

# Réponse managériale

## *OSN1 et OSN2 Belgique*

### Contexte

#### L'intervention en Belgique

Comme le démontre le contexte mondial actuel, avoir des sociétés justes, durables, inclusives et solidaires qui mettent en œuvre le travail décent et construisent des relations mondiales justes et équilibrées dans un contexte globalisé ne constitue pas un allant de soi. Dès lors, afin de relever ce défi dans le cadre de ce programme 2017-2021, avec l'implication de leurs partenaires internationaux et en Belgique, FOS, IFSI et Solsoc mettent en œuvre ce volet Belgique combinant, d'une part, une approche 'par le bas' ou bottom-up orientée vers la mobilisation (OSN1) de la mouvance socialiste belge dans ses composantes syndicales, mutualistes et associatives, d'autres organisations de la société civile et de mouvements sociaux et, d'autre part, une approche 'par le haut' ou top-down axée sur le travail de plaidoyer (OSN2) à destination des décideurs politiques au sens large notamment via le travail d'incidence politique réalisé par les réseaux, plateformes, coalitions et alliances d'acteurs. Il s'agit à la fois d'impulser des changements au niveaux des individus – de la 'base' – de la mobilisation de ceux-ci dans un mouvement collectif et convergeant pour créer un rapport de force favorable, incluant aussi des organisations de la société civile, des mouvements sociaux et syndicaux, et d'un travail orienté vers les décideurs politiques aux différents niveaux de gouvernance, soit un travail visant les 'élites' politiques locales, nationales et internationales en mesure d'orienter la construction des politiques publiques. En tant qu'organisations issues de la mouvance socialiste, FOS, IFSI et Solsoc ont la conviction que la mobilisation et l'action collective constituent l'ancrage sociétal nécessaire pour un changement politique et sociétal plus large, que ce soit au niveau belge ou international. C'est pourquoi nous avons choisi de combiner ces approches bottom-up et top-down impliquant respectivement différentes stratégies d'actions complémentaires.

#### Déroulement de l'évaluation externe

L'évaluation externe de fin de programme s'est déroulée de décembre 2021 à juin 2022 et visait à évaluer l'atteinte des critères du CAD de l'OSN1 et de l'OSN2 du PGM 2017 – 2021 cofinancé par la DGD et mis en œuvre par FOS, IFSI et Solsoc.

#### Contexte légal

Dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme de 5 ans subventionné par la Direction Général du Développement (DGD), l'arrêté royal de 2016 stipule que l'ACNG accrédité doit effectuer une évaluation finale pour chacun de ses objectifs spécifiques. En 2021, les trois organisations, FOS-Solsoc-ISVI/IFSI, ont chargé le cabinet de conseil ACE-EUROPE de réaliser l'évaluation finale de l'Objectif Spécifique Nord 1 et 2 (OSN1 – OSN2) sur l'intervention de FOS, IFSI et Solsoc en Belgique pour son programme 2017-2021.

Vous trouverez ci-dessous la réponse managériale des trois organisations sur le rapport d'évaluation de cette évaluation

