



*Metarapport. Eindevaluatie IFSI-ISVI DGD programma
2017-2021*

FocusUP | Juni 2022

Patrick Vander Weyden (TL), Fabrice Hénard, Thaiané Pereira, Grace Rumbura, Annie Soegito, Bavon Mupenda, Nicaise Satoguina

Table des matières

ABRÉVIATIONS	5
AVANT-PROPOS	6
1 RÉSUMÉ DÉTAILLÉ	7
2 RECOMMANDATIONS	12
3 OBJECTIF, PORTÉE ET CONTEXTE DE L'ÉVALUATION	14
3.1 CONTEXTE ET PORTÉE	14
3.2 OBJECTIF DE L'ÉVALUATION	14
3.3 LES UTILISATEURS DE L'ÉVALUATION	15
4 QUESTIONS D'ÉVALUATION	16
5 MÉTHODOLOGIE	19
5.1 RECHERCHE DOCUMENTAIRE	19
5.2 VISITES SUR PLACE	19
5.3 ENQUÊTE EN LIGNE	20
5.4 RESTRICTIONS	20
6 CONSTATATIONS	21
6.1 PERTINENCE	21
6.2 EFFICACITÉ	23
6.3 EFFICACITÉ ET IMPACT	26
6.3.1 BÉNIN	26
6.3.2 CÔTE D'IVOIRE	27
6.3.3 INDONÉSIE	29
6.3.4 KENYA	31
6.3.5 RD CONGO	33
6.3.6 RWANDA	34
6.3.7 OBJECTIFS CONTINENTAUX AFRIQUE	35
6.3.8 OBJECTIFS CONTINENTAUX AMÉRIQUE LATINE	37
6.4 EFFICACITÉ : THÈMES TRANSVERSAUX GENRE ET ENVIRONNEMENT	40
6.4.1 GENRE	40
6.4.2 ENVIRONNEMENT	41
6.5 DURABILITÉ	42
6.6 COVID-19	44
7 CONCLUSIONS	45
8 ANNEXE 1. LISTE DES ACTIVITÉS	47

9 ANNEXE 2. QUESTIONNAIRE EN LIGNE 53

10 ANNEXE 3. TDR 59

Abréviations

CLA	Convention collective de travail
ACB	Convention collective de travail
CDT	Confédération démocratique du travail
CESTRAR	Confédération centrale des syndicats du Rwanda
CNDS	Conseil national pour le dialogue social
CNSS	Caisse Nationale de la Sécurité Sociale
COSSEP	Conseil syndical des services publics et privés
COTU	Organisation centrale des syndicats
CSA-Bénin	Confédération des syndicats autonomes du Bénin
DGD	Direction générale de la coopération au développement et de l'aide humanitaire du SPF Affaires étrangères
DWU	Syndicat des dockers
FEDENASAC.CI	Fédération Nationale des Syndicats du Secteur Agricole et Connexe de la Côte d'Ivoire
FENSTIAA-CI	Fédération Nationale de Syndicat des Industries Alimentaires et Assimilés de Côte d'Ivoire
FNTMM	Fédération nationale des travailleurs des mines et de la métallurgie
GSK	Cadre stratégique commun
OIT	Organisation internationale du travail
KEWU	Kenyan Engineering Workers Union
KLDTDAWU	Kenya Long Distance Truck Drivers and Allied Workers Union (Syndicat des conducteurs de camions longue distance et des travailleurs assimilés)
LO	Lands organisationen i Sverige (Organisation nationale de Suède)
MIFOTRA	Ministère de la fonction publique et du travail
SST	Santé et sécurité au travail
PANAF	Programme syndical panafricain pour l'éducation des travailleurs
SST	Sécurité et santé au travail
STAVER	Syndicat du Personnel Agricole et Vétérinaire œuvrant dans le Secteur Public
STECOMA	Syndicat des Travailleurs des Entreprises de Construction, de Menuiserie et de l'Artisanat
SWOT	Analyse des forces et faiblesses
SYPEPAP	Syndicat du Personnel des Entreprises Parastatales et Privatisées
Secteur TGSL	Secteurs du textile, de l'habillement, de la chaussure et du cuir
ToC	Théorie du changement
ToC	Théorie du changement
ToT	Formation du formateur
UFF	L'Union fait la force
UGTCI	Union Générale des Travailleurs de COTE d'IVOIRE
UNSTB	Union Nationale des Syndicats de Travailleurs du Bénin
CNUCED	Union nationale des travailleurs du Congo
UTC	Union des Travailleurs Congolais
WW	Un travail digne

Avant-propos

Ce rapport est la méta-évaluation de l'évaluation finale du programme quinquennal IFSI-ISVI DGD 2017-2021. Il s'agit de l'évaluation finale de 6 objectifs nationaux spécifiques et de 4 objectifs continentaux. L'étude d'évaluation s'est concentrée sur l'efficacité et la durabilité des objectifs et des résultats atteints.

Des dizaines de syndicalistes de différents pays et continents ont participé à cette étude. Nous tenons à les remercier explicitement pour leur coopération volontaire dans le partage des informations, des expériences et des connaissances. Nous souhaitons également exprimer nos remerciements au personnel de l'IFSI-ISVI pour leur coopération constructive et enthousiaste.

Les évaluateurs espèrent que cette évaluation (et les recommandations) pourront contribuer aux buts et objectifs que l'IFSI-ISVI et ses partenaires veulent atteindre.

Patrick Vander Weyden (Chef d'équipe)

Fabrice Hénard

Thaiane Pereira

Grace Rumbabura

Annie Soegito

Bavon Mupenda

Nicaise Satoguina

Juin 2022

1 Résumé détaillé

Introduction

Ce rapport d'évaluation concerne l'évaluation finale du programme 2017-2021 et se concentre spécifiquement sur les objectifs stratégiques du programme conjoint dont l'ISVI/IFSI est responsable. Ces objectifs stratégiques concernent les pays suivants : Bénin, Côte d'Ivoire, Kenya, RDCongo, Rwanda et Indonésie. En plus de la coopération avec les partenaires du Sud dans ces 6 pays, ISVI/IFSI a 4 objectifs stratégiques continentaux dans son programme qui font également partie de cette évaluation finale. Plus précisément, il y a 2 objectifs stratégiques liés à l'Amérique latine et centrale et 2 objectifs stratégiques liés à l'Afrique.

Dans le cahier des charges, l'ISVI-IFSI a clairement indiqué que l'évaluation finale attache de l'importance à la fois à l'aspect apprentissage et à l'aspect responsabilité. Néanmoins, cette évaluation finale se concentre en grande partie sur l'aspect de la responsabilité des diverses parties prenantes soutenant l'IFSI-ISVI, y compris la DGD. Les critères du CAD, qui étaient applicables lors de la mise en place du programme, ont été utilisés comme guide. Cela signifie qu'outre l'efficacité, les critères d'efficience, de pertinence, de durabilité et d'impact ont également été inclus dans l'évaluation. Dans la matrice d'évaluation, tous ces critères ont été inclus et les questions d'évaluation (basées sur les TdR) ainsi que le nombre de questions de sous-évaluation avec des indicateurs ont été présentés. La matrice d'évaluation a été affinée sur la base de la réunion de lancement, de l'examen initial des documents, de la faisabilité des questions d'évaluation et d'une évaluation des risques liés aux contraintes de la pandémie de Covid-19. Bien entendu, les questions d'évaluation liées à la Covid-19 ont également été incluses et la mesure dans laquelle la pandémie de Covid-19 a eu un effet sur le programme a été évaluée. Les évaluateurs ont bien entendu également inclus l'aspect apprentissage. À travers les différents objectifs spécifiques, huit recommandations stratégiques ont été formulées sur la base des résultats et des enseignements tirés.

Les utilisateurs de l'évaluation ont été définis comme suit :

1. Le personnel et le conseil d'administration de l'**ISVI/IFSI** qui utiliseront les résultats et les recommandations de l'évaluation.
2. Les donateurs, y compris la DGD, pour la bonne mise en œuvre du programme et les résultats obtenus.
3. Les bénéficiaires, c'est-à-dire **les organisations partenaires** de l'ISVI/IFSI, afin de recueillir davantage d'informations sur les stratégies efficaces de changement social.

Méthodologie

La recherche documentaire a commencé en novembre et s'est poursuivie tout au long du processus de recherche. La recherche documentaire s'est concentrée sur les mois de décembre et janvier. Sur la base de cette recherche documentaire, des lacunes dans les données liées aux questions d'évaluation ont été identifiées. Les lacunes ont été traitées en priorité lors des visites sur le terrain (Rwanda, RD Congo, Côte d'Ivoire, Bénin, Indonésie et Kenya). Les visites sur place avaient deux objectifs :

- Comblent les lacunes de l'étude documentaire et compléter la triangulation des données.
- Identifier les effets non intentionnels (directs-indirects, positifs-négatifs) du programme. Des éléments de récolte de résultats ont été utilisés à cette fin.

Trois principaux types de collecte de données ont été utilisés, à savoir les entretiens semi-structurés, les groupes de discussion et les groupes de réflexion. En fonction du contexte et des parties prenantes disponibles, différentes méthodologies ont été choisies.

Les évaluateurs ont également organisé une enquête en ligne avec toutes les organisations partenaires dans tous les pays. Le questionnaire (voir annexe 3) portait sur l'impact de Covid-19. Le questionnaire a été préparé en 4 langues : anglais, français, espagnol et bahasa Indonesia.

Conclusions Pertinence

La pertinence intrinsèque du programme par rapport à tous les objectifs spécifiques est bien sûr garantie par l'ancrage du programme dans l'agenda du travail décent de l'OIT, qui est reconnu comme l'un des thèmes politiques prioritaires de la coopération belge au développement (Loi sur la coopération au développement de mars 2013, Art 2, § 21).

Tous les programmes pour tous les objectifs spécifiques ont été élaborés à partir d'une approche ascendante et participative. Lors d'ateliers participatifs dans les pays partenaires et avec les partenaires, les objectifs spécifiques, les résultats, les activités et les logiques d'intervention ont été construits. Avec les représentants syndicaux locaux, une analyse SWOT et une analyse des problèmes ont généralement été élaborées. Le contexte et les risques ont également été cartographiés au cours de ces ateliers. Une caractéristique unique de l'IFSI-ISVI est que pour chacun des objectifs spécifiques a été formulé un objectif unique, accompagné d'une théorie du changement (TdC) également unique. Les évaluateurs ont pu établir que la pertinence de la théorie du changement et la validité de la logique du changement sont toujours valables. Les bénéficiaires finaux du programme sont les travailleurs les plus vulnérables dans tous les pays et continents. En renforçant les capacités des syndicats, l'objectif est d'améliorer les droits du travail et la protection sociale des groupes cibles. Une très bonne pratique au sein de l'IFSI-ISVI est que les TdC sont utilisés comme outil de suivi dans la mise en œuvre des programmes. Il s'agit en général d'un suivi qui va au-delà du suivi des scores de performance et des indicateurs au niveau des résultats et des produits.

Constatations Efficacité

Les évaluateurs jugent l'efficacité de tous les programmes très élevée. Tout d'abord, IFSI-ISVI n'emploie pas d'expatriés dans les pays partenaires ou dans les organisations partenaires. Il en résulte des frais de personnel relativement faibles puisque, dans la plupart des cas, seul le coordinateur local est rémunéré pour le travail qu'il effectue dans le cadre de la mise en œuvre du programme. Dans certains cas, les programmes financent un soutien administratif. Ceci concerne uniquement pour les activités liées au programme. Cette stratégie signifie que les frais de personnel ne profitent qu'au renforcement des capacités des syndicats partenaires. Les évaluateurs ont également constaté que de nombreux travailleurs et dirigeants syndicaux travaillent bénévolement pour la bonne mise en œuvre du programme.

Les budgets d'investissement sont également très faibles, voire inexistants. La principale conséquence de tout cela est que 70 à 80 % des budgets sont consacrés à l'éducation syndicale, à la formation des formateurs et à la formation des employés. Le programme s'est avéré particulièrement efficace pour la formation des responsables de cercles d'études et l'organisation de ceux-ci. Les cercles d'études sont un moyen particulièrement efficace d'informer les dirigeants et les membres des syndicats. Le coût par personne formée se situe entre 15 et 20 euros. C'est très peu. En outre, ces cercles d'études sont jugés particulièrement efficaces (voir efficacité). La bonne pratique des cercles d'études devrait donc être suivie et étendue (voir recommandations). Du point de vue de l'efficacité, IFSI-ISVI a développé d'excellents outils de suivi (au format Excel) qui ne se contentent pas d'inclure les valeurs des indicateurs du cadre logique. Les aspects de la théorie du changement sont également inclus dans le suivi annuel. Les leçons apprises sont formulées annuellement et, avec les données de suivi, fournissent des données pour les ajustements dans la mise en œuvre du programme. Les évaluateurs ont constaté que la plupart des partenaires ont fait des progrès dans le suivi des rapports, bien que les capacités dans ce domaine varient d'un partenaire à l'autre. Les évaluateurs considèrent qu'un soutien et une formation continue et supplémentaires sur le S&E dans le prochain programme restent nécessaires (voir recommandations).

Constatations Efficacité par pays

En termes généraux, les évaluateurs valident les scores de performance, les leçons apprises et les rapports de suivi interne de l'IFSI-ISVI pour les dix objectifs spécifiques.

Les deux partenaires CSA-Bénin et UNSTB ont obtenu des résultats remarquables dans le domaine du dialogue social, au-delà de ce qui était initialement prévu. Les deux partenaires ont activement contribué à la promulgation d'un décret prévoyant la création d'un Conseil national du dialogue social (CNDS), dont ils étaient membres. Mais malheureusement, après la fin du programme, en janvier 2022, le gouvernement a dissous unilatéralement le Conseil national du dialogue social (CNDS). D'autres revendications syndicales ont également eu des résultats concrets. Aujourd'hui, la question de la santé et de la sécurité au travail est prise beaucoup plus au sérieux par le

gouvernement et les services publics, grâce à l'action des syndicats. Quant à la transformation progressive de l'économie informelle, l'environnement des affaires au Bénin s'améliore progressivement grâce au plaidoyer, au lobbying et à l'encadrement des syndicats. De nombreux acteurs de l'économie informelle soutenus par l'UNSTB se sont formalisés.

L'objectif spécifique en **Côte d'Ivoire** (FEDENASAC.CI et FENSTIAA-CI) était de renforcer et améliorer l'organisation du mouvement syndical dans la chaîne d'approvisionnement du cacao pour défendre et exiger de meilleures conditions de travail pour les travailleurs sur cette chaîne, avec une attention particulière aux questions de genre). Cet objectif a été largement atteint. Le premier indicateur a été entièrement atteint. Le nombre de membres a augmenté de 110% pendant la période du programme, ce qui est beaucoup plus que prévu. L'augmentation concerne l'adhésion à FENSTIAA-CI et FE-DENASAC.CI dans le secteur du cacao. Le nombre de membres de la FENSTIAA-CI est passé de 765 à 1861 et celui de la FE-DENASAC.CI de 1412 à 2714. Pour les deux organisations réunies, on est donc passé de 2177 à 4575 membres. Le nombre de femmes a également connu une croissance spectaculaire de 314 % par rapport à la mesure de référence, ce qui permet également d'atteindre le deuxième indicateur de l'objectif spécifique. Le troisième indicateur (Une première convention collective de travail devra être conclue entre les syndicats FE-DENASAC.CI et FENSTIAA-CI et les employeurs au niveau sectoriel concernant le secteur du cacao) n'a pas été atteint. Un processus a été lancé pour parvenir à un accord sectoriel. Toutefois, il reste encore beaucoup de chemin à parcourir avant d'y parvenir pleinement. La sensibilisation des employeurs est la première étape qui a été franchie ; le recensement des syndicats est la deuxième étape du processus. La prochaine étape sera d'étendre la reconnaissance au niveau tripartite afin de négocier les conditions sociales les plus intéressantes.

Dans le **programme Indonésie**, toutes les valeurs des indicateurs de résultats ont été atteintes, ainsi que la plupart des valeurs des indicateurs de résultats. Malgré la pandémie de Covid-19 et son impact majeur sur le secteur TGSL, les syndicats partenaires ont réussi à recruter 126 000 nouveaux membres dans 176 nouvelles entreprises. La capacité des syndicats au niveau du lieu de travail a augmenté après leur participation aux formations organisées dans le cadre de ce projet. Les cotisations des membres ont également augmenté en raison de l'augmentation du nombre de nouveaux membres et de la sensibilisation des membres au paiement des cotisations. Le syndicat a réussi à étendre sa zone d'organisation à de nouvelles usines et régions. Le SPN et le GSBI ont réussi à mettre à jour régulièrement la base de données des membres, mais toujours manuellement (sur la base des rapports de leurs directeurs de département respectifs), tandis que GARTEKS a réussi à mettre en place un système de base de données en ligne. En outre, le nombre de salariés couverts par des conventions collectives dans les entreprises organisées par les partenaires locaux a augmenté de 50 %. Les trois syndicats ont réussi à augmenter le nombre de conventions/accords collectifs et, par conséquent, le nombre de travailleurs couverts par des conventions/accords collectifs a augmenté. En outre, la qualité des dispositions des conventions collectives s'est améliorée (y compris les aspects liés au genre).

Le programme du Kenya a également atteint la plupart des indicateurs de résultats et de production. *"Le COTU, le DWU et le KEWU sont organisés de manière adéquate pour recruter des travailleurs, leur fournir des capacités et les mobiliser, y compris les femmes et les jeunes, afin de renforcer les droits des travailleurs et des syndicats et d'améliorer les conditions de travail, y compris la sécurité et la santé (dont la lutte contre le VIH) grâce à de meilleures relations industrielles dans leurs secteurs."* Le programme s'est concentré sur le renforcement de la représentativité et de la capacité des partenaires à défendre les droits des travailleurs dans leurs secteurs respectifs. L'accent est mis sur le dialogue social et la garantie de conditions de travail plus stables et meilleures pour les travailleurs. Ces deux indicateurs sont importants pour mesurer l'amélioration de la position des syndicats dans le dialogue social. Grâce à ce soutien, les accords de reconnaissance montrent que les employeurs reconnaissent les syndicats dans leurs entreprises (ce qui est une obligation légale lorsque plus de la moitié des employés sont membres). Une augmentation du nombre de conventions collectives indique que les syndicats peuvent négocier de meilleures conditions pour leurs membres.

