

Annexe 30 :  
La politique de partenariat de  
l'organisation, notamment l'implication  
des partenaires dans l'élaboration d'un  
agenda commun

## Contenu

<b>1. Description de la politique de partenariat selon l'IFSI .....</b>	<b>3</b>
1.1 Introduction .....	3
1.2 Une vision politique et stratégique du partenariat.....	3
1.2.1 La reconnaissance.....	4
1.2.2 La visibilité.....	5
1.2.3 L'autonomie.....	5
1.2.4 Les apprentissages mutuels .....	5
1.2.5 La force .....	6
1.2.6 Les liens .....	6
1.2.7 L'unité .....	6
1.3 Principe de base .....	6
1.4 Différents critères pour la mise sur pied d'un partenariat.....	7
1.4.1 Pays.....	7
1.4.2 Secteurs.....	8
1.4.3 Thèmes.....	9
1.4.4 Le partenaire .....	10
1.5 Autres critères du processus d'identification .....	11
1.6 La consolidation du partenariat .....	12
1.7 Les stakeholders .....	12
<b>2. Opérationnalisation de la relation de partenariat.....</b>	<b>13</b>
2.1 Opérationnalisation formelle (dans le cadre de gestion de programme stricto sensu) :.....	13
2.2 Suivi et évaluation des principes et procédures : .....	14
2.2.1 TUDEP.....	14
2.2.2 Intégrité & Éthique .....	15
2.2.3 Gestion des risques .....	16
2.3 Opérationnalisation informelle.....	16

## 1. Description de la politique de partenariat selon l'IFSI

### 1.1 Introduction

La relation de partenariat est au centre de la stratégie de coopération syndicale telle que mise en place par l'IFSI. Bien au-delà de la relation « bailleur Nord »- « bénéficiaire Sud », le partenariat est au contraire construit comme une relation entre pairs se renforçant mutuellement pour atteindre un objectif commun : la défense et la promotion des intérêts collectifs des travailleur-ses.

S'agissant de coopération syndicale, l'IFSI envisage les relations de partenariat avec d'autres organisations syndicales partageant les mêmes valeurs au sein d'un réseau en construction ou au contraire déjà bien structuré. La relation dépasse donc largement le cadre des relations interpersonnelles qui permet non seulement le développement de dynamiques collaboratives plus fortes mais aussi et surtout de mieux structurer l'action collective.

### 1.2 Une vision politique et stratégique du partenariat

Le partenariat a pour vocation d'être une relation d'égal-e à égal-e, fondée sur le respect, la confiance et la compréhension mutuels, reconnaissant et respectant la diversité et les différences dans un processus d'apprentissage mutuel. La relation est basée sur une approche de solidarité entre des organisations syndicales partageant une vision et des valeurs communes au sein d'un réseau syndical en constante évolution et structuration. Sous cet angle, le partenariat représente une forme participative de coopération visant la construction d'un agenda commun entre les organisations partenaires et l'IFSI en faisant appel à leurs forces et responsabilités. Cette dynamique permet de la sorte de décentraliser une bonne partie de la gestion des initiatives et de reconnaître la responsabilité première des organisations partenaires de l'IFSI en tenant compte de leur propre développement.

La FGTB, partenaire naturel de l'IFSI, s'est de tout temps engagée pour une mondialisation alternative et a sans cesse poursuivi l'objectif d'une société où règne la justice sociale et où chacun accède à la part de richesses qui lui revient. **La solidarité internationale**, à la base du mouvement syndical, est un principe historique au cœur de son action. La nécessité pour la classe travailleuse de s'organiser à l'échelon international et de créer des réseaux transfrontaliers de solidarité s'est établie dès les premiers embryons du mouvement syndical. La FGTB, membre fondateur de la Confédération Européenne des Syndicats et de la Confédération Internationale des Syndicats Libres (devenue aujourd'hui la CSI, Confédération Syndicale Internationale) fut pionnière dans la construction de ce syndicalisme international. Pour la FGTB, la solidarité est un choix de société pertinent pour assurer la cohésion sociale, la croissance économique et le bien-être collectif et individuel.

**Ce principe de solidarité**, à la base du mouvement syndical, se trouve à tous les niveaux de la logique d'intervention de l'IFSI : condition de base de son efficacité d'action, c'est aussi une stratégie d'action et un résultat obtenu. Ainsi s'explique, en effet, la logique domino de l'action syndicale qui se décline à tout niveau : à l'échelle de l'entreprise, du secteur d'activités, à l'échelle nationale, européenne ou encore internationale. Cette logique d'action « en réseau » permet aux syndicats de créer des rapports de force et de construire des contre-pouvoirs qui sont à la base de l'efficacité de leur action et, in fine, au cœur de la démocratie sociale, économique et politique. Grâce à leurs puissants moyens d'actions, les syndicats s'attaquent ainsi aux conflits « silencieux » de la société en les rendant visibles et en tentant d'y répondre.

Ce rôle syndical dans la résolution de conflits est, d'ailleurs, essentiel<sup>1</sup>.

Les syndicats veillent ainsi à s'attaquer aux injustices sociales en unifiant les travailleur·ses et citoyen·nes, en leur donnant une voix par une action revendicative et mobilisatrice et, enfin, en veillant à résoudre les conflits de société au travers des mécanismes de dialogue tels que le dialogue social ou encore le dialogue civil. A travers cette solidarité, l'action syndicale contribue au renforcement de la démocratie sociale, économique et politique, et à la construction d'un développement social humain économiquement et socialement juste.