## Principales recommandations et réponse managériale

Recommandations	Prise en compte (oui/en partie/non)	Réponse managériale et action prévue
<b>Cartographier les processus d'influence et d'interaction au sein du mouvement</b>		Les trois organisations sont d'accord avec cette recommandation. Fos, IFSI et Solsoc programme d'en faire un chantier au sein du groupe de travail Belgique en charge du suivi / évaluation et des aspects opérationnel du PGM commun Belgique.
<b>Recommandations pour améliorer l'efficacité du travail de mouvement</b>		
<p><b>Recommandation 1 : maintenir la qualité de la communication écrite, reconnaître ses limites pour la sensibilisation et la mobilisation du groupe cible des organisations et adapter la stratégie en conséquence.</b> Veiller également à bien communiquer sur les résultats de l'investissement dans la solidarité internationale (voir également la recommandation 2). Concrètement, cela signifie ce qui suit:</p> <p>a. Il n'est pas nécessaire de se concentrer encore plus sur la communication écrite et de compter les outputs dans les organisations (et donc de mettre des chiffres encore plus élevés de partage d'informations dans les objectifs du nouveau programme). Des objectifs plus élevés ne contribueront pas à une plus grande sensibilisation ou mobilisation des membres des organisations. En revanche, il peut être utile d'accorder plus d'attention aux réseaux sociaux (c'est-à-dire de passer d'un canal à l'autre).</p> <p>b. Organiser encore plus fortement la communication en relation avec les campagnes et les formations afin d'en renforcer les effets. Les campagnes sont des moments clés en termes de mobilisation ; la communication peut maintenir l'attention sur certains thèmes. Essayer d'intégrer la formation sur la solidarité internationale dans l'offre existante des organisations. Le CEPAG, par exemple, a indiqué qu'il investirait davantage dans la consultation et la coordination avec Solsoc. Le nombre de journées de formation pour</p>		<p>Les trois organisations sont globalement d'accord avec cette recommandation.</p> <p>a. Nous allons maintenir la quantité d'articles relayé dans les médias de la mouvance socialistes, sans prétention exponentielle sur la durée du PGM 22 – 26. Nous allons nous assurer qu'ils soient diffusés tant sur des supports papiers, que digitaux et sur les réseaux sociaux des médias de nos organisation partenaires en Belgique. Concernant les réseaux sociaux, même si nos organisations veillent à développer la communication via ces médias, nous restons prudents quant à son développement excessif, d'abord parce que les chiffres y sont en forte baisse ces dernières années en raison de l'algorithme et ensuite car nous ne disposons pas d'outils de suivi qui nous permettent de bien mesurer son impact (notamment lorsqu'ils sont diffusés par nos publics).</p> <p>b. Nous allons mettre en place des stratégies pour organiser plus de formation ou intégrer des formations existantes chez nos organisations partenaires en Belgique, et vis-à-vis du syndicat, nous allons proposer des formations en dehors des jours des formations obligatoires pour les délégués. Au sein du GT Belgique, un chantier sera de lister tous les outils et formations développées par nos organisations afin de pouvoir les utiliser et se renforcer mutuellement.</p>

<p>les délégués syndicaux est limité ; il est donc important d'examiner les sujets les plus pertinents pour que les délégués apportent un réflexe international dans leur entreprise. Identifiez les secteurs où cela est le plus utile et voyez comment cet aspect peut être intégré dans le paquet existant. FOS indique qu'une formation de base pour les nouveaux employés du mouvement peut être utile. Il est recommandé que les réunions au sein de FOS, IFSI/ISVI et Solsoc (et entre eux) mettent toujours le lien communication - campagne - formation à l'ordre du jour.</p> <p>c. Les organisations veulent pouvoir faire la différence et souhaitent que leurs membres le remarquent. Cela vaut également pour leur engagement en faveur de la solidarité internationale. La communication par FOS, IFSI/ISVI, Solsoc peut mieux mettre en lumière les résultats ou les succès des organisations ici en Belgique d'une manière plus systématique pour l'ensemble du mouvement. Il motive les organisations déjà engagées à continuer et peut attirer d'autres organisations (pour qu'elles "adhèrent"). Il est important d'analyser comment la communication peut atteindre les décideurs au sein des organisations du mouvement ; un leadership au niveau des décideurs est nécessaire pour transmettre ce que signifie la solidarité internationale (cohérence du récit) et pour indiquer que la solidarité internationale renforce la pertinence de l'organisation. Leadership est compris comme une attitude qui mène d'autres personnes dans le but d'atteindre un objectif.</p>		<p>c. La communication veillera à être plus axée sur les effets et sur les "success stories".</p>
<p><b>Recommandation 2 : faire une distinction entre le soutien au renforcement de la capacité des organisations à sensibiliser et à mobiliser leurs membres et le soutien à la production de résultats (communication, événements, campagne).</b> Dans les faits, l'accent est désormais mis sur le second : les ONG fournissent du contenu, développent des actions, afin que les organisations puissent faire une offre sur la solidarité internationale. Par conséquent, les organisations (à l'exception des organisations syndicales telles que AC et Horval) ne développent généralement la capacité interne qui leur permettent de (continuer à) poursuivre la mobilisation elles-mêmes. C'est un choix légitime de se concentrer sur la production de résultats communs : après tout, il est inutile de renforcer les capacités si les organisations elles-mêmes ne sont pas consciemment disposées à le faire. Les processus de renforcement organisationnel relèvent de la responsabilité des organisations, la plupart ne s'engageant pas</p>		<p>FOS, IFSI et Solsoc sont en partie d'accord avec cette recommandation. Nos organisations vont tenter de mieux mesurer les changements obtenus chez le public cible en collaboration avec certaines organisations belges concernées. Mais ça demande une forte collaboration des organisations partenaires en Belgique. Nous pouvons donc le demander, le susciter mais pas nous y engager. Le GT Belgique va proposer de démarrer ce travail avec une ou deux centrales FGTB avec lesquelles nous collaborons toutes les 3 pour démarrer un travail plus étroit de suivi / évaluation / impact chez les publics cibles.</p> <p>Concernant la proposition c, cette recommandation est plus large que le volet Belgique du PGM et concerne nos structures même. Au sein</p>