Les objectifs spécifiques du programme **RDCongo** ont été atteints. L'UFF défend, nie, revendique et mobilise à tous les niveaux sur les questions démocratiques ainsi que sur celles liées à l'agenda du travail, conformément aux conventions fondamentales de l'OIT et dans l'intérêt de tous les travailleurs. Les membres de l'UFF ont participé activement à la justification qualitative des violations des droits du travail et les membres de l'UFF ont négocié, par le biais du dialogue social, l'application du code du travail et du code de la famille conformément aux conventions fondamentales de l'OIT. L'UFF a réussi à mobiliser davantage de membres grâce à ses nouvelles méthodes de formation des syndicalistes. La formation reçue dans le cadre de ce programme a été jugée très importante. En particulier, les cercles d'études ont été considérés comme novateurs par les personnes impliquées et ont entraîné des changements dans la qualité du dialogue social. Par exemple, en utilisant le dialogue social au sein des

structures de l'entreprise et dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail, des aspects importants concernant les modalités de congé et l'amélioration des conditions de travail ont été réalisés. En ce qui concerne la santé au travail, il existe désormais un modèle de consultation dans de nombreux lieux de travail qui n'existait pas auparavant.

De manière générale, on peut dire que le programme ISVI/IFSI au **Rwanda** a atteint ses objectifs : CESTRAR, STECOMA, et les syndicats STAVER et SYPEPAP ont renforcé leur représentativité et leur capacité à défendre les droits des travailleurs dans les secteurs de la construction et du thé.

Le programme a permis de renforcer la capacité de négociation des représentants syndicaux et plusieurs conventions collectives ont été signées.

De plus, ce projet a permis d'augmenter le nombre de membres (CESTRAR de 20.000 à 63.000). Les travailleurs du secteur de la construction ont été formés et certifiés, ce qui leur a permis de trouver plus facilement du travail. La formation à la législation du travail a également permis aux travailleurs de reconnaître leurs droits et de les revendiquer. Grâce à la formation en matière de santé et de sécurité, les syndicats ont pu convaincre les employeurs de détecter et de réduire les accidents. Grâce à la consultation des syndicats et sous l'impulsion du programme, cet objectif a été atteint dans une large mesure.

Résultats Genre et environnement

Le thème du genre était l'un des thèmes et objectifs centraux de tous les objectifs spécifiques du programme 2017-2022. Le thème commun était d'impliquer plus de femmes dans la formation et d'augmenter la participation des femmes dans les syndicats partenaires. Cet objectif doit être atteint, d'une part, par l'augmentation du nombre de membres féminins et, d'autre part, par l'accession des femmes à des postes de direction au sein des syndicats partenaires. Les thèmes liés à l'égalité des sexes, tels que le congé de maternité, la protection des femmes enceintes sur le lieu de travail et la violence sexiste, ont également reçu une grande attention dans les différents programmes nationaux.

Les principaux résultats dans le domaine de l'environnement ont été obtenus dans le cadre de la mise en place, du développement et du soutien des comités SST dans lesquels la santé et la sécurité sont bien sûr les principaux sujets de consultation et dans lesquels les aspects environnementaux ont été pris en compte. Néanmoins, il convient de noter que l'environnement et le changement climatique ne constituaient pas un axe central et important de tous les programmes. Il s'agit d'un sujet de préoccupation qui devrait être abordé dans le nouveau programme.

Résultats Durabilité.

Les syndicats dépendent largement des cotisations des membres pour financer leurs activités. En période de difficultés économiques et à la suite de crises inattendues (comme Covid-19), il peut être difficile de maintenir le nombre de membres et de lancer de grandes campagnes de recrutement de nouveaux membres. Néanmoins, tous les partenaires syndicaux de l'IFSI-ISVI ont réussi à recruter davantage de membres et donc à augmenter leur capacité financière. Sans la Covid-19, la croissance des effectifs aurait sans doute été encore plus forte. Un autre élément de la viabilité financière est la méthodologie des cercles d'étude. Le coût de l'organisation de ces cercles d'études est extrêmement faible car ils sont principalement réalisés par des bénévoles. La poursuite du déploiement de cette méthodologie (ou son déploiement à plus grande échelle) semble donc souhaitable du point de vue de la viabilité financière.

Le programme IFSI-ISVI a contribué à la durabilité technique des partenaires. Les nombreux stages de formation ont considérablement accru les capacités des dirigeants syndicaux. Cette observation a pu être vérifiée en détail lors des missions. Plus spécifiquement, il est important de noter la capacité accrue dans le domaine du dialogue social. Des centaines de dirigeants syndicaux ont été formés pour engager des dialogues sociaux efficaces. Les résultats de ces formations ont conduit dans de nombreux cas à de nouvelles conventions collectives (CCT) améliorées.

Résultats du Covid-19

Dans tous les pays partenaires, la pandémie de Covid-19 a eu des conséquences considérables, entraînant l'arrêt de nombreuses activités dans un premier temps, puis leur reprise sous une forme adaptée. En général, on peut dire que la plupart des activités ont été réalisées sous cette forme adaptée et que la plupart des objectifs prédéfinis ont pu être atteints.

L'enquête organisée par FocusUP montre que tous les syndicats ont appris à travailler en réunion numérique. Ils indiquent également que des formes mixtes de travail numérique et en direct continueront d'exister. Il est toutefois

important de noter que, dans la plupart des pays partenaires africains, les parties prenantes ne disposent pas toutes d'un équipement TIC adéquat et n'ont souvent pas accès à des connexions internet rapides. Cela rend évidemment plus difficile le travail numérique et fait qu'il ne peut être déployé à grande échelle ni dans toutes les régions des pays.

Les conclusions ci-dessus conduisent aux recommandations suivantes :

- Recommandation 1. Poursuite du programme en termes de contenu et de financement.
- Recommandation 2. Poursuite de la formation en cercle d'étude et étude de la possibilité d'étendre cette méthode à un plus grand nombre de personnes et de régions dans les pays.
- Recommandation 3. Traduction des modules de formation et d'éducation dans les langues locales et extension du programme à d'autres régions.
- Recommandation 4. Poursuite du renforcement des capacités en matière de numérisation des bases de données.
- Recommandation 5. Capitalisation par les bonnes pratiques.
- Recommandation 6. Éducation et formation supplémentaires pour les responsables du suivi et de l'évaluation
- Recommandation 7. Effectuer un examen critique pour déterminer si l'efficacité du programme peut être augmentée en engageant un coordinateur local rémunéré dont la tâche principale serait de mettre en œuvre le programme avec les partenaires et de rendre compte à l'ISVI-IFSI.
- Recommandation 8. Porter une plus grande attention au thème de l'environnement.

2 Recommandations

Recommandation 1. Les programmes ISVI dans les différents pays ont obtenu des résultats et des progrès importants dans le domaine des résultats et des produits (voir les sous-rapports). Cependant, les syndicats restent financièrement vulnérables. **Il est donc recommandé de poursuivre les programmes, tant sur le plan du contenu que sur le plan financier.** Les nouveaux programmes devraient tenir compte de la création de nouvelles opportunités financières (diversification des donateurs, diversification des revenus et croissance des effectifs) qui devraient permettre de construire des partenaires syndicaux durables et influents dans les pays partenaires.

Recommandation 2. La conception des formations des cercles d'étude a été jugée très positive par tous les évaluateurs car elles sont très accessibles et, en raison de leur coût relativement faible, touchent un grand nombre de membres et de syndicalistes. Les **évaluateurs recommandent de poursuivre définitivement ces formations en cercle d'étude et d'étudier si cette méthode peut être étendue pour atteindre encore plus de personnes et de régions dans les pays.**

Traduction des modules de formation et d'éducation dans les langues locales et extension du programme à d'autres régions. Les évaluateurs ont estimé que les différents modules de formation et d'éducation développés dans le cadre du programme étaient d'un très haut niveau. Les partenaires de plusieurs pays ont indiqué qu'une traduction de ces kits dans les langues locales (par exemple le swahili, le lingala, le kikonogo, le tshiluba, ...) augmenterait la possibilité d'atteindre davantage de représentants et de membres des syndicats. Il pourrait également être envisagé, si les ressources financières le permettent, d'étendre les programmes à des régions non incluses dans le programme actuel.

Recommandation 4. Poursuite du renforcement des capacités en matière de numérisation des bases de données. Dans plusieurs pays, la numérisation des bases de données (gestion des membres, inventaire des conventions collectives, etc.) faisait partie du programme. Des mesures importantes ont déjà été prises, mais le processus de numérisation doit être poursuivi. Cela implique la poursuite de la mise en place de bases de données, la formation de personnes chargées de compléter les bases de données par des données et l'investissement dans des capacités d'analyse des bases de données.

Recommandation 5. La capitalisation par les bonnes pratiques. De très bonnes pratiques ont été identifiées dans les différents pays. Cependant, ces bonnes pratiques ne sont pas toujours suffisamment bien documentées. Les évaluateurs recommandent que des efforts soient faits pour documenter les bonnes pratiques de manière suffisamment détaillée, tant au niveau des résultats obtenus que du processus menant aux résultats obtenus. Ceci est important pour au moins deux raisons : 1/ Les bonnes pratiques documentées sont une source de développement et de partage des connaissances (entre les pays et les partenaires, par exemple) et 2/ Cela augmente la responsabilité du donateur car sa propre contribution et son attribution sont mieux cartographiées.

Recommandation 6. En général, les indicateurs du programme ISVI sont de véritables indicateurs de résultats et vont au-delà du simple niveau d'activité. C'est évidemment très positif. Les modèles Excel qui ont été développés pour contrôler le niveau des résultats et des produits pour tous les objectifs spécifiques (y compris les outils de récolte des résultats) sont particulièrement précis. Néanmoins, il a pu être établi que tous les partenaires dans les pays partenaires ne sont pas en mesure de rapporter les données de manière suffisamment précise et complète. Par conséquent, les évaluateurs estiment qu'il est nécessaire d'**organiser une formation supplémentaire pour les responsables du suivi et de l'évaluation** des partenaires. **De même, le déploiement de la cartographie des résultats/récolte**, qui a été retardé par l'épidémie de Covid-19, **mériterait d'être poursuivi.** (Voir aussi la recommandation 7 comme solution possible)

Recommandation 7. Le programme ISVI obtient un score très élevé en termes d'efficacité. Seul un budget très limité est consacré aux frais de personnel et aux investissements purs. ISVI-IFSI n'a pas non plus de représentants nationaux sur le terrain. Environ 80 % des budgets sont consacrés à la mise en œuvre des activités. Selon les

évaluateurs, il convient d'examiner de manière critique si l'efficacité du programme ne pourrait pas être accrue en engageant **un coordinateur local rémunéré** dont la tâche principale serait de mettre en œuvre le programme avec les partenaires et de rendre compte à l'ISVI-IFSI. Les évaluateurs ont constaté que les personnes engagées au sein des syndicats se voient souvent confier la mise en œuvre du programme comme une tâche supplémentaire, ce qui signifie qu'elles sont surchargées de travail et que l'efficacité du programme s'en ressent.

Recommandation 8. Une plus grande attention au thème de l'environnement. Les évaluateurs ont constaté que, dans les différents programmes nationaux, le thème de l'environnement n'était pas abordé de manière suffisamment approfondie et restait souvent limité à des activités ponctuelles. Il est donc recommandé que dans le prochain programme, le thème de l'environnement soit intégré de manière transversale dans les différents objectifs spécifiques.

3 Objectif, portée et contexte de l'évaluation

3.1 Contexte et portée

ISVI/IFSI est l'Institut de coopération syndicale internationale soutenu par la Confédération générale des syndicats belges (ABVV). Avec la FGTB, l'ISVI/IFSI soutient plus de 30 partenaires syndicaux dans le monde et confirme sa volonté de soutenir les partenaires du Sud dans une logique de solidarité et d'émancipation. ISVI/IFSI lutte par le biais de projets syndicaux pour améliorer les conditions de travail, de santé et de vie des travailleurs. ISVI/IFSI concentre ses efforts en Belgique, en Indonésie, en Colombie, à Cuba, au Pérou, au Bénin, en Côte d'Ivoire, au Kenya, en République démocratique du Congo et au Rwanda.

Dans le cadre de la dernière réforme de la coopération non gouvernementale, 9 organisations de la société civile (ISVI/IFSI (FGTB/ABVV), IIAV/IEOI (ACV/CSC), BIS/MSI (ACLVB/CGSLB), WSM, FOS, Solidarité Socialiste (Solsoc), Oxfam Solidarité, UNMS/NVSM, ANMC/LCM) ont opté pour une approche stratégique et thématique commune autour de l'agenda du travail décent dans le cadre stratégique commun (CSF) Worthy Work (WW), afin de promouvoir la complémentarité de leurs expériences et expertises. Le groupe de 9 organisations de la société civile a également contribué à l'élaboration du CSF Belgique.

IFSI-ISVI, FOS et Solsoc ont développé un programme quinquennal commun 2017-2021 dans le cadre du GSK Decent Work. Avec leurs partenaires dans 23 pays et 2 régions, ils s'engagent à travailler aux niveaux national, continental et international pour optimiser l'impact de leurs interventions en faveur de sociétés équitables, durables, inclusives et solidaires en promouvant, défendant et mettant en œuvre le travail décent pour tous les travailleurs, y compris ceux à statut précaire, dans l'économie informelle et formelle.

Cette section de l'évaluation finale du programme 2017-2021 se concentre spécifiquement sur les objectifs stratégiques du programme conjoint dont l'ISVI/IFSI est responsable. Ces objectifs stratégiques concernent les pays suivants :

- Bénin
- Côte d'Ivoire
- Kenia
- DRC
- Rwanda
- Indonésie

En plus de la coopération avec les partenaires du Sud dans ces 6 pays, ISVI/IFSI a 4 objectifs stratégiques continentaux dans son programme qui font également partie de cette évaluation finale. Plus précisément, il existe 2 objectifs stratégiques liés à l'Amérique latine et centrale et 2 objectifs stratégiques liés à l'Afrique.

Il y a 5 autres objectifs stratégiques pour lesquels l'ISVI est impliqué dans le programme 2017-2021 mais en responsabilité conjointe avec FOS et/ou SOLSOC. Avec FOS et SOLSOC : 2 objectifs dans le cadre du volet belge et 1 objectif stratégique en Colombie ; puis uniquement avec FOS (donc sans SOLSOC) pour l'objectif stratégique au Pérou et l'objectif stratégique à Cuba. Au total, ISVI/IFSI est impliqué dans 15 objectifs stratégiques, dont 10 sont traités dans cette évaluation.

3.2 Objectif de l'évaluation

Dans le cahier des charges, l'ISVI-IFSI a clairement indiqué que l'évaluation finale attache de l'importance à la fois à l'aspect apprentissage et à l'aspect responsabilité. Néanmoins, l'accent de cette évaluation finale est largement mis sur l'aspect de la responsabilité envers les différentes parties prenantes soutenant l'IFSI-ISVI, y compris la DGD. Par conséquent, le cahier des charges indique également que *la principale question d'évaluation porte sur*

l'efficacité du programme. Cependant, d'autres critères du CAD ont également été inclus dans la conception de l'évaluation (voir la section des questions d'évaluation). Les critères du CAD, qui étaient applicables lors de la conception du programme, ont donc été utilisés comme lignes directrices. Cela signifie qu'outre l'efficacité, les critères d'efficience, de pertinence, de durabilité et d'impact ont également été inclus dans l'évaluation. Dans la matrice d'évaluation, tous ces critères ont été inclus et les questions d'évaluation (basées sur les TdR) et le nombre de questions de sous-évaluation avec des indicateurs ont été présentés. La matrice d'évaluation a été affinée sur la base de la réunion de lancement, de l'examen initial des documents, de la faisabilité des questions d'évaluation et d'une évaluation des risques liés aux contraintes de la pandémie de Covid-19. Bien entendu, les questions d'évaluation liées à Covid-19 ont également été incluses et la mesure dans laquelle la pandémie de Covid-19 a eu un effet sur le programme a été évaluée.

Les évaluateurs ont évidemment aussi inclus l'aspect apprentissage qui occupe une place importante dans cette évaluation. À travers les différents objectifs spécifiques, huit recommandations stratégiques ont été formulées sur la base des résultats et des enseignements tirés.

3.3 Les utilisateurs de l'évaluation.

Les utilisateurs de l'évaluation ont été définis comme suit :

1. Le personnel et le conseil d'administration de l'**ISVI/IFSI** qui utiliseront les résultats et les recommandations de l'évaluation.
2. Les donateurs responsables, y compris la DGD, pour la bonne mise en œuvre du programme et les résultats obtenus.
3. Les bénéficiaires, dont les bénéficiaires finaux, **les organisations partenaires** de l'**ISVI/IFSI** afin de recueillir plus d'informations sur les stratégies efficaces de changement social.

4 Questions d'évaluation

Aux pages 3-4 des termes de référence, les questions d'évaluation sont très clairement formulées. Les questions d'évaluation figurant dans les termes de référence sont intégrées dans la matrice d'évaluation présentée ci-dessous (en gras). La matrice d'évaluation comprend des questions supplémentaires qui font référence aux critères du CAD. La matrice d'évaluation a servi de guide pour l'étude d'évaluation.

La matrice d'évaluation se compose de questions d'évaluation, de questions de sous-évaluation et d'indicateurs d'évaluation/de critères d'évaluation. Ces indicateurs constituent les lignes directrices pour la collecte et l'analyse des données. Nous présentons ci-dessous la matrice d'évaluation basée sur les questions d'évaluation incluses dans les termes de référence et élaborées plus en détail.