La coopération syndicale telle que mise en place par l'IFSI vise donc à atteindre des changements profonds à différents niveaux.

À travers le dialogue social et la négociation collective, tous les acteurs syndicaux et toutes les actrices syndicales partenaires de l'IFSI se mobilisent pour défendre les droits des travailleur·euses, améliorer les conditions de travail de chacun·e et influencer la construction des politiques publiques dans le cadre de l'Agenda du travail décent<sup>2</sup>. Ils luttent pour contribuer à des sociétés solidaires, équitables, justes et démocratiques. Les travailleur·euses les soutiennent et se mobilisent dans cette dynamique. Ici et ailleurs, l'IFSI, la FGTB et leurs partenaires sont des :

- actrices de démocratie en portant la voix des travailleur·euses et en étant des contre-pouvoirs actifs;
- actrices de changement en mobilisant les travailleur·euses et en créant un rapport de force ;
- actrices de solidarité en défendant l'intérêt collectif et en se mettant en réseaux ;
- actrices internationales en s'organisant au-delà des frontières ;
- actrices pour une justice sociale en luttant contre les inégalités ;
- actrices en faveur de la paix.

L'atteinte de ces objectifs passe nécessairement par des changements à différents niveaux. Les principaux sont **la reconnaissance** (dialogue social, dialogue civil et poids institutionnel), la **visibilité** (communication, présence et activisme), **l'autonomie, les apprentissages mutuels** (organisationnels, institutionnels ou entre individus), **la force** (de mobilisation, de revendication et de représentativité), **les liens** (réseaux locaux, nationaux et internationaux) et **l'unité**.

### 1.2.1 La reconnaissance

Il s'agit de permettre aux organisations syndicales partenaires d'être reconnues comme actrices de développement et de les accompagner stratégiquement dans leur processus de changement en facilitant des apprentissages mutuels au travers d'expertises, de formations, de mises en réseaux et d'échanges d'expériences à tous les niveaux de l'organisation. La « reconnaissance institutionnelle » des organisations syndicales est un préalable indispensable pour que les organisations puissent agir à travers les mécanismes de dialogue (bipartite et tripartite) et de concertation. Ce droit fondamental est d'ailleurs reconnu internationalement et est surveillé et contrôlé par l'OIT. Cette reconnaissance donne aux syndicats les

---

<sup>1</sup>Mentionnons d'ailleurs que l'IFSI est activement impliquée, aux côtés de ses partenaires africains, brésiliens, nordiques et français dans le cadre du programme panafricain d'éducation ouvrière PANAF, dans la préparation des travaux sur le « travail décent au service de la paix, de la sécurité et de la résilience aux catastrophes » mis à l'agenda de la Conférence Internationale du Travail de l'OIT en juin 2016. Cet exemple parmi d'autres témoigne du fait que les organisations syndicales ont ce rôle essentiel de résolution et de pacification des conflits.

<sup>2</sup> Voir les différents documents de référence de l'OIT dont : Le travail décent et le programme de développement durable à l'horizon 2030.

moyens d’agir et d’avoir un impact sociétal et social. La répression des organisations syndicales, le non-respect du principe de libre association, l’inexistence du dialogue social ou encore la criminalisation des revendications sociales et syndicales empêchent les syndicats de jouer pleinement leur rôle de représentation des travailleur·ses. Cette reconnaissance est donc un « objectif-condition » : une fois réalisé, il permet à l’organisation syndicale de jouer librement et pleinement son rôle.

### 1.2.2 La visibilité

Cette reconnaissance institutionnelle est un facteur déterminant également pour pouvoir développer massivement des actions de communication, d’information et de sensibilisation aux membres sans craindre pour sa propre sécurité. L’objectif est d’améliorer la visibilité des organisations partenaires pour non seulement renforcer le côté « incontournable » mais aussi la légitimité de celles-ci. Les organisations syndicales sont souvent confrontées à des opinions publiques défavorables et à de faux syndicats<sup>3</sup> créés pour discréditer la légitimité des organisations syndicales. Renforcer la présence des partenaires tant au niveau de l’entreprise qu’au niveau national et international leur permet d’être une force de changement social efficace.

### 1.2.3 L’autonomie

L’autonomie est un principe majeur dans l’histoire du mouvement syndical, aussi bien en Belgique que pour les organisations syndicales partenaires de l’IFSI.

L’autonomisation des partenaires et leur émancipation sont des dimensions au cœur de la mission de l’IFSI. Les organisations syndicales partenaires de l’IFSI sont à la fois des « publics cibles » mais aussi des « partenaires » d’actions sans qui les changements sociétaux envisagés ne seront jamais atteints : le renforcement de capacités se fait par eux, pour eux et avec eux. Le rapport « Nord-Sud » est donc envisagé, pour l’IFSI, dans une horizontalité la plus totale et dans l’optique d’un renforcement mutuel. Le respect de l’autonomie du partenaire, au cœur de la philosophie de la FGTB et de l’IFSI, est non seulement un principe philosophique mais aussi un vecteur d’efficacité et de durabilité (y compris dans sa dimension financière).

