formulées:
- **Rapprochement des journaux des incidences et des journaux d'activités:** Les trois partenaires du programme utilisent un certain nombre d'outils de suivi communs tels que les journaux de résultats et les journaux d'activités. Ces outils pourraient être davantage alignés sur la base de l'expérience acquise avec les formats actuels. Par exemple, certains journaux de stratégie contiennent une colonne supplémentaire pour le nombre de participants ou autour des effets directs, tandis que d'autres journaux ne documentent pas ces informations, qui pourraient certainement être utiles pour une analyse ultérieure.

- **Renforcer l'analyse collective des données de suivi:** L'analyse collective d'une multitude d'informations qualitatives est en tout cas un défi que de nombreuses organisations doivent relever dans le cadre de leur pratique de suivi et d'évaluation. Les exemples suivants d'outils ou de méthodologies (non exhaustifs) pourraient être utiles à cet égard:
  - **Visualisation des données de suivi:** Un moyen possible de faciliter une analyse collective peut être de visualiser certaines tendances à partir des données de suivi. Une telle visualisation peut se faire de différentes manières et est possible pour différents groupes cibles intermédiaires dans le cadre de la théorie du changement.

Exemple 1: analyse des tendances des marqueurs de progrès

Par exemple, la figure 6.2 ci-dessous visualise les tendances qui pourraient être observées au cours des années 2017 et 2018 autour des marqueurs de progrès (à droite de la figure) des entités régionales francophones de la FGTB.

Figure 6.2 Nombre de changements en 2017 & 2018, marqueurs de progrès FGTB (Solsoc)



On s'attend à ce que
1. Nombre d'échanges entre les leaders des entités régionales FGTB francophones et personnes ressources du Sud mis en contact par Solsoc
On souhaite que
2. Les entités régionales FGTB fr publie des articles dans leurs supports de communication sur des projets dans le Sud.
3. Nombre d'activités organisées avec l'appui de SolSoc et intégrant la dimension Sud, pour lesquelles les leaders des entités régionales FGTB francophones mobilisent leur public.
On aimerait, dans l'idéal, que
4. Les entités régionales FGTB fr. interpellent les structures fédérales dont les centrales sur des enjeux politiques liés aux questions de solidarité internationale.
5. Suite à leurs missions dans le Sud et leurs rencontres avec des organisations de la société civile, tels que les organisations paysannes et les associations de travailleuses et travailleurs y compris du secteur informel, la FGTB développe des collaborations avec elles.
6. Les entités régionales FGTB fr. co-organisent avec l'associatif socialiste et SolSoc un évènement intégrant la dimension Sud

Une telle visualisation peut fournir un outil pratique pour stimuler la réflexion collective autour de certaines tendances, par exemple: sommes-nous satisfaits de ces tendances? Sont-ils attendus? Quelle est leur importance par rapport à l'objectif ou à la vision spécifique du programme? Comment le programme a-t-il pu y contribuer? Quels autres acteurs ou facteurs ont joué un rôle dans cette situation? En outre, ces visualisations offrent également un outil permettant de communiquer (p.ex. dans les rapports) certains résultats de manière plus visuelle.

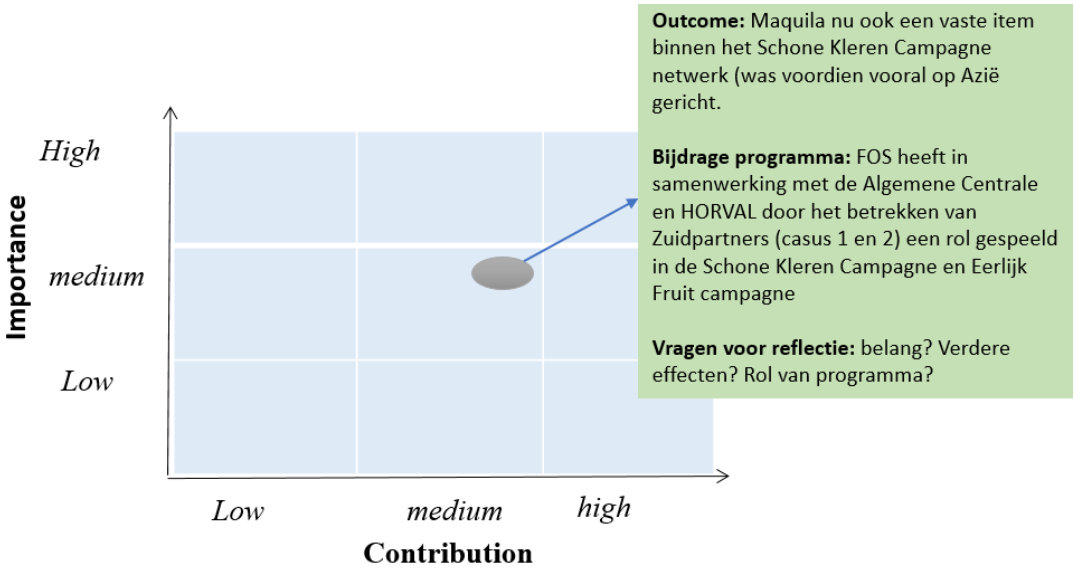
Exemple 2: analyse des résultats en fonction de la matrice de pertinence/contribution

Lorsqu'on veut stimuler une réflexion collective sur l'importance ou la pertinence d'un certain changement et la contribution possible du programme, il peut être utile de positionner ce changement sur une matrice de pertinence/contribution.[27] Les participants à la réflexion collective peuvent alors, sur la base de leurs propres observations ou interprétations, avancer des arguments pour justifier une

27 Cette approche s'inspire de la méthode de récolte des résultats, voir par exemple Safer world (2016), Doing things differently: Rethinking monitoring and evaluation to understand change.

certaine position. Cela conduit souvent à des analyses utiles dans lesquelles les perspectives des différents acteurs peuvent être discutées et dans lesquelles des données de suivi supplémentaires peuvent être ajoutées pour soutenir une certaine position. La figure 6.3 ci-dessous montre l'un des incidences mentionnés dans le rapport d'évaluation. Une telle visualisation pourrait être utilisé comme un outil de réflexion pour approfondir, par exemple, l'importance de cette incidence ou la contribution du programme. Il offre également un miroir qui permet d'examiner de manière critique si le résultat est décrit de manière suffisamment détaillée et si des informations supplémentaires peuvent être trouvées à ce sujet auprès des participants au moment de la réflexion.

Figure 6.3 Matrice importance/contribution (exemple d'incidence - FOS)



- Évaluation narrative (Narrative assessment)

L'un des défis qui compliquent l'analyse est le fait que les informations de suivi sont maintenant souvent dispersées dans différents outils de suivi (par exemple, les journaux des incidences et les journaux des activités) liés à différents groupes cibles intermédiaires. Pour préparer un moment d'apprentissage collectif, il est donc important de procéder à une analyse préparatoire de ces informations. Une approche possible d'une telle analyse préparatoire pourrait s'appuyer sur des éléments de la méthodologie d'évaluation narrative (Van Wessel & Ho, 2018).[28] Cette méthodologie vise principalement à suivre les activités du plaidoyer, mais peut également être utile pour suivre d'autres activités d'influence telles que le développement des capacités et l'influence des organisations partenaires (par exemple, les organisations du mouvement syndical socialiste) sur lesquelles on n'a aucun contrôle. Selon cette méthodologie, vous suivez en fait les acteurs qui effectuent le travail d'influence et à partir de là vous vérifiez, sur la base des informations disponibles, quels sont les effets auxquels ces activités contribuent. Les journaux d'activités (avec une colonne supplémentaire sur les effets directs) et les journaux des incidences constitueraient une bonne base à cet effet. En utilisant cette méthodologie, les informations des journaux des incidences et des journaux d'activités pourraient

28 Van Wessel, M. G. J., & Ho, W. W. S. (2018). Narrative Assessment: A new approach to advocacy monitoring, evaluation, learning and communication. Hivos: https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/fulltext/471634
van Wessel, M. (2018). Narrative Assessment: A new approach to evaluation of advocacy for development. Evaluation, 24(4), 400-418. https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1356389018796021

ensuite être utilisés pour reconstruire des cas spécifiques de processus de changement. Les cas examinés au cours de cette évaluation en sont des exemples. Ces cas peuvent ensuite faire l'objet d'un suivi plus approfondi et prendre forme à travers différents cycles de surveillance.

7 | Recommandations

Un certain nombre de recommandations pratiques sont déjà contenues dans les bonnes pratiques décrites dans les conclusions de l'analyse croisée. Ce chapitre présente un certain nombre de recommandations plus stratégiques que le programme conjoint peut prendre en compte dans ses réflexions sur l'implication des partenaires du Sud dans le volet Nord.

1. **Cadre conceptuel 'Impliquer les partenaires du Sud dans le volet Nord'.** Cette évaluation montre clairement la valeur ajoutée de l'implication des partenaires du Sud dans les activités visant à sensibiliser et à faire le plaidoyer. En ce sens, il est important de tenir compte des bonnes pratiques qui pourraient être identifiées lors de l'évaluation, si possible, à l'avenir. Elles fournissent un cadre conceptuel pratique qui peut être utile pour la planification, la mise en œuvre et le suivi des futures activités de sensibilisation et de plaidoyer auxquelles les partenaires participent. L'encadré 7.1 donne un aperçu des dimensions de ce cadre conceptuel. Les dimensions sont examinées en détail dans les conclusions dans le chapitre 5.

Encadré 7.1 Cadre conceptuel 'L'implication des partenaires du Sud dans le Nord fonctionne' - dimensions importantes

- Intégration dans la stratégie générale du programme.
- Une approche basée sur une trajectoire dans la durée et sur des relations durables qui apporte une plus value pour les partenaires Sud ainsi que les partenaires Nord.
- Coopération complémentaire entre FOS, SolSoc et ISVI et leurs partenaires respectifs (expertise, groupes cibles, réseaux).
- Bonne préparation et participation des partenaires Sud.
- Suivi continu et retour d'information aux organisations partenaires et au sein du mouvement.

2. La **collaboration complémentaire** renforcée entre FOS, SolSoc et IFSI offre clairement une valeur ajoutée, tant en termes de portée que de possibilités de renforcer sa propre expertise autour de thèmes ou de méthodes de travail spécifiques. Il est conseillé de continuer à renforcer cette collaboration à l'avenir et de continuer à rechercher et même à renforcer les partenariats avec les réseaux ou autres organisations concernés. Dans le même temps, il est également important de continuer à approfondir sa propre expertise sur des thèmes spécifiques liés aux processus de sensibilisation et d'influence politique en cours. Il en va de même pour l'expertise concernant l'utilisation de certains médias (par exemple, le cinéma, les médias sociaux et traditionnels, etc.) afin de pouvoir utiliser certains messages ou témoignages des partenaires du Sud de manière plus durable. Il peut également être nécessaire de faire des choix stratégiques sur les thèmes sur lesquels le programme commun entend se concentrer à l'avenir.