Matrice d'évaluation

Pas d'EV	Question d'évaluation (EV)	Sous-questions	Indicateur/Critère d'évaluation
EV.1	<p>Pertinence (<i>ce n'est pas l'objet de l'évaluation ; les questions sont considérées comme secondaires</i>)</p> <p>Dans quelle mesure le programme a-t-il répondu aux besoins et aux préoccupations des groupes cibles/bénéficiaires en tenant compte de tout changement de circonstances ?</p>	<p>Dans quelle mesure les enseignements tirés et les recommandations des examens à mi-parcours et des programmes précédents ont-ils été pris en compte dans la planification et la mise en œuvre du programme ?</p> <p>Le programme répond-il aux défis des partenaires ?</p> <p>Le programme répond-il aux défis des bénéficiaires finaux ?</p>	<p>* des évaluations externes ont été réalisées</p> <p>* les leçons apprises et les recommandations ont été formulées et discutées.</p> <p>* Les défis des partenaires ont été identifiés.</p> <p>* Y a-t-il une adéquation entre les besoins des partenaires et le programme ?</p> <p>* Les défis des bénéficiaires finaux ont été identifiés.</p> <p>* Y a-t-il une adéquation entre les besoins des bénéficiaires finaux et le programme ?</p>
EV.2	<p>Efficacité (Questions principales)</p> <p>Dans quelle mesure l'utilisation des ressources (fonds, expertise, temps,...) et les stratégies développées ont-elles apporté les changements attendus chez les groupes cibles/bénéficiaires à la fin du programme ?</p>	<p>Les ressources allouées ont-elles été utilisées pour atteindre les résultats escomptés ?</p> <p>Les partenariats ont-ils utilisé les ressources de manière efficace pour atteindre les résultats escomptés ?</p>	<p>* Les ressources allouées ont été utilisées de manière rentable et dépensées conformément au budget.</p> <p>* Les ressources allouées ont été suffisantes pour atteindre les résultats escomptés.</p> <p>* Capacité d'absorption des partenaires</p> <p>* Livraison en temps voulu des résultats et réalisation des étapes.</p>

Pas d'EV	Question d'évaluation (EV)	Sous-questions	Indicateur/Critère d'évaluation
	Efficacité (questions clés)		
EV.3	Question centrale d'évaluation : Dans quelle mesure le programme ISVI/IFSI dans les 6 pays et continents a-t-il atteint les objectifs fixés ou avec quelle probabilité les atteindra-t-il ?	<p>La majorité des résultats ont-ils été atteints ?</p> <p>Les activités de suivi ont-elles été utilisées efficacement pour faire avancer le processus de mise en œuvre ?</p>	<p>* Indicateurs du cadre logique</p> <p>* Efficacité des activités de renforcement des capacités</p> <p>* Partenariats efficaces</p> <p>* Les autres parties prenantes facilitent le processus (et ne travaillent pas contre lui).</p> <p>* Des systèmes de suivi efficaces ont été mis en place. Les résultats du suivi ont été analysés et utilisés pour des ajustements pendant la mise en œuvre.</p>
EV.4	Les thèmes transversaux ont-ils été abordés de manière efficace lors de la mise en œuvre ?	<p>L'intégration de la dimension de genre est-elle effectivement mise en œuvre ?</p> <p>D'autres thèmes transversaux tels que le climat/environnement (et la promotion de la paix) sont-ils effectivement intégrés lors de la mise en œuvre ?</p>	<p>* La prise en compte du genre est intégrée dans les activités.</p> <p>* L'égalité des sexes a été promue pendant la mise en œuvre du programme.</p> <p>* Les thèmes transversaux sont effectivement abordés lors de l'identification, de la formulation et de la mise en œuvre du programme et sont également suivis en tant que tels.</p>
	Impact		
EV.5	Dans quelle mesure le changement réalisé chez les groupes cibles/bénéficiaires a-t-il causé (ou est-il susceptible de causer) des impacts positifs ou négatifs, directs ou indirects, sociaux, économiques, de genre ou environnementaux au niveau communautaire, régional ou national ?	<p>Quels sont les effets positifs et négatifs du programme ?</p> <p>Quels sont les effets directs et indirects du programme ?</p>	<p>* En ce qui concerne l'efficacité, quels sont les effets positifs et négatifs du programme sur la société au sens large ?</p> <p>* Les effets positifs sont-ils conformes aux effets attendus (voir efficacité) et s'étendent-ils au-delà du strict niveau du programme ?</p> <p>* Quels sont les effets négatifs et étaient-ils prévisibles ?</p> <p>* En ce qui concerne l'efficacité, quels sont les effets directs et indirects du programme sur la société au sens large ?</p>
	Durabilité et propriété		
EV.6	Après la fin du programme, les partenaires poursuivront durablement les résultats du programme.	<p>Dans quelle mesure les groupes cibles (et les bénéficiaires) sont-ils capables de maintenir les résultats d'un point de vue financier à la fin du programme (durabilité financière) ?</p> <p>Dans quelle mesure les groupes cibles (ou les bénéficiaires) se sentent-ils responsables de l'intervention et de la poursuite des résultats et des effets du programme après la fin de celui-ci (durabilité sociale) ?</p> <p>Dans quelle mesure les groupes cibles (ou bénéficiaires) ont-ils acquis, à la fin du programme, des capacités et des compétences suffisantes pour assurer la pérennité des résultats (durabilité technique) ?</p>	<p>* Les compétences, les connaissances, les bonnes pratiques, etc. ont été systématisées et internalisées par les partenaires.</p>

Pas d'EV	Question d'évaluation (EV)	Sous-questions	Indicateur/Critère d'évaluation
EV.7	<p>Covid-19</p> <p>Comment les partenaires ont-ils ajusté leurs opérations à la suite de la pandémie de covid-19 et quelles leçons ont été tirées en termes de renforcement des capacités et d'efficacité des programmes ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> * La Covid-19 a-t-elle affecté le fonctionnement ? * Comment ? Négativement ? * Est-ce qu'il y a des aspects positifs ? * Des changements durables dans les pratiques de travail ont-ils été identifiés grâce à Covid-19 ? * Comment le travail sera-t-il adapté à l'avenir ? * Quel a été l'impact/effet de Covid-19 sur les activités, les produits, les résultats et l'impact possible ? 	

5 Méthodologie

5.1 Recherche documentaire.

La recherche documentaire a commencé en novembre et s'est poursuivie tout au long du processus de recherche. La recherche documentaire s'est concentrée sur les mois de décembre et de janvier. Sur la base de cette recherche documentaire, des lacunes dans les données liées aux questions d'évaluation ont été identifiées. Les lacunes ont été traitées en priorité lors des visites sur le terrain.

Par conséquent, au cours de la phase documentaire, la priorité a été donnée aux questions relatives à l'efficacité et à l'impact (questions d'évaluation 2 à 5). Bien entendu, les autres questions d'évaluation ont également été approfondies par l'analyse de textes et de documents. Au cours de la recherche documentaire, l'accent a été mis sur le changement proposé, que l'on retrouve dans la théorie du changement et le cadre logique. Sur la base de la recherche documentaire, un projet de rapport d'évaluation a été élaboré, identifiant les lacunes. Des entretiens en ligne avec le personnel de l'IFSI-ISVI ont également été réalisés au cours de cette phase. La recherche documentaire a été effectuée à l'aide du logiciel NVivo. Le logiciel ne génère pas une analyse automatique ; au contraire, l'évaluateur doit toujours lire et évaluer tous les documents très attentivement, en utilisant les questions d'évaluation comme cadre d'orientation. Le logiciel aide l'évaluateur à organiser systématiquement la documentation fournie en fonction de l'objectif de l'évaluation et des questions d'évaluation. Les paragraphes pertinents pour les questions d'évaluation sont organisés numériquement selon des mots-clés (codage). Par conséquent, les résultats sont plus fiables et plus valides. Les données sont ainsi explorées de manière exhaustive (c'est-à-dire complètement). L'utilisation de logiciels d'analyse qualitative est donc une nécessité dans la recherche en évaluation. L'alternative, qui consiste à lire, marquer ou prendre des notes dans une grande quantité de documents, est une méthode d'analyse mal à propos et conduit souvent à une lecture et une analyse sélectives et incomplètes de toutes les données disponibles.

L'évaluation a également tenté de mettre en œuvre des éléments de récolte de résultats, en partie sur la base des données de cartographie des résultats fournies par ISVI/IFSI. Cependant, nous n'avons pas mis en œuvre un processus complet de récolte des résultats car la portée de l'évaluation finale ne le permettait pas. L'intention était toutefois d'introduire un certain nombre d'aspects qui devraient permettre d'identifier les effets indirects et non intentionnels.

5.2 Visites sur place.

Les visites sur place avaient deux objectifs :

1. Comblent les lacunes de l'étude documentaire et compléter la triangulation des données.
2. Identifier les effets non intentionnels (directs-indirects, positifs-négatifs) du programme. À cette fin, il sera fait appel à des *éléments* de récolte de résultats.

Trois principaux types de collecte de données ont été utilisés, à savoir les entretiens semi-structurés, les groupes de discussion et les groupes de réflexion. En fonction du contexte et des parties prenantes disponibles, différentes méthodologies ont été choisies.

Vous trouverez ci-dessous un aperçu des envois pour chaque objectif spécifique :

1. 21/02-25/02/2022 : **Rwanda**
2. 28/02/2022 - 04/03/2022 : **RDC**

3. 28/02/2022 - 04/03/2022 : **Bénin**
4. 08/03/2022 - 14/03/2022 : **Indonésie**
5. 08/03-14/03/2022 : **Kenya**
6. 21/03-25/03/2022 : **Côte d'Ivoire**

Pour les objectifs continentaux spécifiques à l'Amérique latine, des entretiens en ligne ont été réalisés dans la semaine du 21/03-25/03/2022. Pour les objectifs continentaux spécifiques Afrique, des éléments des objectifs continentaux ont été questionnés lors des visites de terrain en Afrique pendant les entretiens et les groupes de discussion.

5.3 Enquête en ligne

Les évaluateurs ont également organisé une enquête en ligne avec toutes les organisations partenaires dans tous les pays. Le questionnaire (voir annexe 3) portait sur l'impact de Covid-19. Le questionnaire a été préparé en 4 langues : Anglais, français, espagnol et bahasa Indonesia. Les résultats de cette enquête sont discutés dans le chapitre sur Covid-19. Au total, 22 personnes ont rempli le questionnaire. L'invitation à remplir le questionnaire a été envoyée à 38 personnes. Un taux de réponse de 58 % peut être considéré comme élevé, surtout dans le cadre d'une enquête en ligne.

5.4 Restrictions

Au total, dix objectifs spécifiques ont été évalués en fonction des questions d'évaluation présentées ci-dessus. Le nombre élevé d'objectifs spécifiques a fait que toutes les questions d'évaluation n'ont pas pu être analysées de manière aussi approfondie. L'évaluation s'est donc concentrée sur les questions d'efficacité, d'efficacités et de durabilité afin de répondre aux exigences de responsabilité.

Le calendrier de la mise en œuvre de l'évaluation signifie également que tous les rapports de suivi interne n'étaient pas disponibles pour la réalisation des missions d'évaluation. Ce problème n'est pas propre à l'IFSI-ISVI, mais a été un problème général pour toutes les évaluations finales du secteur. Les rapports de suivi interne d'une année passée ne suivent généralement qu'en mars-avril de l'année suivante.

6 Constatations

6.1 Pertinence

EV.1. Dans quelle mesure le programme a-t-il répondu aux besoins et aux préoccupations des groupes cibles/bénéficiaires, en tenant compte des éventuels changements de circonstances ?

La pertinence intrinsèque du programme par rapport à tous les objectifs spécifiques est bien sûr garantie par l'ancre du programme dans l'agenda du travail décent de l'OIT, qui est reconnu comme l'un des thèmes politiques prioritaires de la coopération belge au développement (*Loi sur la coopération au développement de mars 2013, Art 2, § 21°*).

Tous les programmes pour tous les objectifs spécifiques ont été élaborés à partir d'une approche ascendante et participative. Lors d'ateliers participatifs dans les pays partenaires et avec les partenaires, les objectifs spécifiques, les résultats, les activités et les logiques d'intervention ont été construits. Avec les représentants syndicaux locaux, une analyse SWOT et une analyse des problèmes ont généralement été élaborées. Le contexte et les risques ont également été cartographiés au cours de ces ateliers. Une caractéristique unique de l'IFSI-ISVI est que pour chacun des objectifs spécifiques, un objectif unique a été formulé, accompagné d'une théorie du changement (TdC) unique. La plupart des ONG travaillent sur la base d'une théorie générique du changement qui est ensuite déployée à travers les pays et les continents. Le fait que l'IFSI-ISVI ait développé une théorie du changement spécifique par pays et donc par objectif spécifique illustre non seulement le caractère participatif mais garantit également la pertinence pour les partenaires locaux et les bénéficiaires finaux. Cette approche participative, dans laquelle les partenaires locaux fournissent le contenu, garantit que les résultats et les produits du programme correspondent aux besoins réels des partenaires sur le terrain. Sur cette base, des priorités ont été fixées par les partenaires. Les partenaires ont une vision très claire de ce qu'ils veulent faire avec le programme, de la manière dont ils veulent le faire et des raisons pour lesquelles ils veulent le faire. Enfin, il est important de mentionner que ces TdC spécifiques étaient basés, sur le TdC " Travail décent " présenté lors de la réunion du 23 mai 2016 entre la DGD et les représentants du groupe GSK Decent Work et lors du dialogue stratégique du 10 juin 2016 concernant l'approbation du GSK Decent Work. La valeur supplémentaire des TdC spécifiques IFSI-ISVI est qu'ils ont été contextualisés à partir des besoins et exigences spécifiques des partenaires et des bénéficiaires finaux dans les pays partenaires impliqués.

Les évaluateurs ont constaté que la pertinence (de la théorie du changement) et la validité de la logique du changement sont toujours valables. Dans tous les pays et continents, les bénéficiaires ultimes du programme sont les travailleurs les plus vulnérables. En renforçant les capacités des syndicats, l'objectif est d'améliorer les droits du travail (et la protection sociale) des groupes cibles. Comme le montre le chapitre sur l'efficacité ci-dessous, d'excellents résultats ont été présentés dans tous les pays et continents (c'est-à-dire pour tous les objectifs spécifiques). Cela confirme également la validité de la théorie du changement.

Une très bonne pratique au sein de l'IFSI-ISVI est que les TdC sont utilisés comme outil de suivi pendant la mise en œuvre des programmes. En règle générale, il s'agit d'un suivi qui va au-delà du suivi des scores de performance et des indicateurs au niveau des résultats et des produits. Le cahier des charges dans le cadre du système de suivi est décrit selon les étapes suivantes :

- (1) Identification des informations pertinentes à collecter en vue de notre intervention par rapport aux groupes cibles, aux changements visés et aux "voies de changement" identifiées ;
- (2) discussion avec les partenaires et les parties prenantes du nord et du sud sur la manière de collecter les informations pertinentes et de "mesurer/évaluer le changement de cette intervention" ;

(3) Une fois les informations recueillies, l'utilisation des TdC et leur examen avec les partenaires et les parties prenantes du Nord et du Sud permettront d'ajuster les "séquences/chemins de changement" identifiés pour chaque groupe cible.

Les évaluateurs ont constaté que dans certains pays, ce suivi des TdC a été très bien mis en œuvre et appliqué et a conduit à des ajustements dans la mise en œuvre du programme. Dans d'autres pays, les partenaires semblaient avoir des capacités insuffisantes pour répondre à ces exigences de suivi spécifiques. Néanmoins, ce suivi le long des TdC peut être considéré comme une bonne pratique qui devrait de préférence être poursuivie et approfondie lors de la mise en œuvre du prochain programme.

6.2 Efficacité

EV.2. Dans quelle mesure l'utilisation des ressources (fonds, expertise, temps,...) et les stratégies développées ont-elles apporté les changements attendus chez les groupes cibles/bénéficiaires à la fin du programme ?

Les évaluateurs jugent l'efficacité de tous les programmes très élevée. Tout d'abord, IFSI-ISVI n'emploie pas d'expatriés dans les pays partenaires ou dans les organisations partenaires. Il en résulte des frais de personnel relativement faibles, puisque dans la plupart des cas, seul le coordinateur local est rémunéré pour le travail qu'il effectue dans le cadre de la mise en œuvre du programme. Dans certains cas, les programmes financent un soutien administratif. Ceci est uniquement pour les activités liées au programme. Cette stratégie signifie que les frais de personnel ne profitent qu'au renforcement des capacités des syndicats partenaires. Les évaluateurs ont également constaté que de nombreux travailleurs et dirigeants syndicaux travaillent bénévolement (sans récompense monétaire) pour la bonne mise en œuvre du programme.

Les budgets d'investissement sont également très faibles, voire inexistants. La principale conséquence de tout cela est que 70 à 80 % des budgets sont consacrés à l'éducation syndicale, à la formation des formateurs et à la formation des employés.

Le programme s'est avéré particulièrement efficace pour la formation des responsables de cercles d'études et l'organisation des cercles d'études. Les cercles d'étude sont un moyen particulièrement efficace d'informer les dirigeants et les membres du syndicat. Le coût par personne formée se situe entre 15 et 20 euros. C'est très peu. En outre, ces cercles d'études sont jugés particulièrement efficaces (voir efficacité). La bonne pratique des cercles d'études devrait donc être suivie et étendue (voir recommandations).

Bonne pratique : Study Circles / Cercles d'étude

La formation des travailleurs par le biais de cercles d'études est le fer de lance du programme de coopération PANAF, auquel la FGTB et l'IFSI contribuent depuis 2012. Chaque année, entre 70 000 et 100 000 travailleurs participent à ce type de formation. Le PANAF est un programme de coopération syndicale entre des syndicats africains (Organisation régionale africaine de la Confédération syndicale internationale et Organisation des syndicats africains - OUSA), belges (ABVV), suédois (LO et TCO) et brésiliens (CUT-Brésil). Elle développe un projet de renforcement des capacités par le biais de cercles d'étude dans 16 pays africains anglophones, francophones et lusophones.

Les cercles d'études sont devenus une partie intégrante de l'éducation des travailleurs en Afrique. Ils sont composés de 10 à 15 travailleurs qui se réunissent au sein de leur entreprise, avec l'accord de leur employeur. Pendant 30 à 60 minutes, ils discutent de questions syndicales (droits syndicaux, structures syndicales, résolution de conflits, etc.) à l'aide de manuels de formation, dans le but de résoudre les problèmes rencontrés sur le lieu de travail. Au moins 30% des participants sont des femmes. Chaque réunion du cercle d'étude est dirigée par un animateur formé à cette méthodologie soutenue par le PANAF. Le facilitateur est un employé du lieu de travail concerné (entreprise, administration ou économie informelle), souvent un représentant syndical. "Les animateurs sont là pour animer le groupe, faire parler tout le monde, essayer d'apporter un consensus et des solutions aux problèmes des travailleurs, pas pour monopoliser la parole". Les cercles produisent des réflexions collectives qui peuvent soutenir les structures syndicales.

La méthode du cercle d'étude présente des avantages organisationnels très concrets. Elle est moins coûteuse que la formation traditionnelle et permet d'atteindre directement un plus grand nombre de personnes. Il n'est pas nécessaire de louer des salles, de trouver et de payer des communicateurs, ni d'organiser le voyage des participants. Les seuls coûts sont ceux liés à la reproduction des manuels.

La tenue de cercles d'études peut être considérée comme un exercice pratique de dialogue social, car il faut demander l'autorisation des employeurs pour les organiser. "Comme elle se déroule sur le lieu de travail, le consentement des employeurs est nécessaire. Les animateurs doivent expliquer aux employeurs le but du cercle d'étude. Ils doivent montrer que les syndicats travaillent pour la paix sociale, que le fait de se réunir ne signifie pas que l'on prépare un coup d'État dans l'entreprise !" Dans certains pays où les relations sont plus conflictuelles, l'employeur est invité à participer au cercle d'étude. L'expérience des cercles d'études montre que les employeurs qui étaient réticents à les conserver finissent souvent par en tirer profit. Dans de nombreux cas, ils aident les employeurs à trouver des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent eux-mêmes.