### 1.2.4 Les apprentissages mutuels

Les apprentissages que l’on retire de nos relations partenariales permettent notamment l’implémentation d’un agenda commun. Cela doit donc être compris comme étant l’axe stratégique de changement privilégié de toutes nos actions de coopération. Il s’agit d’un processus d’amélioration continu qui doit permettre aux organisations syndicales d’atteindre une autogestion efficace et de qualité. Les changements sont essentiellement atteints via le renforcement de 4 dimensions : individuelle, organisationnelle, institutionnelle et structurelle. La **dimension individuelle** fait référence au capacity-building des personnes (par exemple la formation de groupes spécifiques tels que : leaders syndicaux, des délégué·es, gestionnaires de projets, des jeunes et les femmes ; mais aussi l’éducation de base donnée à toutes les travailleur·ses) ; la **dimension organisationnelle** s’applique à des fonctionnements et des organes de l’organisation (comme l’amélioration du fonctionnement d’un département, du dialogue au sein de comités comme celui des femmes, du plan de formations, etc.) ; le **facteur institutionnel** renvoie au poids du syndicat dans la société

---

<sup>3</sup> Connus sous les appellations telles que « syndicats jaunes », « syndicats mallettes », « parallélisme syndical », les faux syndicats sont des émanations du pouvoir politique et/ou du patronat servant donc directement les intérêts de ces derniers sans prendre en considération les véritables aspirations des travailleur·ses.

(dialogue social et civil<sup>4</sup>, liens avec d'autres actrices, reconnaissance et intégration du syndicat dans des comités nationaux spécifiques, etc.). Enfin, la **dimension structurelle**, transversale implique le renforcement des aspects globaux assurant une durabilité et une autonomie du syndicat comme l'augmentation des membres (cotisants), le renforcement de la représentativité au niveau quantitatif (géographique) ou qualitatif (femmes et jeunes), ou encore le développement et l'amélioration des services rendus aux membres.

#### 1.2.5 La force

Le renforcement du syndicalisme tel qu'il est conçu par l'IFSI est la structuration d'un mouvement social qui développe à chaque niveau de pouvoir une force de contrepouvoir, un rapport de force pour défendre les intérêts de toute la classe travailleuse. Dans cette conception, le mouvement syndical représente le plus grand nombre de travailleur·ses dans leurs spécificités et diversités. Il négocie chaque fois qu'il est possible et mobilise lorsque cela est nécessaire.

#### 1.2.6 Les liens

Le syndicalisme de réseau est une opérationnalisation, une concrétisation de la solidarité internationale. Il s'agit de créer un lien concret entre les travailleur·ses qui sont concerné·es par une même réalité mais séparé·es par les nouvelles divisions internationales du travail. La structuration des organisations syndicales en réseaux et leur organisation à de multiples échelles - du sectoriel à l'intersectoriel, du local à l'international – leur permet d'être de puissants acteurs de changement social. Le syndicalisme de réseau est à la fois un objectif et une stratégie, ils se rattachent à la même idée : « ensemble, nous sommes plus fort·es ».

#### 1.2.7 L'unité

Il s'agit de promouvoir l'unité d'action à tous les niveaux de représentation (locale, nationale, continentale et internationale) tout en respectant les libertés fondamentales telles que la liberté d'association et la liberté de négociation collective. Cette unité d'action peut prendre différentes formes en fonction des contextes et des expériences passées. Cela peut se concrétiser par des concertations préalables à des négociations, la cogestion d'un projet, la constitution d'une plateforme de revendication, voire même la fusion entre des fédérations sectorielles ou confédérations interprofessionnelles.

### 1.3 Principe de base

Avant de s'attarder aux différents critères qui sont utilisés par l'IFSI pour construire un partenariat, il convient de rappeler un principe de base qui est au cœur d'une relation partenariale syndicale internationale sereine. Il ne peut y avoir de respect et de compréhension mutuels sans la prise en compte des dimensions interculturelles inhérentes à des interactions entre des cultures différentes. L'IFSI attache de l'importance à la prise en compte de différents éléments qui demande une certaine adaptation pour permettre de construire une relation la plus équilibrée possible. La relation à « l'autre », le langage, la langue, la notion d'espace-temps et la communication sont autant d'éléments qui diffèrent d'une culture à

---

<sup>4</sup>Le dialogue civil renvoie au dialogue avec les autres organisations de la société civile

l'autre et pour lesquels nous ne partageons pas toujours des référents communs. En avoir conscience et les identifier sont primordiales pour éviter les malentendus et partir sur des bases communes et solides.

#### 1.4 Différents critères pour la mise sur pied d'un partenariat

L'IFSI ne choisit pas au hasard d'établir une relation de partenariat. Au contraire, ce choix stratégique se fait sur base d'une série d'éléments objectifs qui peuvent être réévalués dans le temps de sorte que le partenariat n'est jamais figé dans le temps. Les 4 principaux critères explicités ci-dessous sont autant de portes d'entrées pour initier la réflexion partenariale au sein de l'IFSI. Il s'agit d'une analyse sur le pays, le secteur d'activité, le thème à développer et bien entendu le partenaire en lui-même. Chacun de ces 4 critères est analysé sur base de sous-critères spécifiques.

##### 1.4.1 Pays

###### L'expérience

L'expérience préalable de l'IFSI ou de ses partenaires (centrale, interrégionale ou section régionale de la FGTB) dans un pays est un critère de choix très pertinent. Comme les autres critères, celui-ci n'est pas exclusif mais facilite et apporte une certaine légitimité lors de l'identification des partenaires et les phases de démarrage. Il en va de même pour la connaissance de l'une ou l'autre langue nationale propre au pays (qui n'est donc pas une langue importée par les anciennes puissances coloniales).