   Après tout, l'évaluation nous apprend que l'implication des partenaires, en termes de sensibilisation et d'influence sur les politiques, mais aussi en termes de renforcement des capacités des partenaires du Sud et des organisations qui mettent en œuvre le programme, lorsque la coopération peut s'inscrire dans une trajectoire à long terme autour d'un thème spécifique (P.ex. des

accords commerciaux spécifiques, ou la 'human rights due diligence' dans la chaîne de valeur du cacao, la protection sociale, ...) qui est pertinente et reconnaissable pour les différents acteurs impliqués et dans laquelle ils peuvent également agir (par exemple en tant que producteurs, en tant que consommateurs, en tant que watchdog, en tant que militants syndicaux, ...).

3. Les résultats de l'évaluation montrent qu'il existe des possibilités intéressantes de lier plus étroitement les **volets Nord et Sud.** Par exemple, l'évaluation a montré que l'implication des partenaires du Sud dans les activités du volet Nord (sensibilisation/mobilisation et plaidoyer) contribue également à renforcer les capacités du partenaire du Sud, ce qui est un objectif important du volet Sud. En même temps, l'évaluation montre que la participation des partenaires du Sud peut être particulièrement efficace si elle s'inscrit dans le cadre d'un processus à long terme dans lequel les partenaires du Nord et du Sud travaillent ensemble de manière stratégique sur plusieurs années sur un thème spécifique (par exemple, les minéraux de conflit, l'accord commercial avec la Colombie, la chaîne de valeur du cacao, ...). C'est dans le cadre de ces parcours que le programme commun peut mobiliser la force du réseau international du mouvement par un soutien ciblé afin de contribuer au changement structurel dans un certain secteur ou autour d'un certain thème par la sensibilisation, le plaidoyer et le renforcement des capacités à différents niveaux et ce, tant en Belgique et en Europe (via le volet Nord) que dans les pays partenaires (via le volet Sud). Dans de tels processus, il est nécessaire de renforcer la capacité des acteurs impliqués, ainsi que d'assurer le suivi des activités qui se déroulent tant en Belgique que dans les pays partenaires. Toutefois, l'évaluation montre que ce suivi est un défi. Par exemple, il n'est pas toujours évident de savoir dans quelle mesure un visiteur du partenaire du Sud fournit un retour d'information sur les nouvelles idées à son retour ou dans quelle mesure les nouveaux contacts établis sont effectivement capitalisés. Un lien plus fort entre la coopération du volet Nord et le volet Sud peut offrir une réponse possible à cet égard. De cette manière, le volet Sud peut jouer un rôle dans le suivi du côté des partenaires du sud. Un lien plus stratégique entre le volet Sud et le volet Nord peut également être utile pour planifier des actions de sensibilisation et de plaidoyer afin que les actions du volet Sud et du volet Nord puissent se renforcer mutuellement.

   Un lien plus fort entre les volets Sud et le Nord est également conforme à une approche globale basée sur les droits (Van Ongevalle et al. 2018)[29] qui est clairement évidente dans le volet Nord du programme commun ainsi qu'aux principes sous-jacents des objectifs de développement durable (c'est-à-dire la principe d'indivisibilité, le fait de ne laisser personne derrière soi, les partenariats multipartites). En effet, une telle approche se manifeste par des interventions qui approfondissent les causes sous-jacentes de l'injustice mondiale. Ils visent aussi plus souvent un processus d'apprentissage axé sur la pensée critique et comprennent des actions de plaidoyer politique qui tentent de s'attaquer aux causes des situations injustes. Cette approche s'oppose donc à une contradiction traditionnelle N-Z et souligne l'interdépendance entre ce qui se passe au niveau local et au niveau mondial. Une opération N-Z plus intégrée pourrait contribuer à rendre cette approche globale basée sur les droits encore plus opérationnels. Afin de rendre cela opérationnel dans le nouveau programme, il pourrait être approprié d'utiliser les principes des objectifs de développement durable (SDD) comme boussole dans la formulation du nouveau programme. De cette manière, le programme pourrait être un précurseur dans l'opérationnalisation des SDG sur la base d'une approche intégrée (N/S). Peut-être l'approche SolSoc pourrait-elle être utile dans ces réflexions car leurs opérations au Nord et au Sud sont déjà fortement imbriquées.

29 Van Ongevalle, Jan, Fonteneau, Benedicte, Grega, Pierre, Knipprath, Heidi et Jaspers, Nancy (2018). Évaluation des actions d'éducation au développement financées ou cofinancées par la Coopération belge au développement au cours de la période 2014-2017.

4. Pour renforcer le **système de suivi,** il est conseillé de s'appuyer sur les mesures déjà prises pour rendre opérationnel un système de suivi et d'évaluation axé sur les acteurs et basé sur la méthode de cartographie des incidences. À cette fin, les journaux des incidences et les journaux des activités des trois partenaires pourraient être mieux alignés. L'insertion d'une colonne d'effets dans les journaux d'activités pourrait également offrir une valeur ajoutée. En outre, il est important d'inclure suffisamment d'informations dans les journaux, tant en termes de portée (par exemple, suivi systématique du nombre de participants à certaines activités) qu'en termes d'effets observés (par exemple, si le mandataire contacte de manière proactive, indiquer également, si possible, la raison et le lieu où cela a conduit...). Après tout, ce sont des données utiles pour faciliter une analyse narrative ou une 'outcome harvesting et une analyse de la contribution du programme aux changements observés et ainsi alimenter les analyses sur l'avancement du programme. En outre, il est important de renforcer l'analyse collective des données de suivi. Les options méthodologiques mentionnées dans le rapport d'évaluation (par exemple, la visualisation des données de suivi, l'analyse des tendances, les éléments des méthodologies 'outcome harvesting' et l'analyse narrative, ...) peuvent servir d'inspiration à cet effet. On pourrait également envisager de mettre en place un parcours d'apprentissage guidé dans lequel les trois organisations travailleraient avec des méthodologies pratiques pour approfondir l'analyse des données de suivi (par exemple, au moyen d'outils de visualisation, d'évaluation narrative ou d'éléments de 'outcome harvesting', ...).

- ANNEXES -

annexe 1 Sources consultées

FOS, SOLSOC, IFSI (2017), *Travail Décent: la création d'emplois décents, les droits au travail, la protection sociale et le dialogue social.* Programme commun mis en oeuvre par FOS, IFSI, SolSoc; Programme 2017-2021, Bruxelles. In annex: cadre logique; journaux d'incidences; rapports suivi; suivi des publications; performantiescores; geleerde lessen (ongepubliceerde documenten)

Bourdieu, P. (1986), The Forms of Capital, p. 241-258 dans *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education,* édité par J. G. Richardson. New York: Greenwood Press.

Brodie E. et al (2009), Understanding participation: a literature review: http://www.sharedpractice.org.uk/Downloads/Pathways_final_report.pdf

Hofstede, G. (2003), Culture's Consequences**.** Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Sage Publications - édition révisée

Keck, M. & Sikkink, K. (1998), Activists beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics. Ithaca: Cornell.

Kepa (2014), Enhancing Southern Voices in global education : https://www.globaalikasvatus.fi/sites/default/files/attachments/enhancing-southern-voices-global-education_0.pdf

Peeters, B. et al (2015), Évaluation externe du programme de coopération syndicale 2021-2014: FGTB/IFSI, Louvain: South Research.

Pollet, I. (1994), *Transnational partnerships: a guide for project promotors*, Bruxelles: Ministère de la Communauté flamande.

Putnam, Robert D. (2000). *Bowling Alone: L'effondrement et la renaissance de la communauté américaine*. New York: Simon & Schuster.

Van Ongevalle, J, Huyse, H., Van Petegem, P. (2014). Dealing with complexity through 'actor-focused' Planning, Monitoring & Evaluation (PME), Evaluation, The *International Journal of Theory, Research and Practice,* Vol. 20(4) pp. 447- 466. http://evi.sagepub.com/content/20/4/447

Van Wessel, M. & Ho, W. (2018), Narrative Assessment, A new approach to advocacy monitoring, evaluation, learning and communication, Wageningen: Hivos.

annexe 2 **Personnes interrogées**

Evangelina Arqueta, Rouge de Sindicatos de la Maquila de Honduras

Marta Zaldaña, FEASIES, El Salvador

Berta Villamizar, SINTRAIMAGRA, Colombie

Juliana Millan Guzmann, ATI Colombie

Nelly Luz, IPC, Colombie

Juan Carlos, Sinaltrainal Colombie

Rami Massad, PAC, Palestine

Shawn Hattingh, ILRIG, Afrique du Sud

Danny Singoma, Cenadep, RDC

Isabel Kapinga, CDT, RDC

Guy Kuku, CDT, RDC

Daniel Lombo, FENSTIAA, Côte d'Ivoire

Gwenaëlle Grovonius, PS, Parlement wallon

Maxime Leclercq, employé PS dans la salle

Anne Delvaux, PS Ixelles

Koen Van Brabandt, Général Central FGTB

Filip Misplon, AC FGTB Flandre orientale

Rudi Sohier, Général Central FGTB, Anvers

Sylvie Mariën, HORVAL, FGTB

Martine Vandevenne, FGTB

Vroni Lemeire, FGTB

Rik Thijs, NVSM (Socialistische Mutualiteiten)

Callie Van Erps, FPS

Fredy Jacquet, Laïcité & Humanisme en Afrique Centrale

Geraldine Georges, SolSoc

Ioanna Gimnopoulou, SolSoc

Perinne Crèvecoeur, SolSoc

Laurent Atsou, IFSI

Caroline Ball, FOS

Fesses de Stiene, FOS

annexe 3 Questionnaires utilisés

b3.1 Liste de contrôle de base - Zuidpartners//(version néerlandaise)

Cette liste de contrôle constitue la base des entretiens avec les partenaires du Sud sur la manière dont ils sont déployés pour la mobilisation et le lobbying au Nord. Les entretiens sont élaborés et adaptés en fonction du contexte et du cas. Cette liste de contrôle de base est basée sur la modalité de visite d'un partenaire du Sud en Belgique/Europe. Dans certains cas, cependant, il ne s'agissait pas d'une visite mais d'une mission d'une délégation du Nord dans le Sud.

Informations sur le partenaire du Sud et le cas

1. Données organisationnelles de base (si elles ne sont pas fournies à l'avance): lieu, structure des membres, activité principale
2. Position du répondant par rapport à l'organisation/au groupe cible: qui représente-t-il?
3. Question du cas (si elle n'a pas été communiquée au préalable) - Problème (général/concret)
4. Connaissance et expérience du problème

Pneu avec FOS-SolSoc-IFSI

5. Depuis quand existe-t-il un partenariat avec FOS-SolSoc-IFSI?
6. Avez-vous également des liens personnels avec FOS-SolSoc-IFSI ou une autre organisation du réseau SOLIDAR?
7. Avez-vous déjà eu l'occasion de visiter des partenaires du Nord?
8. D'autres membres de votre organisation ont-ils une expérience des visites à destination/en provenance de partenaires du Nord?