L'objectif principal du PANAF est de renforcer l'unité du mouvement syndical africain. L'éducation au travail par le biais de cercles d'étude est utile dans les pays où les syndicats sont très divisés. C'est le cas en RDC, qui compte plus de 450 syndicats. La FSI et la FGTB soutiennent les cercles d'études organisés par l'UFF (Union fait la force), un regroupement de trois syndicats : l'UNTC (Union nationale des travailleurs du Congo), la CDT (Confédération démocratique du travail) et le COSSEP (Conseil syndical des services publics et privés). En réfléchissant au problème de la prolifération des syndicats, les militants se rendent compte qu'un nombre illimité de syndicats est préjudiciable à la lutte pour de meilleures conditions de vie et de travail", a noté Jean-Pierre Kimbuya, secrétaire général du COSSEP. Les résultats de ce type de réflexion ont pu être observés lors des premières élections syndicales organisées dans la fonction publique : le nombre de syndicats est passé de 250 à 60, avec une représentation plus efficace.

Jean-Pierre Kimbuya souligne que les syndicalistes qui ont participé à des cercles d'études sont plus autonomes. "Après avoir participé à la formation sous forme de cercles d'études, nous constatons que nos membres sont capables, lorsqu'un problème se pose, de créer spontanément un nouveau cercle, et éventuellement d'établir une liste de revendications. Ils n'attendent donc pas nécessairement l'arrivée de leurs dirigeants syndicaux en espérant qu'ils vont résoudre le problème. Une plus grande confiance en soi est une caractéristique commune des travailleurs qui participent aux cercles d'études". Laurent Atsou complète : "Ils acquièrent de nouvelles connaissances, ils se sentent écoutés, ils réfléchissent concrètement à la manière dont ils peuvent améliorer leur situation. Les employés expriment d'autant plus ce type d'avis qu'ils nous disent que leur participation les aide également à être plus actifs dans la communauté".

Du point de vue de l'efficacité, IFSI-ISVI a développé d'excellents outils de suivi (au format Excel) qui ne se contentent pas d'inclure les valeurs des indicateurs du cadre logique. Les aspects de la théorie du changement sont également inclus dans le suivi annuel. Les leçons apprises sont formulées annuellement et, avec les données de suivi, fournissent des données pour les ajustements dans la mise en œuvre du programme. Les évaluateurs ont constaté que la plupart des partenaires ont fait des progrès dans le suivi des rapports, bien que les capacités dans ce domaine varient d'un partenaire à l'autre. Les évaluateurs considèrent qu'un soutien et une formation continus et supplémentaires sur le S&E dans le prochain programme restent nécessaires.

L'IFSI-ISVI a également franchi des étapes importantes dans le développement de la méthodologie de récolte des résultats dans le programme 2017-2021. En raison de la pandémie de Covid-19, cette méthodologie n'a pas pu être pleinement déployée dans tous les pays partenaires et avec tous les partenaires. Les évaluateurs sont d'avis que la récolte des résultats était un choix correct pour cartographier les effets (surtout indirects et non

intentionnels) du programme. Il est donc recommandé de poursuivre le déploiement de cette méthodologie dans le prochain programme et de fournir une formation sur la récolte des résultats aux organisations partenaires.

6.3 Efficacité et impact

EV.3. Dans quelle mesure le programme ISVI/IFSI dans les 6 pays et continents a-t-il atteint ses objectifs déclarés ou avec quelle probabilité les atteindra-t-il ?

EV.5. Dans quelle mesure le changement obtenu chez les groupes cibles/bénéficiaires a-t-il causé (ou est-il susceptible de causer) des impacts positifs ou négatifs, directs ou indirects, sociaux, économiques, de genre ou environnementaux au niveau communautaire, régional ou national ?

En termes généraux, les évaluateurs valident les scores de performance, les leçons apprises et les rapports de suivi interne de l'IFSI-ISVI pour les dix objectifs spécifiques. Nous détaillons ci-dessous les principaux résultats par objectif spécifique.

6.3.1 Bénin

L'objectif spécifique du programme du Bénin était "l'amélioration du dialogue social et la transformation progressive de l'économie informelle en un cadre formel".

Les deux partenaires CSA-Bénin et UNSTB ont obtenu des résultats remarquables dans le domaine du dialogue social, au-delà de ce qui était initialement prévu. Les deux partenaires ont activement contribué à la promulgation d'un décret prévoyant la création d'un Conseil national du dialogue social (CNDS), dont ils étaient membres. Mais malheureusement, après la fin du programme, en janvier 2022, le gouvernement a dissous unilatéralement le Conseil national du dialogue social (CNDS). La Direction générale du travail a produit le document " Profil national de la sécurité et de la santé au travail en République du Bénin " en juillet 2018, ceci grâce, entre autres, au travail de lobbying de CSA-Bénin. La création de comités d'hygiène et de santé et le recrutement de médecins du travail dans certaines entreprises sont une réalité. Avec le soutien de la Direction de la santé au travail (DST), des séances de sensibilisation à la sécurité et à la santé au travail ont été organisées dans les entreprises.

D'autres revendications syndicales ont également eu des résultats concrets. Aujourd'hui, la question de la santé et de la sécurité au travail est prise beaucoup plus au sérieux par le gouvernement et les services publics, grâce aux actions syndicales. Il s'agit notamment d'actions telles que :

- L'existence au Bénin d'une structure fournissant des services de santé au travail dans les entreprises ou accessibles aux salariés des petites entreprises. Cette obligation a été étendue à l'administration publique ;
- Le développement SST : " Profil national de la sécurité et de la santé au travail de la République du Bénin ", publié en juillet 2018, qui est un document de référence et fait un " état des lieux " (baseline réalisée avec les confédérations et permettant un suivi sur la SST). Il s'agit d'une base commune qui doit être respectée par tous. Le développement d'une politique et d'un programme national de SST a été conçu en coopération avec les syndicats.
- En collaboration avec la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale (CNSS), un inter-syndicat (coordonné par le CSA-Bénin) a été créé sur le thème de la santé et de la sécurité au travail.
- La préparation et le lobbying pour la ratification de C155 (santé et sécurité au travail) et C187 (services de santé au travail) (pour faire avancer le processus d'évaluation de la conformité) sont des faits auxquels les fédérations syndicales ont contribué.

D'après les résultats ci-dessus, il est clair que la CSA-Bénin est devenue une structure clé dans les organes traitant de la santé et de la sécurité au travail au niveau national.

Quant à la transformation progressive de l'économie informelle, l'environnement des affaires au Bénin s'améliore progressivement grâce au plaidoyer, au lobbying et à l'encadrement des syndicats. De nombreux acteurs de l'économie informelle soutenus par l'UNSTB se sont formalisés. Un bureau d'assistance a également été créé pour soutenir et aider les travailleurs de l'économie informelle à se formaliser. En outre, une fédération de syndicats de travailleurs informels a été créée. Le renforcement des capacités des travailleurs informels a également été développé. L'UNSTB a réussi à mobiliser les travailleurs de tous les secteurs de l'économie informelle pour qu'ils s'organisent en syndicat.

Des négociations (accord et soutien au recouvrement) ont été entamées avec un système financier décentralisé pour accorder des micro-crédits aux travailleurs informels qui ont suivi une formation et qui, après sélection par l'UNSTB, s'avèrent performants.

Des ateliers ont été organisés pour sensibiliser les acteurs de l'économie informelle à la recommandation 204 de l'OIT. L'UNSTB a un plan pour aider les organisations membres (syndicats) à former des personnes au système de formalisation du travail.

6.3.2 Côte d'Ivoire

L'objectif spécifique (*FEDENASAC.CI et FENSTIAA-CI renforcent et améliorent l'organisation du mouvement syndical dans la chaîne d'approvisionnement du cacao pour défendre et exiger de meilleures conditions de travail pour les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement, avec une attention particulière aux questions de genre*) en Côte d'Ivoire a été largement atteint. Le premier indicateur a été atteint avec verve. Le nombre de membres a augmenté de 110% pendant la période du programme, ce qui est beaucoup plus que prévu. L'augmentation concerne l'adhésion à FENSTIAA-CI et FEDENASAC.CI dans le secteur du cacao. Le nombre de membres de FENSTIAA-CI est passé de 765 à 1861 et celui de FEDENASAC.CI de 1412 à 2714. Pour l'ensemble des deux organisations, le nombre de membres est passé de 2177 à 4575.¹

Le nombre de femmes a également connu une croissance spectaculaire de 314 % par rapport à la mesure de référence, ce qui a également permis d'atteindre le deuxième indicateur de l'objectif spécifique.

Il est important de noter que la négociation du prix du marché du cacao est un facteur de motivation pour les membres de FEDENASAC.CI. L'organisation des membres de la fédération en coopérative est d'une part le principal levier pour maintenir ces membres dans la fédération et d'autre part une source de motivation pour que d'autres agriculteurs rejoignent la fédération. L'impact direct de l'adhésion à une coopérative est bénéfique pour la négociation du prix du cacao au niveau local. Des actions sont menées pour influencer davantage ce processus, ce qui devrait conduire à des négociations sur le prix du cacao au niveau gouvernemental.

Le troisième indicateur (Une première convention collective de travail est conclue entre les syndicats FEDENASAC.CI et FENSTIAA-CI et les employeurs au niveau sectoriel concernant le secteur du cacao) n'a pas été atteint. Un processus a été lancé pour parvenir à un accord sectoriel. Toutefois, il reste encore beaucoup de chemin à parcourir avant d'y parvenir pleinement. La sensibilisation des employeurs est la première étape qui a été franchie ; le recensement des syndicats est la deuxième étape du processus. La prochaine étape sera d'étendre la reconnaissance au niveau tripartite afin de négocier les conditions sociales les plus intéressantes. Actuellement, les syndicats vérifient et cartographient toutes les usines pour évaluer celles qui accordent plus de droits du travail que les autres afin que ces données puissent être prises en compte lors des prochaines négociations. La fédération se trouve dans une situation où les conditions de travail dans les différentes

¹ Cet indicateur se rapporte spécifiquement à la recommandation 204 de l'OIT sur la transformation du secteur informel en secteur formel.

entreprises sont très différentes. Un accord sectoriel serait plus facile à négocier lorsque les conditions de travail dans les entreprises seront plus harmonisées. Toutefois, comme il s'agit d'un long processus, il faudra consacrer plus de temps et d'efforts à la préparation. En outre, les employeurs ne se sont pas encore montrés disposés à entamer des négociations sectorielles. Les contacts avec les chefs d'entreprise sont principalement dus à des sessions de sensibilisation en entreprise, pour lesquelles l'accord préalable des chefs d'entreprise est nécessaire avant que l'événement puisse avoir lieu. Au début de la période du programme, le contact n'était pas facile, notamment parce que les entreprises pensaient que les contacts des syndicats avec les travailleurs influençaient les grèves ; mais, avec le temps, les entreprises ont compris que leurs actions contribuaient à la mise en place d'un système adéquat dans l'entreprise. Par conséquent, certaines entreprises ont donné un bureau aux syndicats, car leur contribution à la stabilité des travailleurs et donc des entreprises était considérée comme très importante. L'existence de bureaux syndicaux dans l'entreprise a permis au syndicat d'aider beaucoup plus facilement le travailleur à répondre à une demande d'explication. D'autres changements concernent la négociation des conditions de travail avec les différents employeurs, suite à la formation reçue par les responsables syndicaux. Chez CARGILL, par exemple, la prime de transport était de 25 000 francs CFA par mois. Les négociations ont abouti à une augmentation de cette prime à 55 000 francs CFA par mois. Cela a contribué à restaurer le climat de confiance entre les travailleurs et les employeurs.

Les évaluateurs ont également constaté que la formation qui a lieu à un niveau plus général contribue à un climat de confiance entre les employés et les employeurs. Cela a été observé dans plusieurs entreprises où des activités de projet ont eu lieu. Les négociations se sont déroulées dans un meilleur climat après les formations. En outre, de nombreux problèmes individuels des employés ont pu être résolus plus facilement après les formations et la sensibilisation, en raison de la confiance croissante entre l'employeur et les employés.

Un certain nombre d'autres exemples de réussite pourraient également être identifiés, dont nous dressons une liste non exhaustive ci-dessous :

1. Le projet a permis aux producteurs de cacao de produire davantage ou d'améliorer leur production grâce à une formation aux techniques agricoles. Le cacao est maintenant bien traité, bien fermenté, bien trié et l'agriculteur est maintenant capable de le faire lui-même après avoir participé à la formation, ce qui lui assure un cacao de bonne qualité qui peut être mieux commercialisé par rapport à ce qu'il était avant le début du projet.
2. Au début du programme, la participation des femmes aux réunions et rassemblements syndicaux était très limitée. Grâce à la formation et à la sensibilisation, ils ont pu découvrir le rôle des syndicats et les avantages de l'adhésion. L'un des grands résultats du projet est qu'une femme a fondé un syndicat d'entreprise à la suite de sa participation aux activités de sensibilisation et de formation.
3. Les employeurs ont également participé à la formation syndicale. Pedro, par exemple, l'employeur a participé à un cours de formation par l'intermédiaire de son responsable des ressources humaines jusqu'à la fin.
4. Chez Cargill : en raison d'un problème d'électricité en Côte d'Ivoire, l'employeur voulait éliminer les heures supplémentaires en mettant en place un nouvel horaire qui ne payait pas les heures d'inactivité dues aux problèmes d'électricité. Grâce aux négociations avec les syndicats, le salaire de base et les heures supplémentaires ont pu être maintenus dans ce nouvel horaire de travail.
5. Chez Olam et Barry-Callebaut : l'employeur a mis à la disposition du syndicat un espace pour organiser des activités, ce qui est une première dans l'histoire du syndicat dans le pays. Les syndicats d'Olam sont devenus beaucoup plus forts après l'intégration dans la fédération. Olam a pu augmenter le nombre de ses membres en renforçant ses capacités et en participant activement à la fédération FENSTIAA-CI. Chez Olam, la direction participe même aux activités du projet. La direction d'Olam a également veillé à ce qu'un représentant syndical puisse participer à un échange organisé par ABVV HORVAL en Belgique.

6. Dans le village d'Akakro, la fédération a reçu des témoignages de producteurs de cacao locaux selon lesquels les parents se sont engagés auprès du chef du village à ce que leurs enfants ne travaillent pas. Outre cet exemple, il existe de nombreux exemples individuels qui démontrent les efforts des fédérations pour éliminer le travail des enfants. Toutefois, le processus est lent et encore trop axé sur les cas individuels.

6.3.3 Indonésie

Dans le programme Indonésie, toutes les valeurs des indicateurs de résultats ont été atteintes, ainsi que la plupart des valeurs des indicateurs de résultats. L'objectif spécifique a été décrit comme suit : *"SPN, Garteks et GSBI renforcent et améliorent l'organisation du mouvement syndical dans la chaîne d'approvisionnement TGSL ("Textile Garment Shoes & Leather") afin de maintenir et d'exiger des conditions de travail meilleures et plus sûres pour les travailleurs de cette chaîne d'approvisionnement"*.

Malgré la pandémie de Covid-19 et son impact majeur sur le secteur TGSL, les syndicats partenaires ont réussi à recruter 126 000 nouveaux membres dans 176 nouvelles entreprises. Le projet a donc atteint cet objectif avec succès. Néanmoins, il convient de mentionner que la pandémie et les vagues de licenciements et de faillites qui ont suivi dans le secteur ont également entraîné la perte d'un nombre considérable de membres et d'entreprises. Le bilan final des chiffres est que Garteks est le seul des 3 partenaires à sortir de cette période de crise avec plus de membres pour le moment. Le SPN et le GSBI ont perdu plus de membres qu'ils n'en ont gagné. Cependant, on peut s'attendre à ce qu'avec l'expérience acquise (par exemple dans l'arrivée de membres) et les stratégies claires des 3 syndicats, cela puisse rapidement évoluer positivement dans un contexte rasséréiné.

La capacité des syndicats au niveau du lieu de travail a augmenté après avoir participé aux formations organisées dans le cadre de ce projet. Les cotisations des membres ont également augmenté en raison de l'augmentation du nombre de nouveaux membres et de la sensibilisation des membres au paiement des cotisations. Le syndicat a réussi à étendre sa zone d'organisation à de nouvelles usines et régions. Le SPN et le GSBI ont réussi à mettre à jour régulièrement la base de données des membres, mais toujours manuellement (sur la base des rapports de leurs directeurs d'agence respectifs), tandis que GARTEKS a réussi à mettre en place un système de base de données en ligne. Les principaux défis auxquels les syndicats sont confrontés pour recruter des membres sont la faible sensibilisation et le manque d'intérêt des travailleurs pour l'adhésion à un syndicat, un système de travail sous contrat dans lequel les travailleurs craignent que leur contrat de travail ne soit pas renouvelé s'ils adhèrent à un syndicat, et la concurrence entre les syndicats pour recruter des membres.

En outre, le nombre de travailleurs couverts par des conventions collectives dans les entreprises organisées par les partenaires locaux a augmenté de 50 %. Les trois syndicats ont réussi à augmenter le nombre de conventions/accords collectifs et, par conséquent, le nombre de travailleurs couverts par des conventions/accords collectifs a augmenté. En outre, la qualité des dispositions des conventions collectives s'est améliorée (y compris les aspects liés au genre).

Le nombre de conventions collectives / CCT a augmenté au-delà de l'objectif, tant en termes de nombre de conventions collectives / CCT que de nombre d'employés couverts par la convention collective / CCT. Les femmes sont plus nombreuses à vouloir faire partie de l'équipe de négociation collective, tant pour la préparation du projet de convention collective que pour le processus de négociation. Les syndicats gagnent la confiance de leurs membres et de leurs employés. Le résultat des négociations a également contribué au succès du syndicat dans le recrutement de nouveaux membres. Des relations industrielles plus harmonieuses entraînent également une diminution des litiges, et de nombreux litiges peuvent être résolus à un niveau bipartite. La conclusion de conventions collectives prouve également que les syndicats sont reconnus sur le lieu de travail.

Enfin, un nouveau projet de protocole a été négocié entre les syndicats au niveau de l'outcomen. Le fait que 10 syndicats du TGSL aient convenu ensemble du protocole est considéré comme un grand succès. Les trois syndicats ont réussi à préparer le projet final du protocole, à établir des coalitions avec d'autres syndicats du TGSL (aujourd'hui au nombre de 10) et à obtenir le soutien des parties prenantes nationales et internationales.