###### Les inégalités

L'IFSI ne limite pas ses activités à la liste des pays les plus pauvres mais considère aussi les pays sous l'angle des inégalités, notamment socio-économiques<sup>5</sup>. Afin de construire un mouvement syndical fort et un dialogue social de qualité, nous pouvons être amenés à travailler dans des pays où il existe déjà une base de société civile avec laquelle nous pouvons collaborer en vue de la renforcer. Dans un pays en pleine croissance économique, mais très divisé, il convient de renforcer les organisations syndicales pour leur permettre de lutter contre l'inégalité. En effet, diverses études ont démontré que la croissance économique n'entraînait pas une baisse de l'inégalité, au contraire<sup>6</sup>.

###### La pauvreté

A contrario, la pauvreté est aussi un critère pertinent, même s'il n'est pas suffisant. La présence minimale d'institutions et d'une société civile (comprenant la représentation des travailleur-ses au travers des organisations syndicales) est nécessaire pour que l'IFSI puisse agir avec sa spécificité syndicale.

###### Le lien (historique) avec la Belgique

Un des objectifs de l'IFSI est d'assurer un renforcement partenarial mutuel tout en créant des ponts avec la Belgique et, plus particulièrement, aux thématiques qui touchent les délégué-es et travailleur-ses. Les pays qui ont connu une émigration importante en Belgique dans des secteurs organisés par la FGTB bénéficient,

<sup>5</sup> Le coefficient de Gini est, entre autres, une de nos références sur ce critère. Voir notamment les différents rapports sur ce sujet publiés récemment par des institutions telles que l'OCDE et l'OIT.

<sup>6</sup> OCDE, 2011, « Divided We stand: Why inequality keeps rising », Special focus: Inequality in Emerging Economies, Paris

par exemple, d'une attention particulière. Ceci permet également de renforcer l'engagement militant par une meilleure identification du/de la délégué·e ou du travailleur·se belge à son homologue dans les pays dans lesquels l'IFSI a des relations partenariales.

#### Complémentarités avec le mouvement syndical international

Les priorités syndicales en termes de pays déterminées par la CSI et ses régionales (Amériques, Afrique, pays arabes, Asie-Pacifique<sup>7</sup>), ainsi que les Global Union Federations (GUF)<sup>8</sup> et leurs régionales, sont prises en compte.

#### Optique régionale

Dans la continuité du point précédent, l'IFSI ne considère pas un pays de manière détachée de son environnement et l'envisage aussi à travers sa région ou sous-région (Amérique centrale, Afrique de l'Ouest, Moyen-Orient, etc.).

#### La situation politique

Un contexte politique particulièrement difficile est pris en considération (Cuba et Palestine par exemple). Les organisations syndicales sont porteuses d'une vision de société sur le plan socio-économique mais aussi politique qui est à même de mener les sociétés vers des réformes socio-économiques désirées.

#### 1.4.2 Secteurs

Les syndicats étant organisés et structurés en fonction de secteurs d'activité, professionnels ou de production, l'IFSI prend en compte cette donnée importante pour déterminer la pertinence ou non d'initier une relation de partenariat.

#### Lien avec la Belgique

Ce lien est essentiel pour faciliter la solidarité internationale entre les travailleur·ses et délégué·es et les publics cibles. Une des particularités de l'IFSI est de faciliter ce « pont sectoriel » au niveau international. Des syndicalistes belges dans le secteur du transport auront plus facilement de possibilités de s'identifier et s'impliquer dans la solidarité internationale face à des syndicalistes du transport au Kenya, au Burkina Faso ou en Colombie. L'IFSI tient compte de ce critère d'identification lorsqu'il effectue ce travail de recherche et d'identification du partenaire avec ses partenaires présents dans la commission internationale et les externes (voir plus bas).

#### Dialogue sectoriel

La négociation sectorielle et le dialogue social au niveau sectoriel sont des puissants mécanismes de développement par leur logique redistributive et régulatrice. Renforcer le dialogue sectoriel en renforçant l'acteur syndical sectoriel comme interlocuteur social est donc un principe essentiel. Il est évident que ce

---

<sup>7</sup>Bien que l'Europe soit une des régionales de la CSI à travers le PERC (Conseil Régional Pan Européen), cette région n'est pas dans le scope de l'IFSI.

<sup>8</sup>Les Fédérations Sectorielles Internationales sont des regroupements au niveau international des organisations syndicales sur base du secteur d'activité.



niveau d'organisation sectoriel est souvent faible ou inexistant, en Amérique latine notamment. Créer ce niveau de dialogue par un renforcement du syndicalisme de secteur est donc crucial.

#### Violations des droits syndicaux

Certains secteurs, cruciaux pour l'économie d'un pays, sont parfois aussi ceux où les violations des droits syndicaux sont les plus violentes. Tout dépend évidemment de la structuration de l'économie et des politiques économiques nationales (développement axé sur les exportations, monocultures, etc.). C'est pourquoi, un renforcement du syndicalisme dans un secteur clé, même (et surtout) « riche », peut se révéler indispensable car il peut concentrer des degrés élevés de violences à l'égard des droits humains.