Visite et communication dans le Nord (Belgique)

9. La visite aux partenaires du Nord était-elle principalement à leur initiative ou à la vôtre?
10. Avez-vous déjà eu l'expérience d'apporter un témoignage ou de porter un problème devant un public international (belge/européen)?
11. Qu'attendiez-vous avant d'apporter votre témoignage ou votre message au Nord? Vous attendiez-vous à une amélioration? Ou vous attendiez-vous à ce que les problèmes soient reconnus dans le Nord (plus précisément: le public, les organisations, les décideurs politiques)? Cette attente (même si ce n'est que pour une petite partie) s'est-elle concrétisée?
12. Avez-vous été consulté au préalable sur le message que vous apporteriez, comment, à quel type de public, sous quelle forme?
13. Avez-vous eu votre mot à dire dans le programme de votre visite?
14. Pouvez-vous décrire brièvement les activités qui ont eu lieu pendant votre visite?
15. Comment votre témoignage/message a-t-il été reçu? (éventuellement préciser par activité) (a) Y avait-il un petit ou un grand public? (b) Y a-t-il eu une interaction avec le public? (c) y a-t-il eu des signes d'intérêt, de compréhension des questions que vous avez soulevées, d'appréciation de votre effort? (d) a-t-elle débouché sur des intentions ou des projets concrets (N.B. adapter l'interrogation en cas d'interaction directe avec les décideurs politiques)
16. Avez-vous reçu un retour d'information du partenaire belge? a) pendant et/ou après la visite? (b) sur votre engagement et/ou sur le résultat et les perspectives futures?

17. Avez-vous entendu des histoires reconnaissables lors de votre visite en Belgique/Europe? Ou des histoires que vous pouvez utiliser dans votre propre contexte?
18. Avez-vous appris quelque chose de cette visite? (a) sur le problème (b) sur la façon dont le partenaire belge travaille (c) sur votre façon de communiquer?

Organisation de la visite

19. La visite était-elle bien organisée en termes a) de calendrier, b) de logistique (vols, hébergement), c) de calendrier (gérable), d) de connaissances linguistiques et de traduction, e) de combinaison avec d'autres visites en Europe?
20. Avez-vous été suffisamment encadré? Etiez-vous à l'aise pendant la visite?
21. Pourriez-vous acquérir des expériences intéressantes ou instructives pendant la visite?
22. Avez-vous rencontré les personnes que vous vouliez rencontrer? Pouvez-vous leur dire ce que vous vouliez leur dire?

Votre évaluation

23. La visite a-t-elle renforcé votre position dans votre propre organisation/pays? Êtes-vous plus écouté qu'auparavant?
24. Rétrospectivement, FOS-SolSoc-IFSI aurait-il dû mieux ou différemment gérer la visite? Avez-vous pu en discuter avec eux?
25. Rétrospectivement, auriez-vous dû mieux ou différemment gérer la visite? Si vous étiez à nouveau là, qu'auriez-vous fait d'autre?
26. Répondriez-vous à nouveau à une question similaire pour une visite à FOS-SolSoc-IFSI? Pourquoi oui/non?
27. Avez-vous l'impression que votre histoire (a) est reconnaissable pour les gens du Nord? (b) n'est pas trop complexe à comprendre? (c) offre des points de levier suffisants pour agir et influencer les politiques dans le Nord?

b3.2 Questionnaire de base - partenaires Sud//version française

Cette questionnaire constitue la base pour les entretiens avec les partenaires du Sud sur la manière dont ils sont employés pour la mobilisation et le lobbying dans le Nord. Les entretiens seront élaborés et ajustés en fonction du contexte et du cas. Cette questionnaire de base assume la modalité d'une visite d'un partenaire du Sud en Belgique/Europe. Dans certains cas, cependant, il ne s'agissait pas d'une visite mais d'une mission d'une délégation du Nord au Sud.

Données sur context & partenaire du Sud

1. Données de base de l'organisation (si non fournies à l'avance): localité, structure vis-à-vis membres/groupe cible, activité principale
2. Position du répondant par rapport à l'organisation/au groupe cible: qui représente-t-il?
3. Problématique (si non communiqué à l'avance) - dossier (général/concret)
4. Connaissance et expérience de la problématique

Lien avec FOS-SolSoc-IFSI

5. Depuis quand existe-t-il un partenariat avec FOS-SolSoc-IFSI?
6. Avez-vous également des liens personnels avec FOS-SolSoc-IFSI ou avec une autre organisation du réseau SOLIDAR?
7. Aviez-vous déjà visité des partenaires du Nord auparavant?
8. D' autres membres de votre organisation ont-ils déjà visité des partenaires du Nord?

Visite & communication dans le nord (Belgique)

9. La visite aux partenaires du Nord était-elle principalement basée sur leur initiative ou sur votre initiative?
10. Aviez-vous déjà une expérience dans la présentation de témoignages ou la formulation de cette problématique devant un public international (belge/européen)?
11. Qu'attendiez-vous d'avance de votre témoignage ou de votre message dans le Nord? attendiez-vous à une amélioration des problèmes? Ou attendiez-vous à ce que le problème soit reconnu dans le Nord (précisez: public, organisations, décideurs)? Est-ce que cette attente s'est réalisée (même si seulement pour une petite partie)?
12. Avez-vous été consulté à l'avance sur le message/témoignage que vous transmettriez, comment, à quel type de public et sous quelle forme?
13. Avez-vous eu votre mot à dire dans le planning de votre visite?
14. Pouvez-vous indiquer brièvement quelles activités ont eu lieu lors de votre visite?
15. Comment votre témoignage/message a-t-il été reçu? (spécifiez éventuellement par activité) (a) le public était-il petit ou large? b) Y a-t-il eu une interaction avec le public? (c) y avait-il des signes d'intérêt, un aperçu des problèmes que vous avez soulevés, une appréciation de vos efforts? d) cela a-t-il conduit à des intentions ou à des plans concrets? (N.B. ajuster la question dans le cas d'interaction directe avec les décideurs)
16. Avez-vous reçu des commentaires du partenaire belge? a) pendant et/ou après la visite? (b) sur votre engagement et/ou le résultat et les perspectives futures?
17. Avez-vous entendu des histoires reconnaissables lors de votre visite en Belgique/Europe? Ou des histoires que vous pouvez utiliser dans votre propre contexte?
18. Avez-vous appris quelque chose de la visite? (a) sur la problématique (b) sur le fonctionnement du partenaire belge (c) sur votre façon de communiquer/convaincre le public?

Organisation de la visite

19. La visite a-t-elle été bien organisée en termes de (a) timing (b) logistique (vols, hébergement), (c) calendrier (gérable), (d) compétences linguistiques et traduction (e) combinées avec d'autres visites en Europe?
20. Avez-vous été correctement encadré? Étiez-vous à l'aise pendant la visite?
21. Pourriez-vous acquérir des expériences intéressantes ou éducatives pendant la visite?
22. Avez-vous rencontré les personnes que vous voudriez rencontrer? Pourriez-vous leur communiquer ce que vous vouliez leur communiquer?

Votre évaluation

23. La visite a-t-elle renforcé votre position dans votre propre organisation/pays? Est-ce qu'on vous écoute plus qu'avant?
24. Rétrospectivement, FOS-SolSoc-IFSI devrait-il mieux ou différemment organiser la visite? Avez-vous pu échanger des idées avec eux à ce sujet?
25. En rétrospective, auriez-vous dû aborder la visite mieux ou différemment? Si vous étiez là de nouveau, que feriez-vous différemment?
26. Souhaitez-vous répondre à une requête similaire pour visiter FOS-SolSoc-IFSI? Pourquoi oui/non?
27. Avez-vous l'impression que votre histoire (a) est reconnaissable aux gens du Nord? (b) n'est pas trop complexe à comprendre? (c) fournit-il suffisamment d'opportunités pour faire campagne et influencer la politique dans le Nord?

b3.3 Liste de contrôle principale - Partenaires du Sud//Version anglaise

Cette liste de contrôle constitue la base des entretiens avec les partenaires du Sud sur la manière dont ils sont déployés pour la mobilisation et le lobbying au Nord. Les entretiens seront approfondis et adaptés en fonction du contexte et du cas. Cette check-list est utilisée dans le cas d'une visite d'un partenaire du Sud en Belgique/Europe. Dans certains cas, cependant, il ne s'agit pas d'une visite mais d'une mission d'une délégation du Nord dans le Sud.

Données sur le partenaire du Sud et la question

1. Données sur l'organisation (si elles ne sont pas fournies à l'avance): lieu, structure (en ce qui concerne les membres ou le groupe cible), activité principale
2. Position du répondant par rapport à l'organisation et au groupe cible: qui représente-t-il?
3. Question du cas (si elle n'a pas été communiquée au préalable) - en général/spécifique
4. Connaissance et expérience en la matière

Relations et liens avec FOS-SolSoc-IFSI

5. Depuis quand existe-t-il un partenariat avec FOS-SolSoc-IFSI?
6. Avez-vous également des liens personnels avec FOS-SolSoc-IFSI ou avec d'autres organisations du réseau SOLIDAR?
7. Avez-vous déjà eu l'occasion de visiter des partenaires du Nord?
8. D'autres membres de votre organisation ont-ils une expérience des visites à destination/en provenance de partenaires du Nord?

Visite et communication dans le Nord (Belgique)

9. La visite aux partenaires du Nord a-t-elle été principalement basée sur leur initiative ou sur la vôtre?
10. Avez-vous déjà eu l'occasion de témoigner ou de soulever des questions devant un public international (belge/européen)?
11. Avant de vous y rendre, quel résultat attendiez-vous de la transmission de votre témoignage ou de votre message au Nord? Vous attendiez-vous à une amélioration de la situation? Ou vous attendiez-vous à ce que le problème soit reconnu dans le Nord (précisez: public, organisations, décideurs politiques)? Cette attente s'est-elle concrétisée (même dans une faible mesure)?
12. Avez-vous été consulté au préalable sur le message que vous souhaitez faire passer, sur la manière dont vous le formulerez, sur le type de public auquel vous vous adressez et sur la forme que vous lui donnerez?
13. Avez-vous eu votre mot à dire sur le programme de votre visite?
14. Pouvez-vous indiquer brièvement les activités qui ont eu lieu pendant votre visite?
15. Comment votre témoignage/message a-t-il été reçu? (éventuellement préciser par activité) (a) y avait-il un public petit ou grand? (b) Y a-t-il eu une interaction avec le public? (c) Y a-t-il eu des signes d'intérêt, des informations sur les questions que vous avez soulevées, une appréciation de vos efforts? (d) cela a-t-il débouché sur des intentions ou des projets concrets? (N.B. ajuster la question dans le cas d'une interaction directe avec les décideurs politiques)
16. Avez-vous reçu un retour d'information du partenaire belge? a) pendant et/ou après la visite? (b) sur votre engagement et/ou le résultat et les perspectives futures?
17. Avez-vous entendu des histoires reconnaissables lors de votre visite en Belgique/Europe? Ou des histoires que vous pouvez utiliser dans votre propre contexte?
18. Avez-vous appris quelque chose de cette visite? (a) sur la question (b) sur le mode de fonctionnement du partenaire belge (c) sur votre propre façon de communiquer et de convaincre le public?