Le nouveau protocole, à savoir le protocole sur la sécurité de l'emploi et la protection des salaires, est un accord qui contient les résultats des négociations entre des parties composées d'un syndicat, d'une entreprise propriétaire d'une marque, d'un licencié et d'un fournisseur, dans lequel des garanties sont convenues pour la continuité du travail et l'application des normes. Par exemple, des salaires égaux pour les travailleurs effectuant le même travail pour la même marque, sur tout le territoire de l'Indonésie. Le projet de protocole régleme (1) la sécurité de l'emploi : garantie de la continuité de l'emploi, application du statut d'emploi avec un contrat de travail à durée indéterminée (*PKWTT/Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu*) et transfert du statut d'emploi d'une société de services à une société de travail ; et (2) l'application de la protection des salaires : application des normes salariales pour les travailleurs liées au protocole, dans toute l'Indonésie.

En termes de sécurité de l'emploi, le protocole prévoit une garantie de continuité de l'emploi. En cas de projet de fermeture de l'usine, de révocation d'un ordre, de restructuration, de rachat d'actions et d'autres mesures ayant un impact sur les travailleurs/employés, l'entreprise propriétaire de la marque, l'entreprise détentrice de la licence et/ou l'entreprise fournisseur est tenue de négocier avec le syndicat/l'organisation de travailleurs qu'elle représente. Et en cas de cessation d'emploi pour cause de fermeture de l'entreprise, l'entreprise propriétaire du label de la marque, l'entreprise détentrice de la licence et/ou l'entreprise sous-traitante sont conjointement responsables du placement des travailleurs auprès d'autres entreprises fournissant la marque (ou le groupe d'entreprises fournissant la marque).

Il est également important de mentionner que presque tous les indicateurs ont été atteints au niveau des résultats également :

1. 20 % des entreprises où les syndicats partenaires sont actifs disposent d'un comité de santé et de sécurité au travail où se déroule un dialogue entre employeurs et syndicats.
2. Le nombre d'accidents du travail a fortement diminué. Toutefois, on manque de données pour mesurer cet indicateur avec précision.
3. Plus de 80 000 travailleurs de TGSL ont été touchés par des campagnes de sensibilisation sur la protection pendant la grossesse ou les contrats de travail individuels précaires. En conséquence, les travailleurs sont plus conscients de leurs droits en tant que salariés et du rôle que le syndicat peut jouer à cet égard.
4. Le nombre de demandes de médiation et d'assistance dans des conflits individuels adressées au syndicat a augmenté de 50 %, ce qui montre que les syndicats ont été en mesure d'accroître leur pertinence pour leurs membres.
5. Bien que la participation des femmes au mouvement syndical ait augmenté de manière significative et que davantage de femmes occupent des postes de direction, la proportion de femmes par rapport à la population des employés n'est pas encore totalement respectée. Néanmoins, des progrès importants ont été constatés (voir la section sur les thèmes transversaux).

Les évaluateurs ont également identifié six exemples de réussite dans le programme indonésien, qui recourent en partie les résultats et les produits décrits ci-dessus et que nous décrivons brièvement ci-dessous. Vous trouverez plus de détails dans le rapport sur l'Indonésie :

1. **Succès 1. Une très bonne stratégie a été développée pour recruter de nouveaux membres, par le biais de l'opération "Organisateurs locaux".** Ces "organisateurs locaux" sont utilisés pour recruter des membres, notamment dans les usines où il n'y a pas encore de représentation syndicale.
2. **Histoire d'une réussite 2. SST (santé et sécurité au travail).** Le dialogue social au sein du Comité de la santé et de la sécurité au travail (SST)² a reçu une impulsion majeure à la suite de la pandémie de Covid-19. Ces comités sont devenus beaucoup plus importants et tous les résultats formulés dans le programme ont également été atteints dans ce domaine.
3. **Histoire d'une réussite 3. La viabilité financière.** Les cotisations locales ont été partagées avec succès avec les niveaux syndicaux supérieurs, renforçant ainsi le travail des niveaux national et provincial. Les dirigeants syndicaux au niveau local sont devenus plus conscients de la nécessité de verser une certaine contribution au niveau national. Les cotisations augmentent également au fur et à mesure que des membres sont recrutés. Les dirigeants nationaux rappellent aussi activement aux dirigeants locaux (sur le lieu de travail, au niveau du district et de la province) qu'ils doivent se conformer à ces accords internes.
4. **Une réussite involontaire 4. Le concept de salaire minimum sectoriel a été développé par les syndicats.** Une alliance de 10 syndicats a été formée pour lutter pour un salaire minimum et la sécurité de l'emploi. C'est un véritable exploit que 10 syndicats aient réussi à s'unir dans une même position.
5. **Success story 5 : Nouveau protocole d'accord sur le TGSL.** Le nouveau protocole, à savoir le protocole sur la sécurité de l'emploi et la protection des salaires, est un accord entre 10 syndicats différents (voir ci-dessus).
6. **Histoire de réussite 6 : Augmenter la participation des femmes au travail organisationnel et le leadership des femmes.** Le SPN, Garteks et GSBI ont réussi à accroître la participation des femmes au travail organisationnel et à augmenter la représentation des femmes dans la direction du syndicat à tous les niveaux. Les trois syndicats offrent davantage de possibilités et de soutien aux candidates pour qu'elles soient actives et deviennent des dirigeantes syndicales. En conséquence, au cours des cinq dernières années, un plus grand nombre de membres féminins ont participé aux activités syndicales, y compris au processus de négociation des conventions collectives et des accords collectifs, et la représentation des femmes dans la direction a augmenté de manière significative.

6.3.4 Kenya

Le programme du Kenya a également atteint la plupart des indicateurs de résultats et de production. *"Le COTU, le DWU et le KEWU sont organisés de manière adéquate pour recruter des travailleurs, leur fournir des capacités et les mobiliser, y compris les femmes et les jeunes, afin de renforcer les droits des travailleurs et des syndicats et d'améliorer les conditions de travail, y compris la sécurité et la santé et le VIH grâce à de meilleures relations industrielles dans leurs secteurs."* Le programme s'est concentré sur le renforcement de la représentativité et de la capacité des partenaires à défendre les droits des travailleurs dans leurs secteurs respectifs. L'accent est mis sur le dialogue social et la garantie de conditions de travail plus stables et meilleures pour les travailleurs. Ces deux indicateurs sont importants pour mesurer l'amélioration de la position des syndicats dans le dialogue social. Grâce à ce soutien,

² Le comité de surveillance de la sécurité et de la santé sur le lieu de travail (P2K3/Panitia Pembina Keselamatan dan Kesehatan Kerja) est précédemment réglementé par le ministre du travail de la République d'Indonésie sous le numéro PER. 04/MEN/1987. Il s'agit d'un organe d'assistance sur le lieu de travail qui constitue un forum de coopération entre les employeurs et les travailleurs afin de développer une compréhension mutuelle et de participer efficacement à la mise en œuvre de la sécurité et de la santé au travail. L'établissement d'une P2K3 est requis pour tout lieu de travail comptant 100 employés ou plus, ou comptant moins de 100 employés mais où sont utilisés des matériaux, des procédés et des installations présentant un risque élevé d'explosion, d'incendie, d'empoisonnement et de radiation radioactive. Les membres de P2K3 sont des éléments d'entrepreneurs et d'employés qui sont composés du président, du secrétaire et des membres. Pour les entreprises dont l'effectif est égal ou supérieur à 100 personnes, le nombre de membres est d'au moins 12 (douze) personnes, dont 6 personnes représentant l'entrepreneur et 6 personnes représentant les employés.

les accords de reconnaissance montrent que les employeurs reconnaissent les syndicats dans leurs entreprises (ce qui, soit dit en passant, est une obligation légale lorsque plus de la moitié des employés sont membres). Une augmentation du nombre de conventions collectives indique que les syndicats peuvent négocier de meilleures conditions pour leurs membres. Ces conventions collectives comportent automatiquement des clauses sur le VIH/sida. Cela va dans le sens de la politique du gouvernement kenyan, qui souhaite inclure une bonne politique en matière de VIH/sida.

Au total, 85 nouvelles conventions collectives ont été négociées, ce qui représente une augmentation significative. Bien qu'un grand nombre de ces conventions collectives aient été négociées, elles n'ont pas toujours abouti à de meilleures conditions pour les travailleurs. Ceci est entièrement dû à l'épidémie de Covid-19. De nombreux employeurs n'étaient pas disposés à négocier car ils prétendaient souffrir de la crise et donc générer moins de revenus. Ceux qui ont négocié avec succès pouvaient à peine obtenir une augmentation de 2%, alors qu'avant Covid, ils pouvaient aller jusqu'à 10 et 15%.

Six nouveaux accords de reconnaissance ont également été signés pendant la période du programme. Selon la loi, un accord de reconnaissance est conclu lorsque le syndicat peut démontrer qu'une majorité simple des employés souhaite y adhérer. Un accord de reconnaissance entre le syndicat et l'employeur en constitue la base. Une fois la reconnaissance signée, les négociations collectives peuvent commencer dans l'entreprise. Les syndicats ont travaillé opiniâtrement avec plusieurs employeurs pour négocier des accords de reconnaissance. Six accords de reconnaissance ont été signés. Toutefois, 25 autres sont encore en cours de négociation en vue d'une signature rapide au début du nouveau programme. Le programme avait fixé un objectif de 10 accords de reconnaissance. Cet indicateur a donc été juste frôlé, mais étant donné le stade avancé des négociations pour les 25 accords de reconnaissance supplémentaires, les évaluateurs estiment que l'objectif sera dépassé.

La plupart des résultats ont également été obtenus au niveau des résultats. Les réalisations les plus importantes sont énumérées ci-dessous :

1. Améliorer la connaissance et la compréhension des droits des travailleurs par des formations, des séminaires et le renforcement des capacités en utilisant l'approche du cercle d'étude ;
2. Diminuer accidents et blessures sur les lieux de travail, notamment dans les secteurs de la construction mécanique et de la manutention ;
3. Améliorer le climat de coopération sur le lieu de travail entre les employeurs et les employés ;
4. Améliorer la gestion de l'enregistrement des membres grâce à une base de données avec des statistiques actualisées
5. Réduire les plaintes des employés sur le lieu de travail ;
6. Améliorer la gestion et les aspects financiers des syndicats
7. Le syndicat KEWU n'avait aucune procédure et aucune politique avant le début du projet. La gestion des connaissances était de la responsabilité de l'ancien secrétaire général, décédé en 2019. Après son décès, le syndicat a estimé qu'il était important de disposer d'un manuel de procédures et de politiques afin que chacun puisse l'utiliser et s'y fier. Ce manuel doit être une ressource pour la mise en œuvre des opérations et des activités. Elle devrait entrer en vigueur au début du prochain programme.
8. Les parajuristes sont des membres du syndicat ayant un certain niveau d'éducation, qui se distinguent des autres et qui sont formés et équipés pour défendre les dossiers de leurs collègues lorsqu'ils sont licenciés illégalement. KEWU a pour objectif d'avoir au moins un parajuriste à temps plein dans chacune de ses branches. Mais malheureusement le programme actuel ne l'a pas budgété. Le nouveau programme pour 2022-2026 visera à former un maximum de parajuristes pour atteindre cet objectif. Il y a des cas où les parajuristes ont gagné de nombreuses affaires au tribunal contre des avocats pleinement qualifiés, ce qui a encouragé les nouveaux membres à adhérer.
9. Le nombre de membres par branche et par entreprise est disponible, mais les informations ne sont pas encore mises à jour automatiquement. La base de données de la KEWU est en cours de création

et de réorganisation pour refléter les statistiques et toutes les données de ses membres. Le gestionnaire de la base de données qui était responsable de la maintenance et de la mise à jour de la base de données sera remplacé par un nouveau jeune diplômé qui veillera à ce que la base de données contienne toutes les informations qu'une base bien conçue devrait contenir.

10. Il est essentiel d'éviter la stigmatisation et la discrimination à l'égard des travailleurs atteints du VIH/sida pour assurer le succès des efforts de promotion de la prévention du VIH. Tous les syndicats, en particulier le DWU, ont organisé des activités comprenant des éléments liés au VIH/SIDA. Toute personne, qu'elle soit infectée ou affectée, a droit à des pratiques d'emploi équitables en matière de recrutement, de nomination et de sécurité de l'emploi, ainsi que de promotion et de formation. Aucun employé ne devrait être obligé de se soumettre à un test de dépistage du VIH pour l'une des raisons susmentionnées. Les pratiques d'emploi doivent également être conformes à la loi de 2006 sur la prévention et le contrôle du VIH/sida et aux autres lois du travail existantes. Le projet n'a enregistré aucun cas où les questions liées au SIDA/VIH ont conduit à un litige. L'introduction des VCT a été un grand succès. La plupart des travailleurs peuvent bénéficier de services de santé dans le centre ou l'établissement de santé de l'entreprise, mais tous les membres de la famille ne peuvent pas y avoir recours. C'est pourquoi le CDV se concentre sur la communauté. La particularité du programme est qu'il accède aux familles dans leurs communautés respectives (pour être testées et recevoir ensuite des conseils).
11. Au KEWU, il y a eu une augmentation initiale du nombre d'adhérents au cours des premières années de mise en œuvre du programme, mais ensuite environ 15 à 20 % des membres ont quitté le syndicat parce que certaines entreprises avaient fermé ou que les bénéficiaires avaient chuté à cause du covid 19. En conséquence, de nombreux membres se sont retrouvés au chômage et ont quitté le syndicat. Plus tard, lorsque les entreprises ont rouvert leurs portes, davantage de travailleurs ont rejoint les syndicats et ils ont dépassé les chiffres initiaux avant Covid 19.
12. Une équipe de stewards a été formée pour devenir des stewards de sécurité. L'objectif est de les faire participer aux comités de sécurité existants dans le port. Ils jouent un rôle important dans l'identification et le signalement des problèmes de santé et de sécurité sur le lieu de travail afin que des mesures adéquates puissent être prises à temps.

6.3.5 RD Congo

Les objectifs spécifiques du programme RDC ont été atteints. *L'UFF défend, nie, revendique et mobilise à tous les niveaux sur les questions démocratiques ainsi que sur celles liées à l'agenda du travail en accord avec les conventions fondamentales de l'OIT et dans l'intérêt de tous les travailleurs.* Les membres de l'UFF ont participé activement à la justification qualitative des violations des droits du travail et, par le biais du dialogue social, ont négocié l'application du code du travail et du code de la famille conformément aux conventions fondamentales de l'OIT.

L'UFF a réussi à mobiliser davantage de membres grâce à ses nouvelles méthodes de formation des syndicalistes. La formation reçue dans le cadre de ce programme a été jugée très importante. En particulier, les cercles d'études ont été considérés comme novateurs par les personnes impliquées et ont entraîné des changements dans la qualité du dialogue social. Par exemple, en utilisant le dialogue social au sein des structures de l'entreprise et dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail, des aspects importants concernant les modalités de congé et l'amélioration des conditions de travail ont été réalisés. En ce qui concerne la santé au travail, il existe désormais un modèle de consultation sur de nombreux lieux de travail qui n'existait pas auparavant. Deux exemples ci-dessous viennent illustrer la manière dont les conflits avec les employeurs ont été résolus grâce au travail syndical.

1. L'accusation, par les travailleurs, de violation des droits en matière d'obtention de soins médicaux pour tous les travailleurs de la société minière BANRO MINING, située dans les trois provinces de Maniema, Nord-Kivu et Sud-Kivu. Cette société exploite l'or et emploie plus de 12 000 travailleurs, dont 7 000 contractants et 5 000 sous-traitants. Cet acte d'accusation a été traité avec succès.
2. Accusés par le syndicat de violer la convention médicale des droits du travail en matière de soins médicaux au sein de la société INDUSTRIE FORESTIERE DU CONGO (IFCO) située à Kinkole, à environ 45 km du centre de Kinshasa, ce même syndicat a exigé le remboursement de 30% des retenues sur le salaire des employés pour l'assistance médicale liée aux maladies couvertes par ladite convention. Cette demande a conduit le syndicat à négocier avec l'employeur pour rétablir les droits des travailleurs concernés.

6.3.6 Rwanda

De manière générale, on peut dire que le programme ISVI/IFSI a atteint ses objectifs : *CESTRAR, STECOMA, et les syndicats STAVER et SYPEPAP ont renforcé leur représentativité et leur capacité à défendre les droits des travailleurs dans les secteurs de la construction et du thé.*

Le programme a permis de renforcer la capacité de négociation des représentants syndicaux et plusieurs conventions collectives ont été signées.

De plus, ce projet a permis d'augmenter le nombre de membres (CESTRAR de 20.000 à 63.000). Les travailleurs du secteur de la construction ont été formés et certifiés, ce qui leur a permis de trouver plus facilement du travail. Jusqu'à présent, 35 000 travailleurs ont été certifiés. Le programme y a largement contribué. Les contrats de travail sont extrêmement difficiles à obtenir en raison de la nature du travail dans ce secteur, où les entreprises de construction n'ont pratiquement pas de personnel permanent et font appel à des travailleurs temporaires, qui sont payés à la journée. Grâce au système de certification, certains employeurs ont commencé à accorder des contrats de courte durée aux travailleurs qui ont reçu des certificats comme preuve de leurs connaissances et de leur expérience pratiques.

La formation à la législation du travail a également permis aux travailleurs de reconnaître et de revendiquer leurs droits. Les syndicats ont réussi à convaincre les employeurs, grâce à des formations en matière de santé et de sécurité, de détecter et de réduire les accidents. Grâce à la consultation des syndicats et sous l'impulsion du programme, cet objectif a été atteint dans une large mesure.

STECOMA a conclu un accord avec l'association des ingénieurs qui couvre tous les travailleurs de ce groupe professionnel. Les partenaires continueront à négocier afin de conclure des conventions collectives pour d'autres groupes professionnels et, à plus long terme, de parvenir à une convention collective pour l'ensemble du secteur de la construction.

En plus de cette CCT, STECOMA a signé des accords avec diverses institutions (Workforce Development Authority, Rwanda Housing Authority) et avec les autorités locales dans les districts où le programme opère. Ces accords renforcent la reconnaissance de STECOMA en tant que partenaire social et facilitent son accès aux chantiers de construction pour mobiliser les travailleurs et défendre leurs droits. Ces accords constituent une avancée majeure dans la défense des droits des travailleurs.

En plus de cette CCT, STECOMA a signé des accords avec diverses institutions (Workforce Development Authority, Rwanda Housing Authority) et avec les autorités locales dans les districts où le programme opère. Ces accords renforcent la reconnaissance de STECOMA en tant que partenaire social et facilitent son accès aux chantiers de construction pour mobiliser les travailleurs et défendre leurs droits. Ces accords constituent une avancée majeure dans la défense des droits des travailleurs.