#### Vulnérabilité

Inversement, la vulnérabilité d'un secteur est également retenue puisque c'est la structuration du syndicalisme dans le secteur qui est envisagée par l'IFSI. Comme la fragilité d'un syndicat sectoriel est aussi directement liée à la fragilité du secteur-même, un secteur d'économie pauvre et faiblement structuré est également un critère pertinent<sup>9</sup>.

#### Inégalités

L'IFSI ne choisit pas seulement « un secteur » mais souvent une pluralité de secteurs dans le cadre de programmes interprofessionnels. Renforcer le domaine syndical interprofessionnel permet aussi de rééquilibrer les inégalités de secteurs dans le mouvement syndical et d'établir une solidarité intersectorielle.

#### Lien entre sectoriel et intersectoriel

Indépendamment du choix d'un secteur, sous-secteur ou d'une approche interprofessionnelle, l'IFSI veille, de manière générale, à ce qu'un renforcement partenarial à un niveau ou un autre se fasse toujours dans une optique générale de renforcement global du partenaire, et ce, à travers l'établissement, dans un cadre respectueux de l'autonomie du partenaire, d'un dialogue politique global de la FGTB et du partenaire d'Afrique, Amérique latine et Caraïbes ou Asie, à chaque échelon syndical.

### 1.4.3 Thèmes

Les différentes thématiques du monde du travail composent l'ensemble des thèmes potentiels sur lesquels l'IFSI peut apporter son expertise ou créer des synergies entre différents partenaires ou actrices. D'une manière générale, tous les thèmes abordés dans le cadre de la coopération syndicale telle que développée par l'IFSI se rapportent directement à l'un ou l'autre des 4 piliers de l'agenda du travail décent, à savoir : créer des emplois ; garantir les droits au travail ; étendre la protection sociale ; promouvoir le dialogue social.

#### Les liens avec la Belgique

Des thématiques ou problèmes qui touchent directement les délégué·es sont pris en considération.

---

<sup>9</sup> Pour effectuer cette analyse, l'IFSI se réfère aux rapports de violation des droits syndicaux de la CSI ainsi qu'aux rapports des expert·es de l'OIT.

Les synergies possibles

D'autres actrices travaillent sur des thématiques liées à l'agenda du Travail Décent, c'est pourquoi l'IFSI s'implique, aux côtés d'organisations syndicales, de mutuelles et d'ONG, dans la plateforme de coordination du Travail Décent.

Agenda politique et syndical

L'IFSI tient compte des thématiques mises à l'agenda national ou international (conférences annuelles de l'OIT, congrès de la CSI, etc.) pour garder autant que possible un lien entre l'actualité et les enjeux stratégiques.

Expertises

Celles propres de l'IFSI et celles des centrales professionnelles, des interrégionales et de la FGTB fédérale.

## 1.4.4 Le partenaire

Un « partenaire » pour l'IFSI est toute organisation avec laquelle l'IFSI envisage son action, indépendamment de toute formalisation de cette relation par un programme de coopération. La relation de « partenaire » est dans ce contexte souvent antérieure aux projets et se prolonge bien au-delà de la durée d'un programme. Il existe différents types de partenaires pour l'IFSI, qu'ils soient 'internationaux', syndicaux ou non, directs ou indirects, publics cibles ou non, internes ou externes.

Nous distinguons trois types de partenaires de l'IFSI :

Les « partenaires locaux »

Les « partenaires locaux », ce sont les organisations syndicales bénéficiaires des actions et projets de développement cogérés par l'IFSI. Celles-ci, à la fois partenaires directs et publics cibles de l'IFSI, sont les bénéficiaires des fonds cogérés par l'IFSI.

Elles se lient à l'Institut et à une composante de la FGTB (qui est représentée au sein de la commission internationale- voir ci-dessous) par une convention de partenariat triangulaire liant les trois parties décrites dans le point n°2 : « partenaires en ce qui concerne les pays en développement ».

Les « partenaires structurels »

Ce sont principalement les membres de la « commission internationale<sup>10</sup> », à savoir les centrales professionnelles de la FGTB, Interrégionales et la FGTB fédérale. Ces partenaires jouent un rôle central dans le cadre des activités et partenariats de l'IFSI parce qu'ils sont, d'une part, les acteurs membres des organes de gestion de l'IFSI (assemblée générale et conseil d'administration) et, d'autre part, les alliés d'un partenaire local dans le cadre de la convention en assurant la coresponsabilité politique du projet.

---

<sup>10</sup>Cette commission a pour vocation d'être un point de rencontre et de concertation structurelle entre l'IFSI et les différentes parties prenantes aux projets internationaux au sein même de la FGTB.