Organisation de la visite

19. La visite était-elle bien organisée en termes de (a) timing approprié (b) logistique (vols, hébergement), (c) calendrier (gérable), (d) compétences linguistiques et traduction (e) combinaison avec d'autres visites en Europe?
20. Avez-vous été suffisamment accompagné par l'hôte/le facilitateur? Étiez-vous à l'aise pendant la visite?
21. Avez-vous eu des expériences intéressantes ou éducatives pendant la visite?
22. Avez-vous rencontré les personnes que vous vouliez rencontrer? Pouvez-vous leur dire ce que vous vouliez leur dire?

Votre évaluation

23. La visite a-t-elle renforcé votre position dans votre propre organisation/pays? Votre voix est-elle plus écoutée qu'auparavant?
24. Rétrospectivement, FOS-SolSoc-IFSI devrait-il mieux ou différemment gérer la visite? Avez-vous pu échanger des idées avec eux à ce sujet?
25. Rétrospectivement, auriez-vous dû mieux ou différemment aborder la visite? Si vous étiez à nouveau là-bas, que feriez-vous différemment?
26. Répondriez-vous à une question similaire pour une visite à FOS-SolSoc-IFSI si on vous la posait à nouveau? Pourquoi oui/non?
27. Avez-vous l'impression que votre histoire (a) est reconnaissable pour les gens du Nord? (b) n'est pas trop complexe à comprendre? (c) offre suffisamment de points de départ pour faire campagne et influencer les décideurs politiques du Nord?

b3.4 Cuestionario de base - Contrapartes del sur//version Espagnol

Ce questionnaire sert de base aux entretiens avec les partenaires du Sud sur la manière dont ils sont utilisés pour la mobilisation et le lobbying au Nord. Les entretiens seront élaborés et adaptés en fonction du contexte et du cas. Ce questionnaire prend le cas d'une visite d'un Partenaire du Sud en Belgique/Europe. Dans certains cas, cependant, il ne s'agissait pas d'une visite, mais d'une mission d'une délégation du Nord vers le Sud.

Faits concernant la question/problème et l'homologue du Sud

1. Détails de l'organisation (si non communiqués à l'avance): lieu, structure des membres, activité principale
2. Position du défendeur par rapport à l'organisation: qui représente-t-il?
3. Problemático (si no se comunica por adelantado) - general/concreto
4. Connaissances et expérience concernant la question/problème

Relation avec FOS-SolSoc-IFSI

5. ¿Desde cuándo se ha asociado con FOS-SolSoc-IFSI?
6. Avez-vous également des liens personnels avec FOS-SolSoc-IFSI ou une autre organisation du réseau SOLIDAR?
7. Avez-vous déjà eu l'occasion de rendre visite à des homologues du Nord?
8. D'autres membres de votre organisation ont-ils l'expérience des visites à destination/en provenance de leurs homologues du Nord?

Visite et communication dans le nord (Belgique)

9. L'initiative de votre visite chez les partenaires du Nord est-elle venue principalement d'eux ou de vous?
10. ¿Ya tenía experiencia previa en dar testimonio o explicar este problematico a un público internacional (belga/europeo)?
11. Qu'attendiez-vous au préalable pour apporter votre témoignage ou votre message au Nord? Attendiez-vous une solution ou une amélioration des problèmes? Ou vous attendiez-vous à ce que le problème soit reconnu dans le Nord (précisez: par le public, les organisations, les politiciens)? Cette attente a-t-elle été satisfaite (ou du moins une petite partie de celle-ci)?
12. Avez-vous été consulté au préalable sur le message que vous souhaitez faire passer, et comment, et à quel type de public et de quelle manière?
13. Avez-vous eu quelque chose à dire dans le programme de votre visite?
14. Pouvez-vous indiquer brièvement les activités qui ont eu lieu pendant votre visite?
15. Comment votre témoignage/message a-t-il été reçu? (éventuellement préciser par activité) (a) y avait-il un petit ou un grand public? (b) Y a-t-il eu une interaction avec le public? (c) Y a-t-il eu des signes d'intérêt, une prise de conscience des problèmes que vous avez apportés, une appréciation de votre effort? d) a-t-elle débouché sur des intentions ou des projets concrets?
16. Avez-vous reçu des commentaires de l'homologue belge? a) pendant et/ou après la visite? (b) sur votre engagement/le résultat/les perspectives supplémentaires?
17. Avez-vous entendu des histoires reconnaissables lors de votre visite en Belgique/Europe ou des histoires que vous pouvez utiliser dans votre propre contexte?
18. Avez-vous appris quelque chose de cette visite? (a) sur la question/le problème (b) sur le mode de fonctionnement de l'homologue belge (c) sur leur mode de communication?

Organización de la visita

19. La visite était-elle bien organisée en termes a) de calendrier b) de logistique (vols, hébergement), c) de calendrier (gérable), d) de langues et de traduction e) de combinaison avec d'autres visites en Europe?
20. ¿Has sido enmarcado adecuadamente? ¿Te sentiste cómodo durante la visita?
21. Pourrais-je vivre des expériences intéressantes ou éducatives pendant la visite?
22. Avez-vous rencontré les personnes que vous vouliez rencontrer? Pouvez-vous leur dire ce que vous vouliez leur dire?

Votre évaluation

23. La visite a-t-elle renforcé votre position dans votre propre organisation/pays? Y a-t-il plus d'écoute maintenant qu'auparavant?
24. Rétrospectivement, FOS-SolSoc-IFSI devrait-il mieux ou différemment gérer la visite? Avez-vous pu échanger avec eux à ce sujet?
25. Rétrospectivement, aurais-je dû mieux ou différemment aborder la visite? Si vous étiez à nouveau là, que feriez-vous différemment?
26. Répondriez-vous à une demande similaire pour une nouvelle visite à FOS-SolSoc-IFSI? Pourquoi oui/non?
27. Avez-vous le sentiment que votre histoire est reconnaissable pour les gens du Nord? (b) n'est pas trop complexe à comprendre? (c) offre des possibilités suffisantes pour faire campagne et influencer la politique dans le Nord?

b3.5 Liste de contrôle de base - Partenaires du Nord//(version néerlandaise)

Sensibilisation et mobilisation

Cette liste de contrôle constitue la base des entretiens avec les partenaires du Nord (figures clés du Nord/Belgique) sur la façon dont ils ont vécu l'engagement des partenaires du Sud dans la mobilisation et le lobbying. Les entretiens seront élaborés et adaptés en fonction du contexte et du cas. Cette liste de contrôle de base est basée sur la modalité de visite d'un partenaire du Sud en Belgique/Europe. Dans certains cas, cependant, il ne s'agissait pas d'une visite mais d'une mission d'une délégation du Nord dans le Sud.

Données sur le partenaire du Nord

1. Organisation des données de base (objectif, taille) et activités
2. Position du répondant par rapport à l'organisation/au groupe cible: quelle est sa fonction?
3. Lien avec FOS-SolSoc-IFSI (coopération structurelle, en réseau et fréquente/occasionnelle)
4. Connexion personnelle avec FOS-SolSoc-IFSI

Calendrier des visites/passages Zuidpartner

5. A votre demande (ou à celle de votre organisation) ou en raison d'une opportunité (offre de FOS-SolSoc-IFSI)?
6. Traditionnellement, cela s'est-il déjà produit avant que les partenaires du Sud n'arrivent? Quelle est l'attitude de votre organisation? Ont-ils de l'expérience dans ce domaine? (en termes d'établissement de l'agenda, de déploiement des personnes, d'annonce, de recrutement du public)
7. Ont-ils été impliqués dans la planification dans ce cas? (suffisamment à l'avance, avec contrôle de la forme et du contenu)?

Activité/événement trouvé

8. Description de la visite/activité du Partenaire Sud dans votre organisation (comment elle est encadrée; calendrier de la journée; présence et public présent; lieu)
9. La planification convenue a-t-elle été suivie ou s'en est-elle écartée?
10. Existe-t-il des rapports ou des documents à ce sujet?
11. Le partenaire (organisation) du Sud était-il suffisamment adapté à cette activité (représentatif, crédible, couvert par le thème)? Y a-t-il suffisamment d'affinités entre votre organisation et le partenaire du Sud?

Performance et cadrage

12. Comment la personne s'est-elle retrouvée en termes de compétences orales, d'authenticité...?
13. La langue et la traduction n'ont-elles pas été un obstacle? Cela a-t-il été facilité?
14. Le logement était-il convenable?
15. Le calendrier était-il adéquat? (date et heure, durée de la présentation ou de l'événement)
16. Le témoignage/message de la personne a-t-il été encadré dans une activité appropriée (qui était de toute façon prévue? ou spécialement arrangée à cette fin?)?

Le message/témoignage apporté

17. Authentique et original (non entendu auparavant)?
18. Acquérir: de l'intérêt, de la perspicacité ou de l'émotion (empathie, indignation)?
19. Contient-il des éléments communs aux travaux de votre organisation?
20. Transcender le contexte? (universel dans le message)
21. Une histoire plus grande? (narratif ou analytique)
22. Perspective d'action: une perspective a-t-elle été offerte (pour l'action ou les mesures) à partir du message ou du cadre?

23. La personne ou l'animateur (FOS-SolSoc-IFSI) était-il ouvert aux questions, à la discussion, aux commentaires?

Audience et auditeurs

24. Numéro et profil?
25. Recruté de quelle manière?
26. Importance et pertinence du témoignage/message pour eux?
27. Est-ce un public qu'il faut encore 'convaincre'? (en ce qui concerne le problème - en ce qui concerne la dimension internationale du problème)
28. S'agit-il d'un public ayant un potentiel multiplicateur? A quels groupes? Cela est-il vérifié ou documenté?
29. L'occasion a-t-elle été propice à la dynamique de groupe, à la création de liens, au travail en réseau? (par exemple)

Conséquences et effets du message/du témoignage

30. Instructif et informatif? (dans quel domaine)
31. Satisfaction et appréciation du public?
32. Y a-t-il eu une interaction avec l'orateur/le facilitateur?
33. Le public pourrait-il utiliser le message/témoignage? Comment pourrait-on l'utiliser?
34. Le public pourrait-il transmettre le message/témoignage à d'autres personnes? Comment et à qui?
35. Votre organisation a-t-elle été en mesure de traduire le message du partenaire du Sud pour ses propres besoins?
36. Rétrospectivement, quel a été l'effet (a) sur le partenaire/la question du Sud? b) pour votre organisation? (thème d'action? campagne?) c) pour le public? (sensibilisation, mobilisation?) d) à un niveau supérieur (niveau politique, mesures)?