Depuis 1964, les syndicats se sont battus pour améliorer le salaire journalier de 100 Fr. 40 ans plus tard, la même somme était allouée. Par le biais de négociations, les syndicats ont réussi à augmenter le salaire de 500 à 1100 Fr par jour dans le secteur du thé et de 700 à 5000 Fr dans les autres secteurs.

Effets non intentionnels :

1. En adaptant leurs activités aux défis de la pandémie, les syndicats partenaires ont renforcé leur représentativité et leur capacité à défendre les droits des travailleurs dans les secteurs de la construction et du thé. Le plaidoyer et les négociations avec les employeurs et le gouvernement ont mis en évidence le rôle important des syndicats dans la protection non seulement des droits des travailleurs mais aussi de leur santé.
2. Dans le secteur du thé, on peut observer que les résultats obtenus sur un lieu de travail (une plantation ou une entreprise/coopérative) géographiquement proche d'un autre ont un effet boule de neige. Lorsqu'un site réussit, les négociations avec l'autre site deviennent plus faciles. En effet, les employeurs constatent les changements positifs sur le premier site – le "site pilote" – et sont donc plus enclins à accorder les mêmes conditions de travail, voire de meilleures conditions. Bien que l'ambition soit de réaliser une CCT pour l'ensemble du secteur, les accords au niveau des entreprises sont un bon début. S'il y a davantage de CCT sur différents sites, il sera plus facile de franchir le pas vers un accord sectoriel.
3. Dans le secteur de la construction, l'obtention de certificats pour les travailleurs a constitué un grand pas en avant. Ce certificat est une reconnaissance du professionnalisme des travailleurs de la construction. Il s'agit de leur diplôme. Les travailleurs qui ont obtenu un certificat ont plus facilement accès à un emploi et à un salaire correspondant à leurs qualifications. Il s'agit d'un premier pas vers la négociation de meilleures conditions de travail avec les employeurs.
4. CESTRAR et STECOMA ont réussi à conclure un accord avec l'Office rwandais du logement (RHA), qui offre une formation technique aux ouvriers du bâtiment sur l'utilisation des briques, la construction de maisons durables, la fourniture d'un travail de qualité. L'accord entre STECOMA et l'ORS garantit que les membres de STECOMA ont accès à ces formations. La prochaine étape consiste pour STECOMA à obtenir l'accréditation pour organiser ce type de formation pour ses membres, ce qui permettra de toucher davantage de travailleurs et de leur offrir un service supplémentaire.

6.3.7 Objectifs continentaux Afrique

Les évaluateurs ont pu identifier des éléments qui illustrent la réalisation de l'objectif spécifique 14. L'objectif spécifique a été défini comme suit : *"Les partenaires syndicaux africains de la FISl, renforcés par les réseaux syndicaux régionaux et internationaux, contribuent à la défense des droits des travailleurs aux niveaux national, régional et international (au Bénin, en Côte d'Ivoire, au Kenya, en RDC et au Rwanda)".*

Pendant le programme, le FISl a organisé des moments d'échange d'informations et de bonnes pratiques entre les organisations partenaires, ce qui a facilité la coopération Nord-Sud. Cela s'est produit, par exemple, lors des réunions de la Conférence panafricaine (PANAF), mais aussi lors de réunions thématiques en fonction des besoins exprimés par les organisations syndicales. Ces échanges ont toutefois été entravés par la pandémie de Covid-19, qui a rendu les voyages internationaux impossibles.

Des progrès significatifs ont également été enregistrés pour l'objectif spécifique 15 [LES syndicats d'Afrique de l'Ouest comprennent mieux les liens entre les droits des travailleurs migrants et les droits de l'homme et mettent en œuvre de nouvelles politiques et stratégies communes pour renforcer le respect de ces droits par le biais du dialogue social (au Bénin, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, en Guinée Conakry, au Mali, en Mauritanie, au Maroc, au Niger, au Sénégal et au Togo)].

On peut dire que les syndicats nationaux se sont donné pour priorité d'établir des contacts avec les responsables gouvernementaux, en particulier les pouvoirs exécutif et législatif, afin de défendre la question des droits des travailleurs migrants. Pour ce faire, ils ont effectué des visites et exercé des pressions pour obtenir des positions officielles positives sur les thèmes de leur campagne de migration, tels que les visas à l'arrivée pour tous les Africains. Malgré la pandémie, tous les pays ont développé leurs Journées internationales des migrants en 2020, dans le but de discuter de la question, de sensibiliser et d'attirer l'attention des gouvernements.

En Côte d'Ivoire, la Journée internationale des migrants a été commémorée sur le thème : "Cohésion sociale : reconnaître que la migration profite à tous".

Au Niger, le thème "Migration et justice sociale" a été discuté en présence des secrétaires généraux des fédérations syndicales.

Au Sénégal, la Confédération nationale des travailleurs sénégalais (CNTS) a organisé la "Journée d'échange et d'intégration avec les acteurs et les communautés migrantes", au cours de laquelle les migrants ont apporté leurs témoignages sur les nombreux problèmes liés à l'applicabilité des textes qui favorisent leur intégration à la réalité du terrain et aux difficultés quotidiennes.

Il est prouvé que les syndicats ont établi des liens avec les plateformes nationales de migration gérées par l'État et ont formé des alliances avec des organisations de la société civile pour promouvoir leur implication dans ces questions. Au Bénin, au Sénégal, en Côte d'Ivoire et au Togo, les syndicats ont travaillé activement avec les organisations de la société civile pour organiser des activités de lobbying et de sensibilisation.

Cette coopération permet d'accroître la visibilité et l'influence des acteurs non étatiques. Les acteurs étatiques prennent les syndicats et les organisations de la société civile plus au sérieux et les associent aux activités de l'État. La pandémie a rendu les difficultés des migrants encore plus visibles et a donné une impulsion majeure à ce type de coopération.

L'analyse documentaire permet de conclure que les syndicats ont développé différents mécanismes pour aider les migrants, par le biais de campagnes portant sur différents thèmes comme : les visas, la syndicalisation des migrants, leurs droits en tant que travailleurs dans un pays. Il a souvent été demandé aux migrants de participer directement à la mise en œuvre des activités et des événements prévus pour 2019 au Niger, en Côte d'Ivoire, au Burkina Faso et au Sénégal. En 2020, avec la pandémie, le projet a permis de réorienter les activités de soutien aux migrants afin d'accroître leurs difficultés.

En Côte d'Ivoire, par exemple, le CSSP-CI a fourni des kits sanitaires, alimentaires et scolaires, ainsi qu'une série de sessions de communication et de sensibilisation. Les travailleurs migrants ont été informés des services offerts par les syndicats et des mesures de barrières et décisions gouvernementales en réponse à la pandémie.

Au Burkina Faso, le réseau d'organisations (CNTB, ONSL, USTB et CSB) a mené des activités de campagne pour "contribuer à la résilience des personnes déplacées et des travailleurs migrants", notamment la distribution de farine de maïs, de gel hydro-alcoolique, d'affiches de sensibilisation sur le Covid-19 et de masques de protection spécifiques aux personnes déplacées.

Au Niger, une campagne d'action syndicale a été menée pour sensibiliser à la Covid-19. Les activités comprenaient la production de matériel de communication, la production de savon liquide, de produits d'hygiène et de désinfection, des missions d'information et de sensibilisation, la distribution de nourriture, etc.

On peut noter que ses actions ont contribué à faire reconnaître la CSI comme un acteur majeur dans le domaine de la migration au niveau international pour plusieurs organisations. La CSI-Afrique est membre du Comité

consultatif sur la migration de main-d'œuvre (LMAC) de l'Union africaine. Il est également rapporté que les affiliés entretiennent de bonnes relations avec les institutions de développement dans leur pays, notamment l'Organisation internationale du travail (OIT) et l'Organisation internationale pour les migrations (OIM).

On peut évaluer que le programme a fait des efforts pour créer des plateformes d'échange sur la situation des travailleurs migrants au niveau national.

Au Bénin, par exemple, la plateforme d'échange sur la situation des travailleurs migrants, le Réseau des Organisations Syndicales pour la Défense des Travailleurs Migrants au Bénin (ROSYD-TM), regroupe plusieurs organisations nationales, telles que : CSA-Bénin, CGTB, UNSTB, COSI-Bénin, CSUB, CSPIB. La plateforme a organisé des sessions de sensibilisation pour les migrants, qui ont beaucoup apprécié et se sont sentis plus intégrés dans l'action syndicale du pays.

En général, les plateformes nationales avec le point focal ont bien fonctionné, même si leur efficacité était inégale selon les pays. Avec Covid-19, en revanche, il a été plus difficile de procéder à des échanges de bonnes pratiques et à des visites de terrain. Ainsi, par exemple, la fusion prévue des deux plateformes africaines sur la migration, le Réseau syndical des migrations méditerranéennes et subsahariennes (MSMN) et le Réseau syndical des migrations africaines (ATUMNET), qui aurait dû déboucher sur une structure beaucoup plus efficace, a été reportée.

La pandémie a révélé aux dirigeants syndicaux l'importance d'une meilleure protection sociale pour les travailleurs migrants et certaines mesures ont été prises, comme au Bénin, où les travailleurs migrants ont été inclus dans le nouveau régime de protection sociale ARCH à la suite de négociations syndicales.

6.3.8 Objectifs continentaux Amérique latine

Le premier objectif latino-américain a été formulé comme suit : "Les organisations syndicales partenaires de la FISA en Amérique latine et dans les Caraïbes, renforcées par leurs réseaux régionaux et internationaux, contribuent à la défense des droits des travailleurs aux niveaux national et régional. "

Pour améliorer le dialogue social, le programme a organisé des ateliers nationaux en 2017, 2018 et 2019 sur l'importance du mouvement syndical et du travail décent. Un cours sur la PLADA (Plataforma del Desarrollo de las Américas) a été préparé par la CSA en collaboration avec des organisations syndicales et s'adressait aux jeunes afin qu'ils puissent mieux s'organiser et connaître leurs droits. Le cours a notamment abordé l'importance des conventions collectives et la manière dont les structures syndicales peuvent être organisées. Il ressort des entretiens menés que la CSA ne dispose actuellement d'aucune vue d'ensemble des conventions collectives conclues au niveau national.

L'évaluation a constaté que le programme a fait des efforts en ce qui concerne la mobilisation internationale des syndicats latino-américains, par exemple en créant des groupes de discussion entre la Belgique et les pays d'Amérique latine et les organisations de la société civile pour renforcer la coopération entre eux. Le programme a également soutenu les discussions syndicales sur l'évolution de l'accord de paix en Colombie après sa signature en 2016 et a appuyé les revendications syndicales dans ce pays.

Les événements importants suivants ont été notés :

2017 : Organisation d'un atelier avec des femmes syndicalistes et leur participation à la seconde conférence mondiale de la CSI sur les femmes au Costa Rica.

2018 : Participation de plusieurs organisations syndicales au Forum social mondial au Brésil avec un atelier spécifique de l'IFSI pour discuter des outils de suivi (comme le TUDEP) et de la situation des jeunes travailleurs dans ces pays, ainsi que des stratégies pour les sensibiliser, les motiver et les former.

2019 : La CSA et l'IFSI ont organisé conjointement deux réunions en Colombie à Bogotá. Du 5 au 7 novembre 2019 : rencontre entre jeunes syndicalistes latino-américains et belges pour échanger leurs expériences. Cette réunion a également renforcé la campagne d'organisation des jeunes "Dame esos cinco". Les débats ont été organisés autour de thèmes tels que l'"ubérisation" du travail, les droits environnementaux, la démonstration de méthodes et d'actions propres à chaque pays participant. D'autres activités, telles que des groupes de travail pour discuter des différents thèmes, ont été réalisées.

2019 : Du 8 au 10 novembre 2019 : avec SOLIDAR et Friedrich Ebert Stiftung (FES), une réunion d'échange a été organisée entre l'ASC, les syndicats latino-américains et européens et la société civile d'Amérique centrale et de la région andine. A la fin, les organisations ont produit un document et une feuille de route européenne pour les syndicats, visant à renforcer leur coordination et leur complémentarité.

Témoignage d'un jeune participant à la réunion :

" Nous avons eu l'occasion de rencontrer des jeunes syndicalistes de pays aux réalités sociales différentes : certains ont des systèmes politiques violents, des situations nationales où tout ce que nous connaissons en Europe est à construire. Cette expérience internationale inoubliable a renforcé nos certitudes : nous devons tout faire pour préserver et améliorer notre système social et la préservation des droits de l'homme en Europe, nous devons apporter notre soutien et toute notre énergie pour aider nos camarades à satisfaire leurs revendications légitimes.

2020 : Un webinaire a été organisé pour discuter de l'impact de la pandémie sur les jeunes avec d'autres organisations syndicales mondiales, l'Union Syndicale Fédérale (PSI), UNI Global Union, Industri-All et l'OIT.

On peut également noter quelques exemples de coopération régionale, comme la coopération entre un syndicat du secteur pétrolier colombien et un syndicat du secteur de la construction péruvien, qui ont échangé leurs expériences. Des coopérations au niveau international ont également été établies, comme la CUT Honduras qui a organisé un webinaire avec FES (Friedrich Ebert Stiftung - Allemagne) en 2020.

Au cours du programme, des efforts ont été faits pour permettre aux organisations syndicales des partenaires de participer à des événements internationaux. Certains exemples ont déjà été mentionnés, mais l'évaluation souligne également les conférences continentales de la CSI (Confédération syndicale internationale) en 2020 sur le thème "Transformer et renforcer le syndicat pour représenter et organiser l'ensemble de la classe ouvrière" et en 2021 sur la "Communication syndicale".

Le deuxième objectif latino-américain était : "Les jeunes travailleurs latino-américains sont mieux représentés et défendus par des syndicats renouvelés grâce à la contribution de jeunes leaders".

Lors des entretiens, il a pu être vérifié que l'ASC ne sait pas si tous les syndicats partenaires dans les pays ont un département ou un responsable de la jeunesse, mais il est clair que des efforts ont été faits pour y parvenir partout.

En effet, l'ASC soutient le Comité latino-américain des jeunes travailleurs dans les pays et les organisations partenaires. En Équateur, au Honduras, en République dominicaine, au Salvador et au Pérou, les syndicats ont des représentations de jeunes. L'ASC s'efforce également d'assurer la représentation des jeunes à ses congrès, puisqu'elle exige un minimum de 15 % de jeunes participants.

Le CSA n'a aucune idée du nombre de jeunes membres des syndicats au niveau national. Cependant, les entretiens menés ont permis de conclure que les syndicats ont perdu de nombreux membres, y compris des jeunes, en raison de la pandémie.

La formation a été l'un des points centraux du programme (notamment la formation de formateurs pour prendre le relais dans leur pays). En Équateur, par exemple, les jeunes ont suivi des cours et regardé la plateforme virtuelle du réseau des écoles syndicales. Force fut de constater que la plupart des jeunes étaient des hommes.

Témoignage :

"Nos efforts pour renforcer le réseau syndical nous ont également permis d'identifier et de prioriser certaines questions importantes, telles que la transformation de l'économie informelle. Le dialogue social est la pierre angulaire de cette transformation. Les syndicats doivent travailler ensemble et rechercher des synergies, des alliances fortes et une coopération pour faire pression et plaider en faveur de l'intégration des droits sociaux des travailleurs informels et pour être un partenaire fort dans le dialogue avec les gouvernements."

Au Nicaragua, le cours d'apprentissage à distance pour les jeunes travailleurs "Le mouvement syndical dans le développement durable" et la plateforme PLADA ont été réalisés dans le but de générer des propositions pour un nouveau modèle de développement et d'enrichir le mouvement syndical avec le leadership des jeunes. Le cours a duré 2 mois et comprenait 5 modules différents, tels que "la défense des intérêts des jeunes" ainsi que la dimension environnementale dans leur travail.

Des efforts ont été faits pour impliquer davantage les jeunes dans les propositions de politique gouvernementale et pour les rendre responsables de projets dans les organisations et événements syndicaux. Par exemple, lors de la conférence continentale 2020 organisée par la TUCA, les jeunes des centres syndicaux affiliés ont participé de manière significative à la discussion des priorités d'action des syndicats.

Pour renforcer la participation des jeunes au dialogue social dans le contexte de la pandémie, CSA a organisé une série de quatre webinaires en 2020, un régional et quatre nationaux (en République dominicaine, au Honduras et au Salvador) ; une série de podcasts avec des interviews de représentants des jeunes des centrales syndicales membres de CSA ; la production du magazine "Nuestras Voces" (Nos Voix) ; une série de cinq vidéos sur la campagne "Dame esos Cinco" ; divers matériels de communication pour les réseaux sociaux des jeunes travailleurs de l'ASC ; et dix vidéos avec des interviews de jeunes travailleurs. Toutes ces activités ont été développées en mode virtuel et dans les réseaux sociaux de l'ASC et de ses jeunes.

6.4 Efficacité : thèmes transversaux Genre et environnement

EV.4. Les thèmes transversaux sont-ils effectivement pris en compte lors de la mise en œuvre ?

6.4.1 Genre

Le thème du genre était l'un des thèmes et objectifs centraux de tous les objectifs spécifiques du programme 2017-2022. Le thème commun était d'impliquer plus de femmes dans la formation et d'augmenter la participation des femmes dans les syndicats partenaires. Cet objectif est atteint ; d'une part, par l'augmentation du nombre de membres féminins et, d'autre part, par l'accession des femmes à des postes de direction au sein des syndicats partenaires. Les thèmes liés à l'égalité des sexes, tels que le congé de maternité, la protection des femmes enceintes sur le lieu de travail et la violence sexiste, ont également été l'objet d'une grande attention dans les différents programmes nationaux.

L'intégration des femmes (et des jeunes d'ailleurs) est profondément ancrée dans le programme du *Bénin* et est très explicite. Les femmes et les jeunes sont plus nombreux dans le secteur informel et le programme a touché plus de femmes avec les cercles d'études. De nombreuses femmes prennent de grandes responsabilités dans l'organisation des cercles d'études. L'une des propositions des cercles d'étude est un quota pour la participation des femmes aux activités éducatives. Les partenaires ont été invités à y inclure au moins 30% de femmes afin de garantir une sensibilisation égale et partagée et de promouvoir l'égalité des sexes. Les cercles d'étude assurent aux travailleuses non seulement l'accès à l'éducation de base et donc l'amélioration de leurs connaissances fondamentales (par exemple, la comptabilité) et spécifiques (par exemple, les droits en matière de santé et de sécurité au travail), mais aussi la possibilité de participer pleinement à la vie démocratique de la structure syndicale. En outre, grâce à ce programme, environ 40 % des membres du conseil d'administration de l'UNSTB sont des femmes.