### Les « partenaires stratégiques »

Partenaires « associés » de l'IFSI, de manière directe ou indirecte, ces actrices jouent un rôle clé lors d'une ou plusieurs phases du programme (identification, formulation, mise en œuvre, monitoring et évaluation). Ces partenaires, bien que non bénéficiaires des fonds du projet, offrent un encadrement ou un d'appui en termes de conseils, formation et aide stratégique, et ce, en fonction de leur expertise propre, qu'elle soit régionale, thématique, sectorielle ou méthodologique. Issus des réseaux des membres de la commission internationale, leur intervention peut être, en fonction du projet, plus ou moins importante, ponctuelle ou structurelle, formalisée dans une convention de partenariat ou non. Il s'agit, par exemple, de la CSI et de ses régionales (Afrique, pays arabes, Amériques Europe et Asie-Pacifique) – et/ou de ses membres affiliés, des Fédérations Sectorielles Internationales (GUF) auxquelles les centrales professionnelles de la FGTB sont affiliées – et/ou de leurs sections régionales et membres affiliés. Ils peuvent aussi être des actrices avec lesquelles l'IFSI et la FGTB travaillent de manière complémentaire (syndicats belges, actrices belges tels que SolSoc, FOS<sup>11</sup>, les fédérations ACODEV et NGO-federatie, les coupoles CNCI et 11.11.11, les mutuelles et les ONG membres de la Plateforme de Coordination du Travail Décent), ACTRAV<sup>12</sup>, les réseaux et instituts de coopération syndicale au développement, la commission syndicale consultative auprès de l'OCDE (TUAC), etc. Un partenaire stratégique peut également être un membre de la « commission internationale » qui s'associe et intervient de manière ponctuelle ou structurelle, en offrant une expertise ou un soutien en fonction de son expertise sectorielle.

### **1.5 Autres critères du processus d'identification**

Outre les différents critères mentionnés plus haut, l'identification d'un partenaire se fait par des moments de dialogue et d'analyse, au sein de l'IFSI, entre l'IFSI et ses partenaires structurels (dans la commission internationale), ou bien encore, en discutant et en consultant les autres partenaires et réseaux internationaux de la FGTB. Ce processus ne se fait pas non plus de manière isolée mais se nourrit souvent de rencontres préalables et de moments d'échanges entre organisations syndicales (réunions régulières des SSO<sup>13</sup> et syndicats, Congrès, formations, séminaires, conférences, etc.). Ce processus est guidé à la base par le partage de valeurs communes et « encadré » par une série de critères qui servent d'orientation pour le choix, la sélection du partenaire :

#### Potentiel et représentativité

Le partenaire doit avoir une possibilité de « croissance », l'existence d'une structure minimale et d'un minimum de membres.

#### Transparence et démocratie

Bien que le projet puisse aider le partenaire à tendre vers ces critères, ceux-ci jouent également un rôle en tant que préconditions.

---

<sup>11</sup> Notre partenariat avec FOS et SolSoc s'est renforcé depuis 2016 et l'introduction d'un premier programme commun en 2017.

<sup>12</sup> Bureau des Activités pour les Travailleur-ses de l'OIT

<sup>13</sup> Solidarity Support Organizations

Complémentarités

Si certains partenaires dans un pays sont déjà bénéficiaires d'un ou plusieurs programmes, l'IFSI peut choisir de renforcer un partenaire syndical qui ne bénéficie pas encore de cet appui ; la complémentarité des actions avec une régionale de la CSI (CSA, CSI-Afrique, CSI-Asie-Pacifique, CSI monde arabe) ou encore d'une FSI (Fédération Sectorielle Internationale- GUF) est un facteur déterminant.

Expérience

Un partenaire avec lequel l'IFSI, ou ses partenaires structurels, aurait déjà développé une relation de partenariat, peut constituer un critère.

Lien sectoriel

L'IFSI sera attentif à ce qu'il y ait un parallélisme entre les secteurs du partenaire structurel et le partenaire local (un syndicat du transport en Belgique avec son homologue dans un autre pays, etc.), afin de permettre à ses projets d'avoir une plus-value.

Affiliation internationale

L'affiliation à la CSI (ou à une GUF), ou la volonté d'y adhérer, est fortement encouragée.

**1.6 La consolidation du partenariat**

Dans cette conception particulière et originale du partenariat, le « désengagement » ou la « stratégie de sortie » est abordée de manière plus positive et réaliste. Comme énoncé plus haut, l'autonomisation et l'émancipation sont des dimensions au cœur de notre mission et passe nécessairement par un renforcement des capacités pluridimensionnelle. Cette consolidation du partenaire par étape est dynamisée par le projet mais ce processus dépasse également largement le cadre d'un projet ou d'un programme de coopération. Par ailleurs, les objectifs visés dans le cadre du partenariat visent des changements profonds dans la société et impliquent donc une temporalité qui dépasse le cadre d'un projet ou d'un programme de coopération. Raisons pour lesquelles, l'IFSI préfère parler de « consolidation » au lieu de « sortie » étant donné que la relation va au-delà d'un simple projet.

**1.7 Les stakeholders**

En raison de ce positionnement très spécifique sur le partenariat, l'IFSI considère dès lors comme « acteur » de la coopération, toute autre partie prenante lui permettant d'accomplir ses missions. Il s'agit notamment des acteurs institutionnels (partis politiques, ministères) et les bailleurs de fonds (régionaux, nationaux et internationaux) qui permettent à l'IFSI de démultiplier ses actions et ainsi renforcer le positionnement de ses partenaires sur le terrain.

## 2. Opérationnalisation de la relation de partenariat

Le résultat principal de la mise en pratique de ces principes est une relation de partenariat « entre pairs », transparente et participative qui positionne l'IFSI et son partenaire comme des « co-construteurs » d'un projet, d'une connaissance, d'un positionnement politique et qui s'influencent donc mutuellement sur les orientations stratégiques et politiques. Cette approche est donc valable non seulement à toutes les étapes du cycle de programme ou projet (identification, planification, suivi et évaluation) mais également bien au-delà en amont, a posteriori et en dehors de tout programme ou projet de coopération syndicale.