Votre évaluation

37. Comment évaluez-vous les aspects suivants? Qu'est-ce qui aurait pu être mieux?
38. la planification et l'ordonnancement de l'arrivée de ce partenaire du Sud
39. la sélection et les performances de la personne en question
40. travailler avec FOS-SolSoc-IFSI sur ce sujet?
41. l'emplacement et les aspects logistiques?
42. le recrutement et la présence du public?
43. Si vous aviez su comment cela se passerait, reprogrammeriez-vous la même personne/organisation?
44. Pourriez-vous organiser à nouveau quelque chose sur demande/offre de FOS-SolSoc-IFSI?
45. FOS-SolSoc-IFSI a-t-il une valeur ajoutée pour vous lors de tels événements? Ou préférez-vous travailler directement avec Zuidpartners? (Préciser: en termes de sélection/offre, d'organisation logistique, de gestion et de communication, autres aspects, ...).

Influencer les politiques

1. **Contact avec FOS-SolSoc-IFSI**
   - Connaissez-vous bien FOS-SolSoc-IFSI? Quelle est votre proximité avec cette organisation? Connaissez-vous personnellement les gens qui s'y trouvent?
   - Faites-vous pleinement confiance aux dossiers que FOS-SolSoc-IFSI vous transmet? (en termes de précision, d'exactitude des données)?
   - Avez-vous déjà eu des contacts avec un ou plusieurs partenaires du Sud de FOS-SolSoc-IFSI? Avez-vous eu de bonnes expériences avec eux?

2. Dans quelle mesure la question (qui a fait l'objet du contact avec le partenaire du Sud) est-elle **pertinente** pour vous?
   - en termes d'importance et d'urgence de la question (est-elle la plus importante, ou au moins cruciale, ou assez importante)?
   - en termes d'intérêt pour l'opinion publique? de soutien public?
   - en termes de soutien politique? (êtes-vous l'un des rares à y prêter attention dans votre contexte? ou dans celui de votre parti? ou y a-t-il plusieurs politiciens/partis qui suivent ce dossier?)
   - où se situe-t-elle en termes d'importance entre les thèmes que vous suivez?
3. Comment évaluez-vous l'**approche logistique/organisationnelle de FOS-SolSoc-IFSI**? Ont-ils joué leur rôle de facilitateur? Ont-ils insisté pour donner une tribune au partenaire du Sud? Qu'est-ce qui aurait pu être mieux?
4. **Quelle était l'importance de rencontrer le partenaire du Sud?**
   - pour des raisons de crédibilité/représentativité de l'organisation
   - en raison des formes concrètes que prend la question
   - en raison de l'authenticité qu'elle confère à votre performance sur la question
5. **L'interaction avec le partenaire du Sud a-t-elle été convaincante?**
   - a démontré une expérience vécue
   - a fait preuve d'une bonne connaissance du dossier (en dehors de sa propre expérience)
   - était articulé/charismatique
   - a fait en sorte que la base de soutien dans le Sud se sente concernée par cette question
6. **Dans quelle mesure est-il plausible que la question soit abordée?**
   - l'universalité des questions
   - la traduisibilité en mesures politiques (en général/à votre niveau)
   - se subdiviser en sous-mesures (approche progressive et graduelle)
   - Thème de recrutement pour la mobilisation dans le Nord (mouvements syndicaux et sociaux)
   - thème de recrutement pour élargir le soutien politique
7. **Existe-t-il d'autres moyens d'obtenir des résultats?**
   - la présence répétée et continue de ce partenaire du Sud?
   - lobbying, plaidoyer et campagne dans le Sud?
   - Lobbying, plaidoyer et campagnes auprès d'autres familles politiques et/ou à d'autres niveaux politiques dans le Nord?
   - selon une structure économique différente (réglementation du commerce mondial; réglementation des pratiques commerciales; forme de capitalisme, par exemple spéculation sur les matières premières; boycotts; comportement ou mouvements des consommateurs du Nord, ...).

b3.6 Questionnaire de base - partenaires Nord//version française

Sensibilisation et mobilisation

Cette questionnaire constitue la base des entretiens avec les personnalités clés des partenaires Nord (Belgique) sur la manière dont ils ont vécu le déploiement de partenaires Sud pour la mobilisation et le lobbying. Les entretiens seront élaborés et ajustés en fonction du contexte et du cas. Cette questionnaire assume le cas d'une visite d'un partenaire du Sud en Belgique/Europe. Dans certains cas, cependant, il ne s'agissait pas d'une visite mais d'une mission d'une délégation du Nord au Sud.

<u>Données sur le partenaire Nord</u>

1. Données sur l'organisation (objectif, taille) et activités
2. Position du répondant par rapport à l'organisation/au groupe cible: quelle est sa position?
3. Lien avec FOS-SolSoc-IFSI (collaboration structurelle, réseau, contact frequent ou occasionnel)
4. Lien personnel avec FOS-SolSoc-IFSI

Planification de visite/passage partenaire sud

5. Sur demande de votre organization ou en raison d'une opportunité (offerte par FOS-SolSoc-IFSI)?
6. Existe-t-il une tradition, est-il déjà arrivé avant que des partenaires du Sud soient passés? Que pense-t-on dans votre organisation? Est-ce qu'il y a une routine dans cela? (en termes de planning, déploiement de personnes, annonce, recrutement public)
7. Etiez-vous impliqué dans la planification de la visite du partnenaire Sud dans ce cas? (suffisant à l'avance, avec contrôle de la forme et du contenu)?

Activité/événement trouvé

8. Description de la visite/activité du partenaire Sud chez vous (encadrement; calendrier quotidien; participants et présence du public; lieu)
9. Le calendrier convenu a-t-il été suivi ou dévié?
10. Y a-t-il des rapports ou des documents à ce sujet?
11. Le partenaire du Sud (organisation) était-il suffisamment adapté à cette activité (représentatif, crédible, familier avec le thème)? Y a-t-il assez d'affinités entre votre organisation et le partenaire du Sud?

Performance et cadre

12. Comment la personne s'est-elle présentée en termes d'expression orale, d'authenticité, ...?
13. La langue et la traduction n'étaient-elles pas un obstacle? Cela a-t-il été facilité?
14. Le logement était-il approprié?
15. Le timing était-il adéquat? (date et heure, durée de l'explication ou de l'événement)
16. Le témoignage/message de la personne a-t-il été formulé dans le cadre d'une activité appropriée (planifiée de toute façon? Ou spécifiquement destinée à cette fin?)

Le message/témoignage apporté

17. Authentique et original (jamais entendu auparavant)?
18. Recrutant & acquérant: suscitant de l'intérêt, des idées ou des émotions (empathie, indignation)?
19. Incluait-il des éléments communs avec lesquels votre organisation travaille?
20. Transcendant le contexte du cas spécifique? (universalité du message)
21. Encadré dans une narrative ou analyse plus large?
22. Perspective d'agir: le message a-t-il creé des perspectives d'action ou de mesures à prendre?
23. La personne ou l'animateur (FOS-SolSoc-IFSI) était-il ouvert aux questions, aux discussions et aux commentaires?

Public - audience

24. Nombre et profil?
25. Comment le public a-t-il été recruté?
26. Importance et pertinence du témoignage/message pour eux?
27. Est-ce un public qui doit encore être 'convaincu'? (en général de la problématique - de la dimension internationale de la problématique)
28. Est-ce un public avec un potentiel multiplicateur? Vers quels groupes? Est-ce vérifié ou documenté?
29. L'opportunité at-elle été propice à la dynamique de groupe, à la cohésion, au réseautage? (p.e?)

Conséquences et effets du message/témoignage

30. Instructif & informatif? (dans quel domaine)
31. Satisfaction et appréciation du public?
32. Y avait-il une interaction entre l'orateur/facilitateur et le public?

33. Le message/témoignage peut-il être utilisé par le public? De quel façon?
34. Le message/témoignage peut-il être transmis à d'autres par le public? De quel façon et à qui?
35. Votre organisation a-t-elle été en mesure de traduire le message du partenaire du Sud pour ses propres objectifs?
36. Quel a été l'effet par la suite au niveau (a) du partenaire/problématique dans le Sud? (b) de votre organisation? (thème de la campagne?) c) le public? (sensibilisation, mobilisation?) d) à un niveau supérieur (niveau politique, mesures)?

Votre évaluation

37. Comment évaluez-vous les éléments suivants? Qu'est-ce qui aurait pu être mieux? (echelle 1-10)
    - la planification du visite de ce partenaire du Sud?
    - la performance de la personne?
    - la collaboration à ce sujet avec FOS-SolSoc-IFSI?
    - les aspects logistiques?
    - le recrutement et la présence du public?
38. Si vous aviez su comment cela se passerait, est-ce que vous reprogrammeriez la même personne/organisation?
39. Souhaitez-vous organiser d'autres événements avec FOS-SolSoc-IFSI?
40. FOS-SolSoc-IFSI a-t-il une valeur ajoutée pour vous lors de tels événements? Ou préférez-vous travailler directement avec les partenaires Sud? (précisez: en termes de sélection, d'organisation logistique, d'encadrement et communication, autres aspects, ...)