En Côte d'Ivoire, au Kenya, au Rwanda et en RD Congo, il a également été constaté que la participation des femmes aux activités syndicales a augmenté grâce au programme, même si un ratio complet n'a pas encore été atteint. Au Kenya, ce sont des formatrices et des mentors féminins qui ont été engagées, ce qui a permis à davantage de femmes d'occuper des postes de direction. Au Rwanda, des initiatives ont été développées pour fournir des crèches dans les plantations de thé, ce qui non seulement rend les cueilleuses de thé plus productives (c'est-à-dire qu'elles génèrent un revenu plus élevé), mais leur permet aussi de travailler en toute tranquillité. Des mesures ont également été prises pour rendre l'accès au secteur de la construction attrayant pour les travailleuses. Le programme a déjà réussi à augmenter le taux d'emploi des femmes dans ce secteur.

Parmi les *syndicats indonésiens*, la représentation des femmes aux postes de direction a augmenté de manière significative, même si elle n'est pas encore totalement reflétée par rapport aux taux d'adhésion et d'emploi des femmes dans les secteurs TGSL. Les trois syndicats ont mené de nombreuses activités impliquant des cadres ou des membres afin de promouvoir une nouvelle augmentation de la représentation des femmes dans la structure de direction des trois syndicats, comme l'organisation de conférences de femmes, d'ateliers thématiques tels que la formation à la négociation collective ou la formation au leadership, par exemple. La participation des femmes aux activités syndicales et leur élection à la tête du mouvement continue d'augmenter, de même que le nombre de femmes dirigeantes, notamment au niveau de l'entreprise. Il existe également de nombreuses femmes dirigeantes dans les entreprises qui participent aux négociations collectives et à la rédaction des conventions collectives. Les syndicats tentent également de lutter pour un environnement et une situation sûrs pour les travailleuses afin qu'elles puissent poursuivre leur engagement au sein des syndicats. La perception des dirigeants syndicaux masculins semble également avoir changé. Aujourd'hui, de nombreux dirigeants

masculins sont prêts à travailler avec des dirigeantes pour améliorer les conditions de travail sur le lieu de travail. Bien que certaines femmes occupent encore des postes basés sur le "préjugé de genre" tels que secrétaire, trésorière, c'est l'occasion d'atteindre d'autres postes stratégiques. Les femmes dirigeantes sont de plus en plus conscientes de leur importance dans la construction des syndicats. Actuellement, de plus en plus de femmes dirigeantes et membres ont la confiance nécessaire pour s'exprimer en public, tant dans les réunions des forums internes et externes que dans les manifestations organisées par les syndicats. Ces femmes dirigeantes sont non seulement capables de parler des questions relatives aux droits des travailleurs en général, mais elles parlent aussi des questions relatives aux femmes.

Comme illustré ci-dessus, des mesures importantes ont été prises dans tous les pays pour atteindre un niveau élevé de participation des femmes à tous les niveaux des syndicats. Toutefois, il reste encore du chemin à parcourir pour parvenir à une participation égale des femmes. Il est donc recommandé de poursuivre les efforts déjà entrepris, qui ont donné des résultats.

6.4.2 Environnement

Les principales réalisations dans le domaine de l'environnement ont été la mise en place, le développement et le soutien des comités de santé et de sécurité au travail, deux thèmes qui sont les principaux sujets de consultation.

Néanmoins, il convient de noter que l'environnement et le changement climatique ne constituaient pas un axe central et important de tous les programmes. Il s'agit d'un sujet de préoccupation qui devrait être abordé dans le nouveau programme.

6.5 Durabilité

EV.6. Après la fin du programme, les partenaires poursuivront durablement les résultats du programme.

Viabilité financière

Les syndicats dépendent fortement des cotisations des membres pour financer leurs activités. En période de difficultés économiques et à la suite de crises inattendues (comme la Covid-19), il peut être difficile de maintenir le nombre de membres et de lancer de grandes campagnes de recrutement de nouveaux membres. Néanmoins, tous les partenaires syndicaux de l'IFSI-ISVI ont réussi à recruter davantage de membres et donc à augmenter leur capacité financière. Sans la pandémie, la croissance du nombre de membres aurait sans doute été encore plus forte car certains secteurs dans lesquels les partenaires du programme se sont concentrés ont été particulièrement touchés par la crise sanitaire (par exemple, le secteur de la construction et le TGSL). La mobilisation et le recrutement continus de nouveaux membres devraient renforcer la viabilité financière des syndicats à l'avenir, leur permettant de continuer à fonctionner de manière durable et indépendante. Selon les évaluateurs, il faudrait également examiner si une diversification des revenus est possible. Cela pourrait se faire, par exemple, en développant des services payants supplémentaires et/ou en attirant de nouveaux donateurs internationaux.

Un autre élément de la viabilité financière est la méthodologie des cercles d'étude. Les coûts d'organisation de ces cercles d'études sont extrêmement faibles car ils sont principalement réalisés par des bénévoles. La poursuite du déploiement de cette méthodologie (ou son déploiement à plus grande échelle) semble donc souhaitable du point de vue de la viabilité financière.

En outre, la création d'un certain nombre de coopératives (comme, par exemple, dans le secteur du cacao en Côte d'Ivoire) a contribué à augmenter les revenus des agriculteurs et à leur donner le pouvoir de négocier le prix (bien qu'au niveau local).

Une bonne pratique a également pu être observée en RDC, où les stewards formés par le programme ont décidé de déposer 10 % de leur allocation quotidienne dans un fonds commun. Ce fonds est ensuite utilisé pour poursuivre les activités de formation.

Durabilité technique & durabilité sociale

Le programme IFSI-ISVI a contribué à la durabilité technique des partenaires. Les nombreux stages de formation ont considérablement accru les capacités des dirigeants syndicaux. Cette observation a pu être vérifiée en détail lors des missions.

Plus spécifiquement, il est important de noter la capacité accrue dans le domaine du dialogue social. Des centaines de dirigeants syndicaux ont été formés pour engager des dialogues sociaux efficaces. Les résultats de ces formations ont conduit dans de nombreux cas à de nouvelles conventions collectives (CCT) améliorées.

Grâce à ce programme, des milliers de travailleurs et de syndicalistes ont été formés aux droits du travail et à la protection sociale. Les cours de formation ont également permis d'améliorer les compétences de négociation des membres des syndicats. Les connaissances et les compétences acquises sont appliquées dans la pratique au niveau de l'entreprise et transmises dans les cercles d'étude. Enfin, l'application des compétences et des connaissances contribue à l'aboutissement de meilleures conventions collectives de travail, sous-entendu avec de meilleures conditions de travail et de salaire.

Le programme a également formé des formateurs (ToT) qui ont commencé à dispenser eux-mêmes des formations sans intervention directe du programme. Ainsi, les connaissances et les compétences sont transmises durablement aux participants des nouvelles formations.

L'impact de la méthodologie des cercles d'études en tant que méthode d'éducation informelle pour les adultes ne peut être sous-estimé en termes de durabilité technique et sociale. En général, la flexibilité quant au lieu d'organisation est également bien comprise. N'importe quel endroit, que ce soit : sur le lieu de travail, dans les bureaux des syndicats, dans les centres communautaires, dans les cours des maisons, sous les arbres, ou dans tout autre endroit qui convient à la fois aux participants et aux animateurs des cercles d'études, qui sont considérés dans certains cas comme des facilitateurs). Cette méthode d'apprentissage tout au long de la vie est peu coûteuse et adaptée à un environnement où règne la pauvreté dans l'économie informelle. Elle favorise également l'identification, l'analyse et la résolution des problèmes par l'action.

Les dirigeants syndicaux qui ont participé aux cercles d'étude sont bien formés. Ils font tous preuve d'une véritable méthodologie d'émancipation qui permet un développement tant personnel que professionnel, que ce soit au sein de la structure syndicale, du lieu de travail ou de la communauté. Cela montre que les résultats positifs sont nombreux, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Elle contribue également au développement d'un mouvement syndical conscient.

Les cours de formation organisés dans le cadre du programme sont considérés comme très réussis, y compris par les personnes extérieures. Des cas ont été identifiés (par exemple en RDCongo et au Bénin) où les manuels et la méthodologie sont adoptés par d'autres syndicats (effets d'entraînement).

Il est également important de souligner que les différents programmes ont largement contribué à l'émancipation des travailleuses et des dirigeantes syndicales. Il ressort clairement des visites sur le terrain que le programme a contribué à l'émancipation des femmes. Les femmes ont également obtenu davantage de postes de direction dans la plupart des syndicats partenaires. Dans la plupart des cas, les quotas ont été inclus dans les documents de politique générale des syndicats. Les évaluateurs ont également confirmé que le nombre de femmes membres occupant des postes de direction a considérablement augmenté. Tous ces éléments réunis nous font penser que la participation croissante des femmes au sein des syndicats est un fait durable. Il reste encore du chemin à parcourir pour parvenir à une participation pleinement égale, mais les premières améliorations sont visibles et, à notre avis, durables.

6.6 Covid-19

EV.7. Comment les partenaires ont-ils ajusté leurs opérations à la suite de la pandémie de covid-19 et quelles leçons ont été tirées en termes de renforcement des capacités et d'efficacité des programmes ?

Dans tous les pays partenaires, la pandémie de Covid-19 a eu des conséquences considérables, entraînant l'arrêt de nombreuses activités dans un premier temps, puis leur reprise sous une forme modifiée. *Un exemple en Côte d'Ivoire illustre les défis auxquels furent confrontés les syndicats. Du point de vue de la formation et de la sensibilisation, compte tenu des restrictions imposées par les autorités sanitaires du pays pour limiter la propagation de la maladie, des mesures ont été prises, séparant Abidjan du reste du territoire national. L'échange de visites d'expérience entre les deux fédérations agro-alimentaires n'a donc pas pu se poursuivre. Les restrictions d'accès aux usines étaient si sévères que les membres du secteur agricole ne pouvaient plus accéder aux usines pour les visiter. Les formations ont donc été modulées et le nombre de personnes prévues pour une formation ou une séance de sensibilisation a été revu. Ainsi, une session de formation qui aurait pu se dérouler en une journée a été réalisée en trois jours du fait de cette adaptation aux contraintes sanitaires. Dans le même ordre d'idée, des achats supplémentaires ont impacté le budget, comme l'achat de masques et de gels hydroalcooliques à l'occasion des sessions de sensibilisation et de formation. Dans le secteur agricole, par exemple, les formations qui se déroulaient auparavant dans des salles furent dispensées à l'extérieur des salles, à l'ombre, sur des bâches où une distance suffisante pouvait être maintenue. La formation dispensée comprenait d'ailleurs un chapitre sur la protection contre le virus. Les activités ont été retardées au début mais, avec le temps, lorsque la situation s'est améliorée, les activités retardées ont toutes pu être mises en œuvre et les objectifs ont été atteints.*

L'enquête organisée par FocusUP montre que tous les syndicats ont appris à travailler dans des réunions numériques. Ils indiquent également que des formes mixtes de travail numérique et en direct continueront d'exister. Il est toutefois important de noter que dans la plupart des pays partenaires africains, les parties prenantes ne disposent pas toutes d'un équipement TIC adéquat et n'ont souvent pas accès à des connexions internet rapides. Cela rend évidemment plus difficile le travail numérique et fait en sorte qu'il ne peut être déployé à grande échelle et dans toutes les régions des pays. L'Indonésie est une exception : ils sont parvenus à organiser des webinaires numériques qu'un grand nombre de dirigeants syndicaux et de travailleurs ont pu suivre. Les médias sociaux ont également été massivement utilisés en Indonésie pour informer les travailleurs des mesures de protection.

Tous les syndicats ont indiqué dans l'enquête qu'ils avaient perdu des membres pendant la pandémie de Covid-19. Les gens ont été licenciés ou se sont retrouvés sans travail, ce qui les a empêchés de payer leurs cotisations syndicales. Par la suite, le nombre de membres s'est quelque peu redressé. Comme tous les partenaires ont atteint leurs objectifs de croissance des effectifs, on peut logiquement supposer que la croissance des effectifs aurait été encore plus élevée si Covid-19 n'avait pas eu lieu.

L'enquête a également montré que les syndicats estiment que nombre de leurs membres et de leurs groupes cibles ont subi de lourdes pertes de revenus en raison de la pandémie. Il reste à voir s'il y aura une récupération de cette perte à l'avenir. Il est important que les syndicats continuent à suivre cette évolution.

Tous les syndicats de tous les pays ont également indiqué que pendant la pandémie de Covid-19, l'accent a été mis sur l'achat de matériel de protection et sa distribution aux membres. En outre, l'accent a été mis sur les campagnes de sensibilisation visant à informer les membres (et la population en général) des mesures de protection possibles contre le Covid-19. Cela a également donné aux syndicats l'occasion de démontrer leur pertinence.

7 Conclusions

Les évaluateurs estiment que le programme 2017-2021 est très pertinent. Le programme s'inscrit dans les priorités de l'agenda du travail décent. Le programme a été élaboré par les partenaires des différents pays partenaires et prend pour base les besoins spécifiques des syndicats partenaires locaux et des bénéficiaires finaux (travailleurs vulnérables). Ces besoins ont été clairement identifiés et sont restés valables tout au long du programme. Sa mise en œuvre a produit de bons résultats mais le travail n'est pas encore terminé. Par conséquent, les évaluateurs recommandent la poursuite des programmes afin que les capacités des syndicats partenaires puissent être renforcées et qu'ils soient à même d'augmenter leurs effectifs (voir recommandation 1).

IFSI-ISVI ne travaille pas avec des coordinateurs locaux et un soutien administratif et n'emploie donc pas d'expatriés pour la mise en œuvre de ses programmes. De nombreuses activités sont réalisées par des bénévoles. Par conséquent, les frais de personnel sont plutôt faibles (+/- 20 % de frais généraux) et les coûts les plus importants sont liés à la mise en œuvre effective des activités d'éducation/formation et autres. Les évaluateurs ont constaté que cela ne profite pas toujours au rapport d'avancement substantiel. Selon les évaluateurs, un examen critique devrait donc être effectué pour déterminer si l'efficacité du programme peut être accrue en engageant un coordinateur local rémunéré (voir recommandation 7).

La méthodologie des cercles d'étude est particulièrement efficace et efficiente. Le coût par participant est estimé à +/- 20 USD, ce qui est très faible par rapport à d'autres programmes de formation. Les participants et les syndicats partenaires considèrent que cette méthodologie est particulièrement efficace. Ces cercles d'étude permettent d'atteindre et de former de nombreux membres et dirigeants syndicaux, ce qui se traduit dans de nombreux cas par une meilleure concertation sociale. Les évaluateurs recommandent de poursuivre cette méthodologie et de l'étendre (voir recommandation 2). Le succès de cette formule est également démontré par la demande explicite des partenaires de traduire les manuels utilisés lors de ces cercles d'études dans les langues locales (voir la recommandation 2).

Les évaluateurs ont constaté que la capacité de suivi des partenaires était très variable, ce qui se traduit par une qualité inégale des rapports sur les effets et les résultats. IFSI-ISVI disposait de bons outils de suivi (en termes de théorie du changement, de résultats et d'extrants) et a développé une méthodologie dans le domaine de la récolte des résultats. Toutefois, il est recommandé de continuer à renforcer ces capacités de suivi des partenaires dans le futur programme (voir recommandation 6). Cela inclut également une meilleure cartographie des bonnes pratiques et du processus de réalisation des bonnes pratiques (voir recommandation 5).

En général, les évaluateurs concluent que la plupart des objectifs spécifiques ont été atteints. Des milliers de membres et de dirigeants syndicaux ont été formés, ce qui a permis aux syndicats de mieux s'organiser et de recruter davantage de membres pendant la période du programme. Ces formations ont également permis d'améliorer les consultations sociales qui, dans de nombreux cas, débouchent sur de meilleures conventions collectives qui améliorent les conditions de travail et les salaires des travailleurs concernés. Des mesures très importantes ont également été prises en termes de représentation et de participation des femmes dans les syndicats. Davantage de femmes sont représentées dans les syndicats et de plus nombreuses qu'auparavant occupent des postes de direction. Les évaluateurs considèrent également que cette participation accrue est durable car elle a été incluse dans les documents de politique interne des syndicats.

Enfin, les évaluateurs notent que la viabilité financière des syndicats partenaires a augmenté en raison de la croissance des effectifs. De nombreux syndicats partenaires restent financièrement vulnérables. L'augmentation du nombre de membres reste donc un point de travail important pour le prochain programme et une stratégie de diversification des revenus doit être étudiée (voir recommandation 1). De bons résultats ont également été obtenus dans le domaine de la durabilité technique et sociale. Les nombreux stages de formation ont permis de former des dirigeants syndicaux mieux à même d'utiliser leurs compétences lors des consultations sociales, ce qui a débouché sur de meilleures conventions collectives générant des conditions sociales nettement améliorées pour les travailleurs. Les compétences accrues ont également contribué à une meilleure gestion des syndicats

eux-mêmes, ce qui signifie que les syndicats sont organisés de manière plus professionnelle et peuvent démontrer leur valeur ajoutée aux travailleurs.

Les évaluateurs estiment donc que, de manière générale, l'IFSI-ISVI a atteint les objectifs spécifiques définis dans les documents du programme. Les scores de performance, les leçons apprises et les rapports de suivi interne sont validés par les évaluateurs.

8 Annexe 1. Liste des activités

Agenda missionnaire Côte d'Ivoire

Jour	Heure	Agenda	Participants
21 Mars	09h00 - 12h30	Réunion avec le Comité du projet	7 membres Comité de projets
	13h30 - 16h00	Réunion avec FENSTIAA-CI + coordinateur	3,4 ou 5 participants FENSTIAA-CI + Coord.
22 Mars	09h00 - 12h30	Réunion avec FEDENASAC.CI + coordinateur	3,4 ou 5 participants FEDENASAC.CI + coord.
	13h30 - 16h00	Réunion avec le coordinateur + les secrétaires fédéraux de FENSTIAA-CI et FEDENASAC.CI	3 participants
23 Mars	09h00 - 16h00	Appels téléphoniques ou numériques avec les dirigeants des associations de base non représentées dans le comité de projet (par exemple Olam, synappcci, etc.)	