### 2.1 Opérationnalisation formelle (dans le cadre de gestion de programme stricto sensu) :

La gestion de projet requiert un certain niveau de formalisation, notamment pour définir les rôles et les responsabilités de chaque partie (IFSI, partenaires structurels et locaux, bailleurs de fonds/pouvoir subsidiant) :

#### Conventions de partenariat

Des conventions de partenariat qui reprennent les principes de base (cfr ci-dessous), le timing et les budgets du projet sont, préalablement au démarrage de chaque cycle de projet ou programme, signées entre l'IFSI et les partenaires du projet. Par ailleurs, des conventions plus spécifiques peuvent être signées selon les spécificités du projet.

#### Les principes et procédures de base : au siège

Assurer la gestion et le monitoring des flux financiers qui proviennent des bailleurs et garantir l'application du cadre légal d'action. La ou le gestionnaire du projet à l'IFSI est notamment responsable de :

- Consolider la capacité de gestion des partenaires et lui apporter le soutien nécessaire.
- Faire le suivi et les rapports moraux et financiers pour la Coopération au développement belge.
- Faire le suivi du projet et en faire rapport à la commission internationale ou à la centrale professionnelle partenaire sur base trimestrielle, suivant les rapports trimestriels envoyés par la coordinatrice ou le coordinateur ou du projet.
- Assurer que les fonds des projets soient versés sur base trimestrielle (les transferts financiers sont effectués 4 fois par an, après un contrôle intermédiaire effectué par la ou le gestionnaire de projet au sein de l'IFSI).
- Réaliser une visite annuelle de monitoring sur le terrain.
- Partager les informations et assurer une communication régulière avec la coordinatrice ou le coordinateur du projet et avec la FGTB ou à la centrale professionnelle partenaire.
- Préparer, participer et assurer le suivi de la commission internationale.
- Coordonner et assurer le suivi des activités d'éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire (voir document spécifique sur l'éducation au développement).

#### Les principes et procédures de base : chez les partenaires locaux

- La gestion quotidienne est effectuée par le partenaire lui-même qui reçoit les fonds via l'IFSI et qui les dépense en ligne avec I) sa politique financière propre, II) les accords budgétaires et financiers élaborés de manière participative avec l'IFSI, préalablement à la réalisation du plan d'action, III) le plan d'action lui-même. De manière générale, les coordinateur·rices sont notamment responsables de préparer et planifier les activités.

- Mettre en œuvre les activités du projet selon le plan d'action convenu de manière participative lors de la planification.
- Faire le suivi des activités et envoyer des rapports à l'IFSI selon les deadlines convenus ;
- Gérer les budgets alloués selon les règlements du manuel financier (expliqués lors d'une formation collective).
- Budgétiser les activités à venir et discuter de ces budgets avec l'IFSI.
- Transmettre tous les documents en respectant les délais et partager les informations.
- Collecter les reçus et rapports financiers et transférer l'information à la ou au gestionnaire de projet en Belgique (IFSI).
- Mettre en place une structure de suivi des actions (ex : comité de pilotage) avec des rôles et des responsabilités bien définis tant aux niveaux politique qu'opérationnel.

Les principes et procédures de base communs :

- Appropriation démocratique et participative : les phases préalables à la mise en place d'un projet (identification des besoins, analyse contextuelle, etc.) sont effectuées conjointement, de même que la rédaction et la confection du plan stratégique d'action.
- Autonomie : les partenaires et l'IFSI prennent leurs propres décisions, adoptent leurs priorités et respectent les choix stratégiques des uns et des autres sans aucune ingérence politique.
- Transparence : favoriser, notamment via des échanges réguliers, une ouverture et un accès à l'information mutuelle pour fournir une vue d'ensemble claire et complète sur les différentes initiatives portées par les uns et les autres.
- Responsabilité mutuelle : développer des outils communs et partagés de suivi et d'évaluation des actions et de la relation de partenariat (ex : TUDEP<sup>14</sup>, voir ci-dessous) afin de mettre en place un système de responsabilité mutuelle sur les plans politique, opérationnel et financier tant envers les affilié-es, qu'entre partenaires, que vis-à-vis du pouvoir subsidiant.
- Participation mutuelle : participer aux organes de suivi du projet dans les organisations partenaires- par exemple : comité de pilotage mixte.
- La cohérence : s'assurer que les objectifs des projets soient réellement en phase avec les lignes politiques, d'une part, du partenaire et des partenaires de la FGTB et, d'autre part, au niveau macro (continent, international, sectoriel, etc.).
- Durabilité : en s'assurant la mise en œuvre des principes précédents, l'IFSI contribue à la pérennité non seulement de la relation de partenariat mais aussi des résultats visés dans le cadre d'un projet.
- Relation institutionnalisée : les gestionnaires sont tributaires et co-responsables de la pérennisation d'une relation entre deux organisations.

## 2.2 Suivi et évaluation des principes et procédures :

L'IFSI utilise différents référents méthodologiques pour assurer le suivi des projets.