Plaidoyer

1. **Contact avec FOS-SolSoc-IFSI**
    - Dans quelle mesure connaissez-vous FOS-SolSoc-IFSI? Êtes-vous proche de cette organisation? Connaissez-vous ces gens personnellement?
    - Avez-vous pleinement confiance dans les dossiers que FOS-SolSoc-IFSI vous transmet? (en termes d'exactitude des données)?
    - Avez-vous déjà eu des contacts avec le(s) partenaire(s) Sud de FOS-SolSoc-IFSI? Avez-vous eu de bonnes expériences avec eux?
2. **Quelle est la pertinence du thème/problématique (qui a fait l'objet d'un contact avec le partenaire du Sud) pour vous?**
    - en termes d'importance et d'urgence du problème (est-ce la chose la plus importante, ou du moins cruciale, ou plus ou moins importante)?
    - en termes d'importance dans l'opinion publique?
    - en termes de soutien politique? (êtes-vous l'un des rares à y prêter attention dans votre contexte? ou votre parti? ou y a-t-il plusieurs politiciens/partis qui s'en occupent?)
    - quelle est l'importance de ce thème dans la totalité des thèmes que vous suivez?
3. **Comment évaluez-vous l'approche logistique/organisationnelle de FOS-SolSoc-IFSI?** Ont-ils joué leur rôle de facilitateur ou porte-parole? Ont-ils insisté pour donner un podium (avec une audience) au partenaire du Sud? Qu'est-ce qui aurait pu être mieux?
4. **Quelle était l'importance de rencontrer le partenaire du Sud?**
    - en raison de la crédibilité/représentativité de l'organisation
    - en raison des formes concrètes que prend le problème
    - en raison de l'authenticité qu'il donne à votre performance par rapport à la question
5. **Dans quelle mesure l'interaction du/avec le partenaire du Sud a-t-elle été convaincante?**
    - démontré une expérience 'vécu'
    - bonne connaissance du dossier (quelle que soit sa propre expérience)
    - savait bien s'exprimer/était charismatique
    - a manifesté la portée (et le support social) dans le Sud pour cette thématique

6. **Dans quelle mesure est-il plausible de résoudre ce problème?** (ou d'améliorer les circonstances de vie pour ceux qui soient la victime)
   - universalité du problème
   - traduisibilité en mesures politiques (en général/à votre niveau)
   - à subdiviser en sous-mesures (approche progressive)
   - thème promotionnel pour la mobilisation dans le nord (par des mouvements syndicaux et sociaux)
   - thème promotionnel pour élargir le soutien politique
7. **Existe-t-il d'autres approches qui mèneraient à des résultats?**
   - présence répétée et continue de ce partenaire du Sud?
   - lobbying, plaidoyer et campagne dans le Sud?
   - lobbying, plaidoyer et campagne avec d'autres familles politiques et/ou à d'autres niveaux politiques dans le Nord?
   - en fonction d'une structure économique différente (réglementation du commerce mondial; réglementation des pratiques commerciales; forme de capitalisme, par exemple limiter la spéculation sur des matières primaires; actions de boycott; comportement des consommateurs ou mouvements dans le Nord, etc.)

annexe 4 **Mandat**

ÉVALUATION À MI-PARCOURS DU PROGRAMME FOS-SOLSOC-IFSI/IFSI 2017-2021: NORD

INFORMATIONS GÉNÉRALES

b4.1 LES TROIS ORGANISATIONS: PHOSPH, SOLSOC ET IFSI/IFSI

FOS est l'organisation de solidarité du mouvement socialiste en Flandre et à Bruxelles et s'engage dans le monde entier en faveur du droit à un travail décent et à la protection sociale, y compris la santé. Avec nos partisans socialistes, nous nous efforçons quotidiennement de renforcer les organisations dans le Sud global. Ces organisations réunissent des personnes en situation de précarité qui revendiquent leurs droits à un travail décent et à une protection sociale. Outre la Belgique, FOS est actif au Pérou, en Équateur, en Colombie, en Bolivie, à Cuba, au Salvador, au Honduras, au Nicaragua, au Ghana, en Afrique du Sud, au Zimbabwe et au Mozambique.

L'ISVI/IFSI est l'Institut de coopération syndicale internationale soutenu par le L'Union générale belge des syndicats (ABVV), l'un des trois principaux syndicats belges. Avec la FGTB, l'ISVI/IFSI soutient plus de 30 partenaires syndicaux dans le monde et confirme son engagement à soutenir les partenaires du Sud dans une logique de solidarité et d'émancipation. L'IFSI se bat à travers 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 d'Amérique du Nord et du Sud, d'Afrique et d'Asie.

Le Solsoc est l'organisation de solidarité internationale de l'action socialiste commune en Wallonie et à Bruxelles, qui en constitue la base historique et sociale. L'objectif commun est de permettre aux populations les plus pauvres et les plus vulnérables de vivre dans une plus grande dignité et de faire valoir leurs droits socio-économiques et politiques. En plus des actions en Belgique, Solsoc soutient des actions dans 8 pays d'Amérique latine, d'Afrique et du Moyen-Orient.

b4.2 LE CADRE STRATÉGIQUE COMMUN POUR UN TRAVAIL DÉCENT

Dans le cadre de la dernière réforme de la coopération non gouvernementale, les mesures suivantes ont été adoptées 9 organisations de la société civile (ISVI/IFSI (FGTB/ABVV), IIAV/IEOI (ACV/CSC), BIS/MSI (ACLVB/CGSLB), WSM, FOS, Solidarité Socialiste (Solsoc), Oxfam Solidarity, UNMS/NVSM, ANMC/LCM) ont adopté une approche stratégique et thématique commune autour de l'Agenda pour le travail décent dans le Cadre stratégique commun (CSF) Travail décent (WW), afin de promouvoir la complémentarité de leurs expériences et de leur expertise. Le groupe de 9 organisations de la société civile a également contribué au développement du CCA Belgique.

Les nouvelles synergies et complémentarités de cette plate-forme seront formalisées structurellement dans la mise en œuvre de deux programmes communs: le programme FOSSolsoc-ISVI/IFSI intégrant les actions de la mutualité NVSM; le programme IIAV/IEOI-WSM-BIS/MSI intégrant les

actions de la mutualité ANMC; Oxfam a développé un programme pour sa composante Asia-Worthy Work.
Pour plus d'informations sur le GSK WW, voir l'annexe 1.

b4.3 LE PROGRAMME COMMUN PHOSPH-SOLSOC-ISVI/IFSI EN BELGIQUE

Le volet 'Nord' du programme conjoint de l'ISVI/IFSI, du FOS et du Solsoc a deux objectifs principaux:

- En travaillant avec des acteurs intermédiaires (acteurs de deuxième ligne) du mouvement socialiste belge, nous pouvons mieux informer, sensibiliser et mobiliser le principal public cible de ce mouvement autour du thème du travail décent et du développement de relations internationales justes et équilibrées dans un monde globalisé.
- Les décideurs nationaux, européens et internationaux prennent de plus en plus d'initiatives, de mesures et de décisions en faveur du travail décent et du développement de relations internationales justes et équilibrées dans un contexte mondialisé.

Le programme commun fait partie du CCA Belgique, mais est également lié au CCA Qualité du travail. C'est le seul CCA thématique approuvé par le ministre de la coopération au développement. Le programme commun est basé sur une théorie commune du changement et sur une vision partagée de la sensibilisation, de la conscientisation et de l'influence sur les politiques. Le même public est visé: principalement les syndicalistes, mais aussi les membres d'autres organisations du mouvement socialiste: caisses d'assurance maladie, services de formation, décideurs, ... Le programme prévoit des actions conjointes concrètes entre les trois organisations (ISVI/IFSI, FOS et Solsoc) et comprend également un suivi conjoint.

Chaque organisation a ses propres réseaux et stratégies de coopération pour le Nord et le Sud. Ils n'étaient pas assez partagés entre eux.

OBJECTIF DE L'ÉVALUATION

L'une des principales stratégies du programme consiste à mettre en contact les partenaires du Sud avec les partenaires du Nord afin de partager et d'échanger des expériences: les caisses d'assurance maladie avec les caisses d'assurance maladie, les syndicalistes avec les syndicalistes, etc. Cela suppose que les personnes dans une position similaire soient plus ouvertes à la réalité de l'autre. Les trois organisations estiment que l'échange direct est plus efficace pour sensibiliser le public cible et encourager les changements de comportement. Cette hypothèse doit être examinée plus avant.

Les échanges peuvent avoir lieu aussi bien au Sud qu'au Nord. Cette façon de travailler est motivée par la volonté de ne pas parler au nom des autres, mais de coopérer avec les acteurs locaux.

Les trois organisations ont donc décidé de réaliser conjointement une évaluation externe à mi-parcours (également une exigence de la DGD) sur la pertinence et l'efficacité de l'implication des partenaires du Sud dans le Nord. Dans ce cas, une vue externe est une valeur ajoutée car elle permet de vérifier l'auto-évaluation des 'stratégies'.

<u>Cette évaluation a les objectifs suivants:</u>

- Évaluer dans quelle mesure l'implication des partenaires du Sud est une stratégie efficace et pertinente pour influencer le travail politique et éducatif.
- Examiner les moyens les plus efficaces d'impliquer les partenaires du Sud dans le travail politique et éducatif (en s'inspirant des bons exemples d'autres organisations du CSF Belgique).

- Évaluer la surveillance conjointe des travaux du Nord (format et utilisation) et identifier les domaines d'amélioration possibles.

QUESTIONS D'ÉVALUATION

- Dans quelle mesure les différentes stratégies d'implication des partenaires du Sud dans le Nord sont-elles efficaces et efficientes?
  - À court terme, à quoi contribuent les stratégies les plus couramment utilisées pour influencer la politique pour les ONG de travail décent - le programme, le mouvement socialiste et les décideurs politiques.
  - Quelles combinaisons de stratégies sont les plus efficaces?
  - Quelle peut être la valeur ajoutée de la complémentarité entre les stratégies des trois organisations et des actions ou activités conjointes au sein du programme conjoint Nord? Comment cela pourrait-il accroître l'efficacité du programme en question?
  - Que pensent les partenaires du Sud de leur implication dans le programme du Nord? Se sentent-ils impliqués? Qu'est-ce qu'ils considèrent comme une valeur ajoutée et qu'est-ce qui peut augmenter cette valeur ajoutée?
- Comment pouvons-nous mieux organiser notre suivi conjoint afin de valoriser/visualiser la contribution du programme aux CCA Belgique et Travail Décent?

LES UTILISATEURS DE L'ÉVALUATION

Ce sont les utilisateurs:

1. Le personnel et la direction de **FOS**, **Solsoc** et **ISVI/IFSI** qui utiliseront les résultats de l'évaluation pour améliorer la qualité du programme et des programmes ultérieurs.
2. **Les organisations partenaires au Nord et au Sud de FOS, Solsoc et ISVI/IFSI impliquées dans le programme belge.** Ils utiliseront les résultats pour en savoir plus sur les stratégies les plus efficaces en matière de politique et de travail éducatif.

En outre, les trois organisations se chargeront de la communication externe des résultats de l'évaluation et le rapport d'évaluation sera partagé sur les sites web respectifs, conformément aux obligations légales.

MÉTHODOLOGIE

L'évaluateur est tenu de réaliser l'évaluation avec le plus grand soin possible afin de produire des informations et de formuler des recommandations suffisamment valables et fiables sur la base des données et de l'analyse (triangulation).

- Réunion au début de l'évaluation pour en établir les grandes lignes.
- Réunion intermédiaire pour ajuster l'évaluation si nécessaire.
- Approche participative et formative pour les équipes des trois organisations.

Sources d'information pour l'évaluation:

Fournis par les trois organisations:

- La théorie du changement et le programme commun du Nord.
- Document de suivi commun (chiffres et stratégies), indicateurs complétés spécifiques à chaque organisation.
- Inventaire des stratégies les plus couramment utilisées.
- Rapports des réunions préparatoires conjointes ou des réunions de suivi.
- Rapports, notes de performance et enseignements tirés 2017 et 2018 - Production: articles, outils, matériel audiovisuel.