RDCongo agenda missionnaire

DATE	N°	ACTIVITÉ	LIEU
Lundi 28/2/2022am	1	Rencontres avec Jean-Pierre Kimbuya, secrétaire général du COSSEP et coordinateur duUFF/IFSI, Rencontre avec Jean-Pierre KIMBUYA et Guy KUKU (Président du CDT)	Bureaux COSSEP Bureaux CDT
	2	Paul KELE ELANGA/UNTC	Bureau COSSEP
	3	Wandjo, SECAD/COSSEP	Bureau COSSEP
	4	Claude Intsulu, (COSSEP) Coordinateur adjoint Formation UFF	BureauC OSSEP
	5	Entretien avec Isabelle Kapinga de la CDT Coordinatrice adjointe UFF	Bureau COSSEP
PM	6	Interview avec KALENGE /CDT (Point focal mines) Interview avec Crispin KASONGO/CDT (Assistant Financier du Projet)	Bureaux COSSEP Bureaux COSSEP
	7	Rencontre avec Tharcisse Nabu (UNTC)	Bureaux de l'UNTC
Mardi 1/3/2022 AM	8	Interview avec Bomans (CDT)	Bureaux de l'UNTC
	9	Thérèse Mbombo (COSSEP)	Bureaux de l'UNTC
PM	10	Entretien avec Monsieur Jean-Paul NKUR	Bureaux de la CDT
	11	Claude Intsulu (COSSEP)	Bureau COSSEP
Mercredi. 3/3/2022AM	16	Groupe de discussion 1 - sous forme d'atelier - avec 5 bénéficiaires directs	Bureaux COSSEP
Mercredi. 3/03/2022 PM	21	Groupe de discussion 2 - sous forme d'atelier - avec 5 bénéficiaires directs	Bureaux COSSEP
Jeudi 4/03/2022 AM	26	Groupe de discussion 3 - sous forme d'atelier - avec 5 bénéficiaires directs	Bureaux COSSEP

	31	Groupe de discussion 4 - sous forme d'atelier - avec 5 bénéficiaires directs	Bureaux COSSEP
Vendredi 5/03/2022		Restitution	Bureaux COSSEP

Calendrier missionnaire Bénin

LUNDI 28 FÉVRIER 2022 :

9h : Prise de contact et présentation des objectifs de la mission d'évaluation avec les politiques et les coordinations (SG/CSA-Bénin, SG/UNSTB, Coordination CSA-Bénin, UNSTB et PANAF et échanges sur le contexte politique et syndical au Béninont pris part :

N°	Nom & Prénom	Structure	Contacts	Observations
1	CHOUPA Wilfried	CSA-Bénin	97476720	RAS
2	YAVOHEDJI Robert	CSA-Bénin	97640479	RAS
3	TOSSA Guillaume	PANAF	97641806	RAS
4	COCO Gysmèle	UNSTB	97113287	RAS
5	AFFEWE K. Appolinaire	UNSTB	61479189	RAS
6	AMOUSSOU Anselme	CSA-Bénin	97011857	RAS

10 h : Début Mission avec la CSA-Bénin

- Discussion de groupe avec les membres de CSA-Bénin

Rencontre et entretien avec la Directrice de la Santé au Travail (partenaire technique ; de la Direction Nationale de la Santé au Travail) : Madame Lucile BEDIE TOIHEN ; Tel :

- Prise de rendez-vous avec
 - o Bocovo Rock, participant à une formation en SST à Parakou : 97796819
 - o Nadia Elhadj BOUEYE, participante à un cours de formation à Parakou : 97575693
 - o Marguerite DARATE, répondante des femmes de Natitingou du CSA-BÉNIN, participante à plusieurs formations et plusieurs séances de sensibilisation en SST : 97112926

MARDI 1ER MARS 2022 : Poursuite et conclusion de l'évaluation avec le CSA du Bénin (échanges avec les bénéficiaires)

Entretiens avec :

- o Bocovo Rock, participant à une formation en SST à Parakou : 97796819
- o Nadia Elhadj BOUEYE, participante à un cours de formation à Parakou : 97575693
- o Marguerite DARATE, répondante des femmes de Natitingou du CSA-BÉNIN, participante à plusieurs formations et plusieurs séances de sensibilisation en SST : 97112926

NB : Marguerite DARATE n'étant plus disponible, le rendez-vous est renvoyé pour 8h30 le lendemain

MERCREDI 02 : Mission d'évaluation avec l'UNSTB (Au cours de la mission, échanges avec certains bénéficiaires)

- Entretien avec Marguerite DARATE
- Discussion de groupe avec les membres de l'UNSTB

- Entretien avec le Chef Service de la Formation APIEX-Bénin : Monsieur ADJIBADE Kowiya, Tél : 97985333
- Rendez-vous avec les syndicats membres de l'UNSTB

JEUDI 03 MARS 2022 : Mission d'évaluation avec l'UNSTB (Au cours de la mission, échanges avec certains bénéficiaires)

Discussion de groupe avec :

- Syndicat National des Professionnels de Tissage et de Couture (SYNAPOTIC)
 - o DANSOU Marcel (UNSTB) : 97574446
- Syndicat National des coiffeurs et coiffeuses du Bénin (SYNACO-B)
 - o HOUNSOU Félicienne : 97136552
 - o SEWA Evelyne : 97549255
 - o ALAYODI Georgette : 97815817
- Entretien avec le président du syndicat des vulcanisateurs
 - o Ignace AHOUCANDJINO ; Tél : 96926155/95842057
- Entretien avec le président des mécaniciens moto du Bénin (SYNAMEMOB)
 - o ZANVO Anatole
- Discussion avec les femmes du marché de Cocotomey
 - o ADJAHO Marie Paul : 66624018
 - o OSSENI Roukayath : 97266525
 - o TIDJANI Idifatou : 65652397
 - o AWASSOUNON Justine : 96315637
 - o TCHIBOZO Jeanne : 97488765
 - o KAKPO Pélagie : 97321308
 - o WAMASSE Angèle : 94214688
 - o HOUNTO Lucile : 96023214

VENDREDI 04 : Mission d'évaluation avec PANAF (au cours de la mission, échanges avec quelques animateurs de cercles d'études)

- Discussion du groupe avec les membres de la coordination PANAF :
 - o TOSSA Guillaume : 97641806/61414763
 - o AHITCHEME Bonaventure : 94194340
 - o HOUENOU Florence : 97354434
- Discussion de groupe avec les animateurs des cercles d'étude formés par PANAF
 - o KPONOUKON Elvis (UNSTB) : 66598539
 - o ZEKPON Florent (CSA-Bénin) : 97167424
 - o AVOKAN Victoire (UNSTB) : 96558424
 - o SODOKPA Chantale (CSA-Bénin) : 97698515
 - o ADJAGON Marc (CSA-Bénin) : 64709596
 - o DANSOU Marcel (UNSTB) : 97574446

Calendrier missionnaire Kenya

DATE	ACTIVITÉ	PLACE

Lundi 7 mars 2022	ITF & DWU : membres du comité de pilotage du projet Lubega Sebyala Munobwa : coordinateur de projet avec ITF Simon Sang, secrétaire général du DWU Musa Huka, coordinateur de projet pour DWU Matreda Mwakireti et David Katande, membres du comité de pilotage.	Bureau régional de l'ITF pour l'Afrique Deuxième étage, Mara 2 Block, Eldama Park Jonction entre la route Peponi et la route Eldama Ravine PO Box 66540 - 00800 Westlands - Nairobi Contact : Lubega Sebyala Munobwa - Coordinateur : Munobwa_LubegaSebyala@itf.org.uk Bureau : +254 20 374 27 74/5 Mobile : +254 786 38 39 18
Mardi 8 mars 2022	Réunion avec KEWU :	Lieu à confirmer Contacts : Esther Wambua : +254 733 67 91 08 Wycliffe Nyamwatta : +254 733 77 86 10
Mercredi 9 th mars 2022	<ul style="list-style-type: none"> - Wycliffe Nyamwatta, Secrétaire Général - Esther Wambua, administratrice, et M. Nyamwatta sont responsables de la mise en œuvre et du suivi du projet. - Délégués syndicaux - Fonctionnaires ayant bénéficié du projet - 	
Jeudi 10 mars 2022	COTU	Hôtel Marble Arch, Lagos Road, Nairobi Contact : Monika Mwikali Musau, Coordinatrice : +254 722 73 51 09
Vendredi 11 mars 2022	<ul style="list-style-type: none"> - Monica Mwikali Musau, coordinatrice de projet, - Norbert Oloo & Irene Nyambura, formateurs - Sam Osieyo, Comptable - 4 animateurs de cercles d'étude. 	

Agenda missionnaire Rwanda

DATE	N°	ACTIVITÉ	LIEU
Lundi 21/02/2022 AM	1	Rencontres avec Africain Biraboneye, secrétaire général CESTRAR, Gaspard Mpakanyi, coordinateur projet dans les secteurs de la construction et du thé,	Bureaux de la CESTRAR Contacts : Africain.biraboneye@gmail.com - tel +250 785 39 82 72 (bureau) ou +250 788 58 70 73 (mobile)
	2	Jean de Dieu Bagirihirwe, responsable de la mobilisation syndicale,	0783101210
	3	Entretien avec Gaspard Mpokonyi	Mgaspard2020@gmail.com - tel : +250-788 482 337 www.cestrar.rw
	4	Entretien avec Salima	0788844423

PM	5	Rencontre Adra Batamuliza, Vice-président du SY-PEPAP (Syndicat des travailleurs des entreprises parastatales et privatisées du secteur du thé)	Bureau de la CESTRAR
Mardi Gras 22/02/2022 AM	6	Rencontre avec Evariste Habyarimana, secrétaire général de STECOMA (construction)	Bureaux de STECOMA www.stecoma.org.rw
	7	Entretien avec Mukashie Florentine	SG Adjointe STEKOMA
	8	Entretien avec Monsieur Jean-Paul NKUR	Membre du CESTAR 0784642264
	9	Entretien avec Sibemana Joseph	Coordinateur régional STECOMA 0788406248
	10	Entretien avec Akayezu Laurence-Marie	SG Adjointe STECOMA 0784458350
PM		Rencontre avec Jérémie Nsengiyumva, secrétaire général du STAVER (syndicat des travailleurs de l'agriculture et de l'élevage)	Bureau de la STAVER
Mercredi 23/02/2022 AM	15	Groupe de discussion 1 - sous forme d'atelier - avec 5 des bénéficiaires directs du secteur du thé	Bureaux CESTRAR
Mercredi 23/02/2022 PM	20	Groupe de discussion 2 - sous forme d'atelier - avec 5 des bénéficiaires directs du secteur du thé	Bureaux CESTRAR
Jeudi 24/02/2022 AM	25	Groupe de discussion 3 - sous forme d'atelier - avec 5 bénéficiaires directs du secteur de la construction	Bureaux CESTRAR
	30	Groupe de discussion 4 - sous forme d'atelier - avec 5 bénéficiaires directs du secteur de la construction	Bureaux CESTRAR
Vendredi 25/02/2022		Restitution	Bureaux CESTRAR

Calendrier missionnaire Indonésie

Jour/Date	Agenda	Participants
Lundi 7 mars	Discussion avec le coordinateur du projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Darlina Lumban Toruan - Coordinatrice de projet IndustriALL ▪ Anggriani Soegito - Associé de recherche FocusUp
Mardi 8 mars	Discussion avec le comité directeur du projet BBTk 2021	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Darlina Lumban Toruan - Coordinatrice de projet IndustriALL ▪ Anggriani Soegito - Associé de recherche, FocusUp ▪ SC Garteks (2 personnes) ▪ SC SPN (3 personnes) ▪ SC GSBI (2 personnes) <p>Total 9 personnes</p>
Mercredi 9 mars	Discussion avec la direction centrale du GSBI national, les représentants régionaux, les représentants de la direction des succursales et les représentants des délégués syndicaux.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Darlina Lumban Toruan - Coordinatrice de projet IndustriALL ▪ Anggriani Soegito - Associé de recherche, FocusUp ▪ GSBI DPP, DPC, PTP <p>Total 13 personnes</p>
Jeudi 10 mars	Discussion avec la direction centrale de GARTEKS National, les représentants régionaux, les représentants de la direction des	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Darlina Lumban Toruan - Coordinatrice de projet IndustriALL

	filiales et les représentants des délégués syndicaux.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anggriani Soegito - Associé de recherche, FocusUp ▪ Garteks DPP, DPC, PK <p>Total 18 personnes</p>
Vendredi 11 mars	Discussion avec la direction centrale du SPN : représentants nationaux, représentants régionaux, représentants de la direction de la branche et représentants des délégués syndicaux.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Darlina Lumban Toruan - Coordinatrice de projet IndustriALL ▪ Anggriani Soegito - Associé de recherche, FocusUp ▪ SPN DPP, DPC, PSP <p>Total 17 personnes</p>
Samedi 12 mars	FGD conjoint sur le contenu des CBA/CLA, l'intégration de la dimension de genre et la protection de la maternité avec les trois délégués syndicaux.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Darlina Lumban Toruan - Coordinatrice de projet IndustriALL ▪ Anggriani Soegito - Associé de recherche, FocusUp ▪ Délégué syndical GSBI, Garteks, SPN <p>Total 19 personnes</p>

9 Annexe 2. Questionnaire en ligne

Q1 Quel est le nom de votre syndicat (s'il y en a plusieurs, indiquez celui auquel vous consacrez le plus de temps) ?

Q3 Dans quel endroit travaillez-vous actuellement ?

- Rwanda (1)
- Kenya (2)
- RDCongo (3)
- Bénin (4)
- Côte d'Ivoire (5)
- Indonésie (6)
- Colombie (8)
- Cuba (9)
- Pérou (10)
- Togo (7)
- Niger (11)
- Mali (13)
- Maroc (12)
- Mauritanie (14)
- Sénégal (15)
- Burkina Faso (18)
- Guinée (19)
- Autres (17) _____

Q4 Votre syndicat a-t-il effectivement atteint les objectifs du projet qu'il souhaitait réaliser à la fin de 2021 ?

- Entièrement atteint (1)
- Largement atteint (2)

- Largement non atteint (3)
- Pas du tout atteint (4)
- Je ne sais pas (5)

Q5 Quel impact la pandémie de Covid-19 a-t-elle eu sur le fait de ne pas atteindre pleinement les objectifs organisationnels ?

- Impact très important (1)
- Grand impact (2)
- Impact ni grand ni petit (3)
- Petit impact (4)
- Très faible impact (5)
- Je ne sais pas (6)
- Non applicable (7)

Q6 Pouvez-vous décrire en quelques mots comment la pandémie de Covid-19 a eu un impact **négalif** sur votre travail ?

Q21 Votre syndicat a-t-il gagné ou perdu des membres à cause de Covid-19 ?

- Nous avons perdu des membres (1)
- Nous avons gagné des membres (2)
- Le nombre de membres est resté constant (3)
- Je ne sais pas (4)

Q22 Pouvez-vous donner une estimation du pourcentage de... ?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

% de perte ou de gain de membres en raison de la pandémie de Covid-19 ()	
% de perte ou de gain de cotisations en raison de la pandémie de Covid-19 ()	

Q7 Pouvez-vous décrire en quelques mots comment la pandémie de Covid-19 a eu un impact **positif** sur votre travail ?

Q8 Pouvez-vous dire si vous êtes d'accord ou non avec les affirmations suivantes ?

	Tout à fait d'accord (1)	Plutôt d'accord (2)	Ni d'accord ni en désaccord (3)	Plutôt en désaccord (4)	Pas du tout d'accord (5)
Une partie importante de notre groupe cible/membres a perdu ses revenus à cause de la pandémie de Covid-19 (1).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notre organisation a pu informer les groupes/membres cibles sur les règles de sécurité pendant la pandémie ? (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pendant la pandémie, nous avons continué à défendre les droits de nos groupes/membres cibles (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pendant la pandémie, nous avons pu accroître notre pertinence et notre visibilité en tant qu'organisation (4).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q9 Comment votre syndicat a-t-il soutenu ses groupes cibles et ses membres pendant la pandémie ?

- Apporter un soutien financier aux plus vulnérables (1)
- Diffusion d'informations sur la réglementation en matière de santé et de sécurité (2)
- Lobbying pour une compensation financière générale pour les travailleurs affectés (3)
- Distribution de matériel de protection (masques, gels désinfectants, etc.) (4)

- Négocier pour le maintien de l'emploi (5)
- Faire campagne pour mettre fin à la violence domestique (6)
- Campagne et lobbying pour une meilleure sécurité sociale (accès à celle-ci) pour les personnes vulnérables (7)
- Promouvoir les activités entrepreneuriales (8)
- Fournir un soutien psychologique (9)
- Autres (10) _____

Q18 Pouvez-vous décrire en quelques mots comment vous avez soutenu les groupes et les membres cibles pendant la pandémie de Covid-19 ?

Q10 Votre syndicat a-t-il adopté de nouvelles formes numériques (telles que Zoom, Teams, Mural,...) de travail à la **suite de la** pandémie de Covid-19 ?

- Oui (1)
- Non (2)
- Je ne sais pas (3)

Q11 Après la pandémie de Covid-19, de quelle manière les opérations numériques seront-elles maintenues ?

- Les formes numériques de travail vont disparaître complètement (1)
- Il y aura un mélange d'opérations numériques et de réunions en direct (2).
- Les formes numériques de travail seront utilisées dans la grande majorité des activités. (3)
- Je ne sais pas (4)

Q12 Pour quel type d'activités votre organisation utilisera-t-elle des formats de travail numériques dans un avenir proche ?

- Formation (1)
- Réunions internationales (2)
- Partager des informations avec des collègues basés dans d'autres régions du pays (3)
- Réunions avec des groupes cibles / membres (4)
- Sessions de brainstorming (5)
- Activités de plaidoyer (6)
- Négociations (7)
- Campagne (8)
- Réunions du personnel (9)
- Soutien psychologique (10)
- Autres (11) _____

Q13 Votre syndicat a-t-il besoin d'investissements supplémentaires en matière d'infrastructure (comme les TIC, le matériel informatique, les ordinateurs portables,) pour mettre en place des outils numériques pour ses activités ?

- Oui (1)
- Non (2)
- Je ne sais pas (3)

Q14 Pouvez-vous décrire les investissements que votre syndicat souhaiterait réaliser pour développer ses activités numériques ?

Q15 Le personnel de votre syndicat a-t-il besoin d'une formation supplémentaire pour améliorer ses compétences numériques ?

- Oui (1)
- Non (2)
- Je ne sais pas (3)

Q16 Pouvez-vous décrire brièvement les types de formation dont les membres du personnel ont besoin pour accroître leurs compétences numériques ?

Q17 Nous arrivons à la fin du questionnaire. Y a-t-il une question que vous souhaitez communiquer en plus ?

Q19 Merci beaucoup pour votre coopération.

10 Annexe 3. TdR