explicitement dans la solidarité internationale ou, si elles le font, ne demandant pas de renforcement de leurs capacités. Il semble que les syndicats fassent ce choix : ils ont des objectifs clairs, concluent des partenariats avec des syndicats d'autres pays hors de l'UE, investissent leurs propres ressources, ... Ce type d'organisation peut susciter une demande de soutien des capacités (par exemple pour la gestion de projets, la facilitation des contacts avec les partenaires, ...). Ce type de soutien pourrait alors être abordé de manière plus systématique comme un appui réfléchi au renforcement de capacité (c'est-à-dire pas de manière ad hoc ou implicite).

En partant de cette réalité, il y a un certain nombre de choses à faire :

- a. Aider les organisations (bien sélectionnées dès le départ) qui souhaitent principalement communiquer sur la solidarité internationale à mesurer leurs actions de communication et leurs effets. Cela peut se faire de manière simple en incluant systématiquement dans les réunions (préparation et conclusion) avec les personnes de contact un certain nombre de questions de réflexion qui sensibilisent les organisations à l'importance de mesurer les effets et de vérifier quels messages, cadres, techniques, ... fonctionnent le mieux. Pendant les réunions, il est par exemple possible de s'interroger sur les signaux de changement parmi les supporters et de réfléchir aux éléments qui y ont contribué. De cette manière, il est possible de collecter des informations sur la durée du programme qui peuvent fournir des indications de changements.
- b. Offrir un soutien aux organisations qui investissent dans leur propre capacité de sensibilisation et de mobilisation pour utiliser le modèle de 'wavemakers' afin d'analyser ce qui se passe actuellement dans leurs groupes cibles : quels sont les facteurs qui contribuent à initier une attitude différente/un changement de comportement, quels sont les facteurs internes et externes qui jouent un rôle dans le développement et l'adoption d'un comportement différent et comment la durabilité est-elle assurée ? Qu'est-ce qui aide et qu'est-ce qui freine ? Qu'est-ce qui est déjà là et qu'est-ce qui pourrait être travaillé par des activités ? Que peuvent faciliter les ONG ? Il appartient aux organisations elles-mêmes de préciser les autres

du volet Belgique, nous ne disposons pas de ressources humaines suffisantes pour fortement élargir les organisations vers lesquels nous aurions un travail étroit de collaboration.

<p>comportements qu'elles souhaitent voir adopter par leurs groupes cibles en matière de solidarité internationale. Ici, les ONG pourraient apporter leur soutien (sur la base de leur expérience en gestion de projet à partir de la cartographie des incidences) en participant à des réunions de réflexions.</p> <p>c. FOS, IFSI/ISVI et Solsoc peuvent éventuellement étudier s'il existe un besoin ou une attente parmi certains syndicats de renforcer leur travail de solidarité internationale. Il peut s'agir d'un soutien à la formulation des objectifs, à la sensibilisation des membres, à l'établissement de partenariats internationaux, etc. Des exemples de syndicats qui ont déjà un fonctionnement international fort peuvent être partagés et inspirés. Par exemple, les accords sectoriels qu'AC et Horval ont pu négocier, dans lesquels des ressources sont prévues pour le fonctionnement de la solidarité internationale.</p>		
<p><b>Efficacité du travail politique</b></p>		
<p><b>Recommandation 1 : continuer à conserver, développer et utiliser l'expertise de FOS, IFSI/ISVI et Solsoc de manière complémentaire.</b>          Les trois organisations devraient continuer à investir dans le développement des connaissances et de l'expertise sur un nombre limité de thèmes bien définis, avec pour mission de tenir informés les décideurs politiques en général, mais surtout les décideurs socialistes. Les décideurs socialistes apprécient les exemples concrets et les connaissances de terrain de FOS, Solsoc et IFSI/ISVI. Cela nécessite un investissement clair dans les personnes et les ressources pour ce type de travail politique et un soutien explicite de la direction des trois organisations. L'acquisition et l'utilisation des connaissances et de l'expertise (parmi les partenaires et les réseaux pertinents) des trois partenaires peuvent être mieux adaptées les unes aux autres, par exemple en les inscrivant systématiquement à l'ordre du jour des réunions entre les trois partenaires. L'ambition et l'approche du travail politique devront également être adaptées au contexte politique, avec des partis socialistes au gouvernement ou non. Une fois que les partis socialistes ne seront plus au gouvernement, l'influence des trois organisations changera (moins de "force de proposition" et moins d'accès direct au pouvoir), ce qui signifie que la valeur ajoutée de FOS, Solsoc et IFSI/ISVI au sein des groupes de travail des ONG devra être</p>		<p>Nos trois organisations sont d'accord avec cette recommandation mais partiellement d'accord avec l'explication qui en est donnée. Nous sommes en effet tout à fait conscients de la nécessité de renforcer nos complémentarités. C'est un travail qui a déjà commencé et qui va se poursuivre.</p> <p>"Cela nécessite un investissement clair dans les personnes et les ressources pour ce type de travail politique et un soutien explicite de la direction des trois organisations."</p> <p>--&gt; cela sera clarifié au niveau de la coordination des trois organisations (GPC) pour identifier quelles thématiques seraient approfondie par quelle organisation.</p> <p>--&gt; lors des réunions opérationnelles du groupe de suivi du volet Belgique, les différentes thématiques seront systématiquement abordées pour faire le point sur l'actualité et les moments forts sur lesquels les organisations peuvent se mobiliser/ renforcer.</p> <p>Cependant, nous réaffirmons ici que même si le PS et Vooruit sont dans l'opposition le travail avec les parlementaires peut continuer et le travail de plaidoyer garde son sens. Selon que ces partis sont au pouvoir ou dans l'opposition, les leviers sont différents mais dans les deux cas ils existent. De plus, via le travail en plateformes nous touchons l'ensemble des partis politiques. Soulignons enfin que notre</p>