Tâches de l'évaluateur:

- Entretiens avec les responsables des opérations du Nord à l'ISVI/IFSI, au Solsoc et au FOS.
- Entretiens avec les partenaires du Sud impliqués.
- Entretiens avec le groupe cible du Nord.
- Entretiens avec d'autres OSC/réseaux/organisations faîtières.
- Participation à des activités conjointes menées pendant l'évaluation.

Les organisations laissent à l'évaluateur la liberté de faire des propositions/ajustements méthodologiques en fonction de l'objectif de l'évaluation. L'évaluateur propose des méthodes d'évaluation et explique comment elles seront élaborées de manière participative (c'est-à-dire avec la participation des différentes parties prenantes - Nord et Sud).

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Un comité de pilotage sera nommé pour garder une vue d'ensemble et assumer la responsabilité de la direction et de la qualité de l'évaluation. Le comité de pilotage sera composé de membres du personnel concernés des trois organisations et sera en contact étroit avec l'évaluateur pendant l'évaluation externe afin de résoudre rapidement et efficacement tout problème identifié de manière à ne pas compromettre la qualité de l'évaluation.

La commission est responsable de:

- Préparation des termes de référence;
- Orientation, caisse de résonance et ajustement pendant l'évaluation;
- Restitution de l'évaluation externe au sein des propres organisations.

Le comité désigne un coordinateur/une personne de contact pour assurer une bonne communication avec le reste du comité et avec l'évaluateur.

Le comité veille à ce que les termes de référence soient approuvés par les parties prenantes concernées.

Le comité lui-même assure le contact avec la direction des trois organisations.

LES EXIGENCES DES PRODUITS DE L'ÉVALUATION

LE RAPPORT D'ÉVALUATION

Le rapport d'évaluation (maximum 30 pages) doit être rédigé en français et en néerlandais.

Un 'résumé' (en néerlandais et en français) doit être ajouté au rapport d'évaluation.

Le rapport d'évaluation contient les éléments suivants:

- Le sujet: le rapport clarifie ce que l'évaluateur doit analyser.
- Le contexte: le rapport situe le sujet dans le contexte et analyse ce contexte tel qu'il se présente à l'évaluateur.
- La vision du changement: le rapport d'évaluation précise les questions d'évaluation retenues et les cadres de référence, concepts et critères utilisés par l'évaluateur pour arriver à ses réponses et conclusions finales.
- Cadre d'évaluation clair: le rapport d'évaluation précise les questions d'évaluation posées et les cadres de référence, concepts et critères utilisés par l'évaluateur pour arriver aux 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 collecter les informations.
- Analyses et recommandations: sur la base de l'analyse des données, l'évaluateur formule des recommandations pour améliorer à la fois l'implication des partenaires du Sud dans le travail d'éducation et d'influence des politiques et le suivi conjoint.
- Les conclusions et les leçons apprises: les conclusions de l'évaluation 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 de collecte de données utilisés et une liste des sources (de vérification) consultées doivent être ajoutées au rapport d'évaluation.

CADRE CONCEPTUEL:
- Pour l'implication des partenaires du Sud dans l'opération Nord.
- Pour une planification et un contrôle performants des travaux du Nord.

Il doit être possible de partager et de diffuser ce cadre conceptuel (la forme doit être discutée avec les évaluateurs).

UN ATELIER PARTICIPATIF SUR LES REMBOURSEMENTS

UN ATELIER COMMUN SUR L'UTILISATION DE LA CADRE CONCEPTUEEL: 'Impliquer les partenaires du Sud dans le Nord, ça marche'.

CALENDRIER

	QUOI	QUAND VOULEZ-VOUS
Mise en œuvre et orientation	Sélection du consultant	Fin avril 2019
	Réunion et briefing avec le consultant	Mai 2019
	Développer la méthodologie/vérifier l'évaluabilité/établir un plan d'action avec le consultant.	Mai 2019
	Envoi de documents aux consultants	Mai 2019
	Exécution de l'évaluation (préparation - réalisation des tâches - préparation de la première version du rapport)	Juin - fin septembre 2019
	La première version du rapport d'évaluation est disponible	Début octobre 2019
	1ère analyse de la première version	Octobre 2019
	Atelier de retour d'information	Semaine du 14 au 18 octobre 2019 (séminaire FOS)
	Envoyer des commentaires aux évaluateurs	Décembre 2019
Le résultats utiliser l'évaluation	La version finale de l'évaluation est prête	Janvier 2020
	Atelier conjoint sur l'utilisation de l'outil	Janvier-février 2020
	Créer + envoyer la réponse de la direction	Février-mars 2020
	Publication de l'évaluation + réponse de la direction sur les sites web	Mars 2020

BUDGET

Les organisations contractantes disposent d'un budget maximum de 25 000 euros pour cette évaluation. Le montant facturé sera réparti proportionnellement entre les trois organisations.

L'EXPERTISE NÉCESSAIRE

- Langues de travail: NL-FR-ES-EN. Le rapport final doit être rédigé en français et en néerlandais.
- Connaissance du contexte national et international de la coopération au développement et de la coopération du Nord en particulier.
- Connaissance (organisation, méthodes de travail) des ONG, des syndicats, etc.
- Connaissance de l'agenda du travail décent.
- Animer des ateliers.
- Expérience des évaluations et notamment de l'éducation à la citoyenneté mondiale, connaissance des théories du changement (théorie du changement, etc.).

EXIGENCE DE COTATION

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

Les offres doivent être envoyées par courrier électronique, à l'adresse:
FOS vzw
A l'attention de M. Anthony Pierre
Marché à l'herbe 105 bus 46
B-1000 Bruxelles
+32 2 552 03 04
Courrier électronique: anthony.pierre@fos.ngo

L'offre comprend:
- Brève reformulation des termes de référence (importance supplémentaire pour l'objectif et les questions d'évaluation);
- Note méthodologique détaillée, plan d'approche (y compris la manière de travailler pour l'atelier sur l'utilisation du cadre conceptuel);
- Budget détaillé;
- Calendrier détaillé.

Pour plus d'informations ou pour toute question, veuillez nous contacter ci-dessus.

La sélection du consultant aura lieu au début du mois de mai 2019 et l'évaluation externe devrait commencer à la mi-mai par un briefing du consultant. La sélection aura lieu selon une méthode et des critères prédéfinis.

Dont les principaux critères sont les suivants
- La qualité du plan d'évaluation/Réponse aux termes de référence;
- Les qualifications de l'évaluateur;
- La qualité du budget détaillé proposé.

INFORMATIONS CONTEXTUELLES

b4.1 LES TROIS ORGANISATIONS: FOS, SOLSOC ET ISVI/IFSI

FOS est l'organisation de solidarité du mouvement socialiste en Flandre qui s'engage dans le monde entier pour le droit à un travail décent et à la protection sociale, y compris la santé. Avec nos partisans socialistes, nous travaillons quotidiennement au renforcement des organisations. Ces organisations réunissent des personnes en situation de précarité qui revendiquent leurs droits. Outre la Belgique, FOS est active au Pérou, en Equateur, en Colombie, en Bolivie, à Cuba, au Salvador, au Honduras, au Nicaragua, en Afrique du Sud, au Ghana, au Zimbabwe et au Mozambique.

ISVI/IFSI est l'Institut de coopération syndicale internationale soutenu par la Fédération Générale du Travail de Belgique (FGTB), une des deux grandes confédérations syndicales belges. A travers la FGTB, l'ISVI/IFSI soutient plus de 30 partenaires syndicaux dans le monde et réaffirme son engagement à soutenir les partenaires du Sud dans une logique de solidarité et d'émancipation. L'IFSI lutte à travers des projets syndicaux pour améliorer les conditions de travail, de santé et de vie des salariés. 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 une organisation non gouvernementale agréée par la coopération belge (DGD) pour mettre en œuvre des programmes de développement durable dans les pays du Sud. Elle est aussi l'organisation de Solidarité Internationale de l'Action commune socialiste qui constitue son ancrage historique et social. Notre objectif commun est de permettre aux populations les plus démunies et les plus vulnérables de vivre plus dignement et de revendiquer leurs droits socio-économiques et politiques. En partenariat avec différentes composantes de celle-ci, elle soutient des actions dans 8 pays en Amérique Latine, en Afrique et au Proche-Orient.

b4.2 LE CADRE STRATÉGIQUE COMMUN POUR LES CENTRES DE TRAVAIL

Dans le cadre de la dernière réforme de la coopération non gouvernementale, neuf organisations de la société civile (ISVI/IFSI (FGTB/ABVVV), IIAV/IEOI (ACV/CSC), BIS/MSI (ACLVB/CGSLB), WSM, FOS, Solidarité Socialiste (Solsoc), Oxfam Solidarité, UNMS/NVSM, ANMC/LCM) ont adopté une approche stratégique et thématique commune pour promouvoir la complémentarité des expériences et compétences. Les actions complémentaires résultant des 4 Analyses Contextuelles Communes (ACC) du groupe des 9 ont été évaluées et reformulées dans le Cadre Stratégique Commun (CSC) Travail Décent (TD). Le groupe de 9 organisations de la société civile a également contribué au développement du CSC Belgique.

Les nouvelles synergies et complémentarités de cette plateforme seront structurellement formalisées dans la mise en œuvre de deux programmes conjoints: le programme FOS-SolsocISVI/IFSI intégrant les actions de la mutualité UNMS; le programme IIAV/IEOI-WSM-BIS/MSI intégrant les actions de la mutualité LCM; Le programme d'Oxfam portant sur son volet Travail Décent en Asie.

Pour plus d'info sur le GSC TD, voir annexe 1.

b4.3 LE PROGRAMME FOS-SOLSOC-ISVI/IFSI EN BELGIQUE

Le volet Nord du programme IFSI, FOS et SOLSOC commun poursuit deux objectifs principaux:

Par le biais du travail mené avec des acteurs relais (acteurs de deuxième ligne) de la mouvance socialiste en Belgique, le public de première ligne de celle-ci est mieux informé, conscientisé et se mobilise davantage sur les enjeux du travail décent et ceux liés à la construction de relations mondiales justes et équilibrées dans un monde mondialisé.

Les décideurs politiques nationaux, européens et internationaux prennent d'avantage d'initiatives, de mesures et des décisions en faveur du respect du travail décent et ceux liés à la construction de relations mondiales justes et équilibrées dans un contexte globalisé.

Le programme commun s'inscrit dans le « CSC Belgique » et au « CSC travail décent », seule approche thématique parmi tous les CSC approuvés par le Ministre de la coopération. Le programme commun se base sur une même théorie du changement, sur le partage d'une même vision de sensibilisation, de conscientisation et de plaidoyer, … Il vise un même public: particulièrement syndical mais aussi celui des autres organisations de l'action commune socialiste: mutuelles, organisations d'éducation permanente, mandataires politiques, … Le programme prévoit des actions concrètes communes aux trois organisations (IFSI, FOS et Solsoc) et comprend une partie commune au monitoring.