<p>redéfinie. Il est important de maintenir et de renforcer l'expertise des ONGs pour pouvoir offrir encore davantage de valeur ajoutée aux réseaux à l'avenir (en plus de l'accès direct aux décideurs socialistes).</p>		<p>rôle n'est pas uniquement déterminé par une couleur politique. Les stratégies et le partage des rôles au sein de ces plateformes s'adaptent de manière constante au fil d'une mandature, entre deux mandatures selon les thèmes, les expertises, les relais etc. De chaque organisation représentée.</p>
<p><b>Recommandation 2 : mieux cartographier les canaux par lesquels les ONG et les IFSI/ISVI font du lobbying et les dynamiques en jeu.</b> L'approche de l'influence sur la politique par les ONG et par l'IFSI/ISVI est différente. IFSI/ISVI a accès (par le biais du syndicat) à certains "espaces" internationaux qui sont également utiles aux ONG. Cette évaluation n'a pas pu explorer suffisamment comment les différentes approches s'influençaient mutuellement, où elles se renforçaient mutuellement dans le processus de lobbying (et où elles ne le faisaient pas). Il est important de mieux cartographier tout cela afin que le plaidoyer politique puisse faire un usage plus stratégique de la valeur ajoutée et de la spécificité de ces différentes approches. Les équipes FOS et Solsoc dans le programme en Belgique ne sont pas très directement actives au niveau international, mais pourraient examiner (par exemple dans le cadre du Fonds mondial pour la protection sociale) comment elles peuvent être plus actives ici avec leurs partenaires SOLIDAR. La CPWW (Plate-forme de coordination pour le travail décent) et en particulier les représentants de FOS, IFSI/ISVI et Solsoc devraient être inclus dans cet exercice de cartographie, car ils (peuvent) jouer un rôle important dans la direction et la coordination des processus de lobbying dans le cadre de l'agenda du travail décent. C'est également par le biais du CPWW que les ONG dans leur travail de plaidoyer (pourront) mieux se pencher sur le travail fait dans les espaces de lobbying des syndicats.</p>		<p>Nous sommes d'accord avec la recommandation mais partiellement avec une partie de sa justification. Comme précisé dans l'action 1 ci-dessus, nous allons entreprendre ce travail de cartographie qu'on améliorera donc aussi à la lumière de ces enjeux de lobbying. Par contre, la dernière phrase semble contradictoire avec la recommandation précédente... Si les syndicats occupent déjà un espace de "lobbying", pourquoi les autres acteurs devraient obligatoirement s'y ajouter alors qu'on parle de complémentarité ? Par ailleurs, certains de ces espaces syndicaux (CSI et OIT) sont spécifiques au mouvement syndical, ce qui n'empêche pas des collaborations ad hoc.</p>
<p><b>Recommandation 3 : élaborer des stratégies pour travailler plus systématiquement avec les partenaires du Sud dans les chaînes de valeurs mondiales.</b> La coopération avec les partenaires est importante tant dans le travail de mouvement (en tant que facteur d'engagement envers la solidarité internationale) que dans le travail politique. Dans le travail politique, il existe déjà des exemples où l'expertise et la contribution des partenaires sont recherchées de manière ad hoc et sur la base de projets (ce qui a bien fonctionné dans</p>		<p>FOS, IFSI et Solsoc sont partiellement d'accord avec cette recommandation qui n'est pas applicable dans sa totalité. Nous sommes en effet tributaires de nos ressources (humaines et financières) qui sont limitées. Sur le principe donc nous sommes d'accord mais peut se faire de manière sélective en choisissant 2 ou 3 chaînes de valeurs sur lesquels nous avons une plus-value en terme d'expertise par exemple. Cela se fait déjà dans certains cas (ex: noix du Brésil, cacao, AB Inbev). Un peu à l'image du mapping précité, on pourrait prioriser certaines chaînes de production sur lesquelles un</p>

<p>certain cas), mais moins dans le cadre de stratégies et de processus de lobbying développés conjointement.</p>		<p>travail plus systématique pourrait s'effectuer durant un cycle de programme.</p>
<p><b>Recommandations pour renforcer l'efficacité</b></p>		
<p><b>Recommandation 1 : délimiter et calculer correctement l'effort de contribution en termes d'input de communication et de co-création.</b> Il est important de discuter avec les partenaires dans quelle mesure et sous quelles conditions la fourniture continue d'une offre de communication à des organisations qui n'ont pas l'intention de s'y investir elles-mêmes est pertinente et efficace. Compte tenu de la capacité limitée des organisations, il peut être possible de planifier plus soigneusement le montant de ce type d'investissement à réaliser chaque année et mieux cibler les partenaires avec lesquels il peut être le plus efficace de collaborer.</p>		<p>Les trois organisations sont d'accord avec cette recommandation. Avant de lancer une campagne ou un projet, les organisations consultent les partenaires concernés et discutent clairement des aspects les plus importants : les attentes de la coopération, les groupes cibles auxquels s'adresser, les acteurs stratégiques et leurs besoins respectifs, l'histoire et la forme qu'elle doit prendre, les actions de diffusion ou de sensibilisation à mener, le budget disponible, etc. afin de rendre la cocréation et la communication plus pertinentes et efficaces.</p>
<p><b>Recommandation 2 : Vérifier l'orientation/focus du suivi et de l'évaluation :</b> sans avoir examiné les nouveaux plans de suivi et d'évaluation, les évaluateurs recommandent de travailler sur l'orientation/focus du suivi et de l'évaluation. Les éléments qu'il serait vraiment intéressant de suivre sont par exemple : Qu'est-ce qui donne une idée de l'importance de la contribution de FOS, Solsoc et IFSI/ISVI pour les décideurs politiques et les réseaux/plateformes de la société civile ? Qu'est-ce qui permet de comprendre comment les organisations et les individus sont piqués par le virus de la solidarité internationale ? À l'heure actuelle, le changement est principalement analysé en examinant la mesure dans laquelle les organisations diffusent des communications et des messages. Ici et là, des preuves anecdotiques de changement (signaux de changement) ont également été recueillies ; il serait intéressant que FOS, IFSI/ISVI et Solsoc reprennent cela plus systématiquement dans leurs consultations avec les organisations du mouvement socialiste. Une plus grande participation au suivi peut aider à apprendre ensemble (voir aussi la recommandation sur l'efficacité).</p>		<p>Les trois organisations ont inclus dans le programme 2022-2026 d'harmoniser davantage les systèmes de M&amp;E respectifs vers un système (plus) commun. Une partie des initiatives à prendre consiste en effet à accorder une plus grande attention à l'analyse plus approfondie des indicateurs (intermédiaires) (cadre DGD) et des marqueurs de progrès (cartographie des incidences). Ces analyses iront au-delà de la mesure dans laquelle la communication et les messages sont diffusés et examineront les signaux de changement.</p> <p>Les trois organisations examineront également dans quelle mesure leurs indicateurs et marqueurs de progrès peuvent être adaptés pour faciliter ces analyses.</p> <p>Une plus grande participation des organisations de l'action commune socialiste dans les processus de suivi et d'évaluation des trois organisations nécessite déjà un système de suivi et d'évaluation unifié. Il n'est pas réaliste de répéter cet exercice individuellement avec les organisations partenaires. Comme indiqué ci-dessus, la recherche de l'unification est l'un des objectifs des trois organisations dans le programme 2022-2026. Les organisations mettront toutefois en place un projet pilote avec une organisation de la mouvance socialiste où une telle analyse conjointe plus approfondie est possible.</p>