Chaque organisation a ses propres réseaux et stratégies de partenariat Sud et Nord. Ils n'ont pas été suffisamment mis en communs entre les trois organisations.

OBJECTIF DE L'ÉVALUATION

Une stratégie importante mise en œuvre par le programme est de mettre en contact partenaires du Sud et du Nord pour partager des positions, des vécus et des expériences similaires: mutualistes avec mutualistes, syndicalistes avec syndicalistes, etc. Le postulat étant qu'entre pairs, ils seraient plus sensibles et réceptifs à leurs réalités mutuelles. On pense que la rencontre direct est la plus efficace en termes de sensibilisation et de changements de perception. Cette hypothèse doit être vérifiée.

Les rencontres peuvent avoir lieu au Sud comme au Nord. Cette façon de faire est aussi motivée par la préoccupation de ne pas parler au nom des autres mais de plaider avec les acteurs sociaux qui sont en première ligne dans les pays.

C'est pourquoi, les trois organisations ont décidé de mener conjointement une évaluation externe à mi-parcours (également requise par les règlements de la DGD), qui porte sur la pertinence et l'efficacité de l'implication des partenaires Sud dans les stratégies Nord qu'elles mettent en œuvre. La plus-value d'un regard externe, dans ce cas précis, étant de vérifier cette auto-évaluation de « stratégie qui fonctionne ».

<u>Objectif de l'évaluation:</u>

Cette évaluation poursuit deux objectifs:

- Apprécier dans quelle mesure l'implication de partenaires Sud constitue une stratégie pertinente et efficace en matière de sensibilisation, d'éducation et de plaidoyer.
- Dégager des procédures et les modalités les plus efficaces de participation des partenaires Sud (notamment inspirés de bonnes pratiques d'autres acteurs de GSC Belgique).
- Apprécier le dispositif de monitoring commun du volet Nord (conception et utilisation) et dégager des pistes d'amélioration.

QUESTIONS D'ÉVALUATION

- Dans quelle mesure les différentes stratégies d'implication et de contribution des partenaires Sud à l'action du Nord sont-elles pertinentes et efficaces?
- A quoi contribuent les modalités plus fréquemment utilisées auprès des ONG du programme travail décent, les autres organisations de la mouvance socialiste, des autorités politiques ciblées par les actions de plaidoyer politique?
- Quelles sont les combinaisons d'action les plus efficaces?
- Quelle est la plus-value de la complémentarité des stratégies des trois organisations et des activités communes réalisées dans l'atteinte des résultats du Nord auprès des publics-cibles? Quelle est leur potentiel dans l'amélioration de l'efficacité du programme?
- Quel est le regard des partenaires Sud sur le travail du Nord, sur leur contribution, sur la façon dont ils sont associés? Qu'en retirent-ils? Qu'est-ce que cela leur apporte?
- Comment mieux organiser notre monitoring commun pour valoriser/visibiliser la contribution du programme aux CSCs Belgique et travail décent?

LES UTILISATEURS DE L'ÉVALUATION

Les utilisateurs sont:

- Les employés et la gestion de FOS, Solsoc et ISVI/IFSI qui utiliseront les résultats de l'évaluation pour améliorer la qualité du programme et des programmes suivants.
- Les organisations partenaires Nord et Sud de FOS, Solsoc et ISVI/IFSI impliqués dans le Programme Belgique afin de se renseigner davantage sur les stratégies efficaces en matière de mobilisation et de plaidoyer politique.

En outre, les trois organisations se chargeront de la communication externe des résultats de l'évaluation et le rapport d'évaluation sera diffusé sur les sites web respectifs, conformément aux obligations légales.

MÉTHODOLOGIE

L'évaluateur doit effectuer l'évaluation aussi minutieusement que possible afin de produire des informations et de formuler des recommandations suffisamment valables et fiables en se basant sur les données et l'analyse (triangulation).

- Réunion de cadrage au démarrage.
- Réunion de régulation à mi-parcours de l'évaluation.
- Approche participative et formative pour les équipes des trois organisations.

Sources d'information pour l'évaluation:

Fournis par les trois organisations:

- Théorie de changement et programme.
- Journaux de suivi (incidences et stratégies), indicateurs propres à chaque organisation.
- Inventaire des stratégies les plus fréquemment utilisées.
- PV de réunions communes, de préparation ou de suivi.
- Rapports, scores de performance et leçons apprises 2017 et 2018.
- Outils produits (outputs): articles, outils, audiovisuels, …

Travail du consultant:

- Entretiens avec chargés du Nord IFSI, Solsoc, FOS.
- Entretiens avec Partenaires Sud impliqués.
- Entretien avec participants Nord (public cible).

- Entretiens avec d'autres OSC/plateformes/coupoles.
- Participation à des activités communes qui ont lieu au moment de l'évaluation.

Les organisations laissent l'évaluateur libre de faire des propositions/ajustements méthodologiques conformes à l'objectif de l'évaluation. L'évaluateur propose des méthodes d'évaluation participatives et formatives (c'est-à-dire avec la participation de diverses parties prenantes - Nord et Sud).

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Un comité de pilotage est nommé pour assurer la surveillance et assumer la responsabilité de l'orientation et de la qualité de l'évaluation. Le comité de pilotage sera composé du personnel pertinent des trois organisations et sera en contact direct avec l'évaluateur lors de l'évaluation externe afin de résoudre rapidement et efficacement les problèmes identifiés, de ne pas compromettre la qualité de l'évaluation.

Le comité est responsable de:
- Préparation des termes de référence;
- Orientation, réflexion et orientation pendant l'évaluation;
- La restitution de l'évaluation externe au sein des organisations propres.

Le comité nomme un coordinateur/personne-contact qui assure une bonne communication avec le reste du comité et l'évaluateur.

Le comité de pilotage veillera à ce que ces termes de référence soient validés par les stakeholders concernées.

Le Comité de pilotage lui-même établit le lien avec la direction des trois organisations.

LES EXIGENCES DES PRODUITS DE L'ÉVALUATION

RAPPORT D'ÉVALUATION

Le rapport d'évaluation synthétique (30 pages maximum) devrait être rédigé en néerlandais et en français.

Un « executive summary » (en NL et FR) devrait être ajouté au rapport d'évaluation.

Ce rapport d'évaluation traite des questions suivantes:
- Le sujet: le rapport clarifie ce que l'évaluateur doit analyser.
- Le contexte: le rapport situe l'objet dans le contexte et analyse ce contexte tel qu'il apparaît à l'évaluateur.
- La vision du changement: le rapport précise comment, selon l'évaluateur, le programme voulait contribuer au changement, quelle était sa logique d'intervention et les hypothèses sous-jacentes.
- Un cadre d'évaluation clair: le rapport d'évaluation précise les questions d'évaluation retenues et les cadres de référence, concepts et 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 collecter les informations.
- Analyses et recommandations: Sur base de l'analyse des données, l'évaluateur formule des recommandations afin d'améliorer d'une part l'implication des partenaires Sud dans les actions de sensibilisation et de plaidoyer et d'autre part, d'améliorer le dispositif de monitoring commun.

Les conclusions et les leçons apprises: les conclusions de l'évaluation 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, les instruments utilisés pour la collecte des données et une liste des sources (de vérification) consultées devraient être ajoutées au rapport d'évaluation.

CADRE MÉTHODOLOGIQUE:
- Pour l'implication des partenaires Sud dans l'action Nord.
- Pour une planification et un monitoring commun performant de l'action Nord.

Cet cadre méthodologique doit être partageable et diffusable (forme à discuter avec les évaluateurs retenus)

UNE RESTITUTION PARTICIPATIVE

UN ATELIER COMMUN D'APPROPRIATION DU CADRE MÉTHODOLOGIQUE:
« Implication des partenaires Sud dans l'actions Nord »

CALENDRIER

	QUOI	**QUAND**
Mise en œuvre et accompagne mentor	Sélection du consultant	Fin avril 2019
	Rencontre et briefing avec le consultant	Mai 2019
	Affinage de la méthodologie/check évaluabilité/définition d'un plan d'action avec le consultant	Mai 2019
	Envoi des documents aux consultants	Mai 2019
	Mise en œuvre de l'évaluation (préparation - rédaction rapport draft)	Juin - fin septembre 2019
	Premier projet d'évaluation disponible	Début octobre 2019
	1ère analyse du projet	Octobre 2019
	Atelier de restitution	Semaine du 14-18 octobre 2019 (Séminaire FOS
	Envoi des remarques aux évaluateurs	Décembre 2019
Usage des résultats de évaluation	Version finale de l'évaluation prête	Janvier 2020
	Atelier commun d'appropriation de l'outil	Janvier-février 2020
	Rédaction + envoi de la MGR	Février-Mars 2020
	Publication évaluation + MGR sur sites web	Mars 2020

BUDGET
Les organisations contractantes disposent d'un budget maximum de 25 000 euros pour cette évaluation. Le montant facturé sera facturé proportionnellement sur les trois organisations.

PROFIL DES ÉVALUATEURS -EVALUATRICES

- Langues de travail: NL-FR-ES-EN. Le rapport final devra être rédigé en français et en néerlandais.
- Connaissance du contexte national et international de la coopération et du travail Norden particulier.
- Connaissance (organisation, modes d'action) des acteurs ONG et syndicaux, etc.
- Connaissance de l'agenda du travail décent.
- Compétences en animation d'ateliers.
- Expérience d'évaluation et spécifiquement en l'education à la citoyenneté mondial et solidaire, connaissance des méthodes orientées changement et acteurs (CDI, ToC, …).

EXIGENCE DE L'APPEL D'OFFRES

Les offres (en français et néerlandais) de max 10 pages doivent être envoyées aux organisations à l'adresse ci-dessous. Les offres seront acceptées jusqu'au 29/04/2019 17 heures à l'adresse ci-dessous. Un entretien exploratoire avec l'évaluateur potentiel est prévue entre le 08/05/2019 et le 16/05/2019.

Les offres doivent être envoyées par courrier électronique ou par courrier postal à l'adresse suivante:

L'offre comprend:

- Une reformulation synthétique des TDR;
- Note méthodologique détaillée, plan d'action (y compris la méthodologie relative à l'atelier d'appropriation du cadre méthodologique);
- Détail du budget;
- Calendrier détaillé.

Pour plus d'informations ou des questions, n'hésitez pas à nous contacter.

La sélection du consultant se fera début mai avec le but de commencer l'évaluation en moyen-mai par un briefing du consultant. La sélection se fera selon une méthode et des critères prédéterminés par le comité de pilotage.

Dont les principaux critères sont:

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