### 2.2.1 TUDEP

En ce qui concerne le suivi du partenariat et plus spécifiquement le suivi et l'évaluation des différents principes et procédures énoncés ci-dessus, l'IFSI utilise principalement un outil développé au sein du réseau

---

<sup>14</sup> Trade Union Development Effectiveness Profile

syndical international de coopération au développement (RSCD<sup>15</sup>). Le principal objectif de l'outil *Trade Union Development Effectiveness Profile Tool* (TUDEP) consiste à contribuer à l'amélioration de l'efficacité et de la qualité du travail des organisations syndicales en matière de coopération au développement. L'IFSI l'utilise pour réfléchir avec ses partenaires sur ses propres pratiques de travail et sur les principes et valeurs sur lesquels sont fondés nos partenariats.

Le TUDEP, outil syndical établissant un « profil de l'efficacité du développement » est un outil d'autoévaluation basé sur un questionnaire qui est automatiquement évalué et analysé dans un document actif Excel (voir annexe). Il permet à l'IFSI, ensemble avec ses partenaires, de réfléchir et revoir ses stratégies en termes de partenariat mais aussi au niveau des résultats visés. L'outil TUDEP fait partie intégrante du système MEAL<sup>16</sup> de l'IFSI. Il est notamment utilisé pour gérer et évaluer les partenariats. Au moins une fois tous les 5 ans, une évaluation (comprenant des recommandations) est réalisée avec chaque partenaire à l'aide de cet outil et des 8 principes<sup>17</sup> d'efficacité du développement syndical.

## 2.2.2 Intégrité & Éthique

Conformément à la charte « Gender Mainstreaming » (signée par la FGTB, la CSC et la CGSLB 2004 et mise à jour en 2024), à la politique de genre<sup>18</sup> de l'IFSI et à la Charte de genre signée par les OSC belges (dont l'IFSI) en 2018, l'IFSI s'engage à développer une approche de genre avec l'ensemble de ses partenaires, dans tous les aspects de son travail.

Nous encourageons l'approche de genre tant dans nos politiques et notre fonctionnement interne que dans nos relations partenariales. De même, nous encourageons la promotion de l'autonomie des femmes dans toutes nos activités. En outre, la lutte contre toutes formes de discrimination et spécifiquement à l'égard des femmes contribue à la lutte contre la pauvreté et les inégalités.

En tant que signataire de la « Charte d'intégrité », l'IFSI s'engage à mettre en œuvre une série de mesures afin de concrétiser son engagement en matière d'intégrité, notamment dans le cadre de ses relations partenariales. Il s'agit entre autres:

- Du code éthique<sup>19</sup> de l'IFSI est diffusé et signé par tous les partenaires avec lesquels nous formalisons un partenariat.
- L'IFSI intègre des discussions sur ces sujets lors des missions de monitoring avec ses partenaires afin de prévenir les risques de corruption (en lien avec notre gestion des risques ci-dessous), l'IFSI a également développé en collaboration avec ses partenaires un manuel financier à l'attention de son personnel et des organisations partenaires.
- Les dispositions nécessaires en matière d'intégrité sont incluses dans les accords de partenariat que nous concluons avec tous nos partenaires. En signant l'accord de partenariat, toutes les parties - c'est-à-dire l'IFSI et les organisations partenaires - acceptent le contenu du code éthique et s'engagent à le respecter consciencieusement.

---

<sup>15</sup> <https://www.ituc-csi.org/tudcn>

<sup>16</sup> MEAL = monitoring – evaluation - accountability and learning

<sup>17</sup> [https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/TU\\_develop\\_EN.pdf](https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/TU_develop_EN.pdf)

<sup>18</sup> Cfr politique de genre

<sup>19</sup> Cfr code éthique

### 2.2.3 Gestion des risques

Le suivi des relations partenariales s'effectue également sous le prisme de la gestion des risques.

Le système de gestion des risques de l'IFSI est dynamique et systématique. Il s'agit d'un cycle de réflexion préalable sur les risques, d'estimation de leur niveau et de la nécessité d'une intervention. Le cas échéant, des mesures sont formulées et mises en œuvre. L'effet de ces mesures sera ensuite mesuré, par exemple dans le cadre d'un suivi. C'est l'aspect systématique du système.

L'aspect dynamique se traduit par le fait que le système est conçu de manière à ce que l'IFSI puisse suivre le cycle à tout moment (que ce soit de manière planifiée ou ad hoc si le besoin s'en fait sentir), mais aussi de manière participative avec les partenaires.

L'analyse des risques est un processus participatif impliquant les partenaires. Elle est réalisée à trois niveaux (institutionnel, politique et opérationnel). Chaque analyse de risque est également précédée d'une introduction sur la méthodologie utilisée. Le moment d'apprentissage se situe au niveau de l'utilisation de l'outil.

La base de l'analyse de risque participative est l'analyse SWOT. Cette analyse est effectuée à chaque fois aux trois niveaux politiques. Elle permet d'identifier les forces et les opportunités d'une part, mais aussi les faiblesses (internes) et les menaces (externes) d'autre part. Ce sont surtout ces deux dernières qui serviront de base à l'identification des risques<sup>20</sup>.

## 2.3 Opérationnalisation informelle

La gestion de projets syndicaux va bien au-delà du cadre formel d'opérationnalisation et inclus le développement de relations politiques, des moments d'échange et d'apprentissage mutuels. L'IFSI capitalise sur l'expérience de terrain pour apporter une contribution particulière dans le domaine de la coopération internationale. Son mode de fonctionnement *bottom up*, son ancrage de terrain important dans les entreprises et usines en Belgique, à travers les centrales professionnelles de la FGTB, et sa position privilégiée au carrefour des partenaires syndicaux lui permet de coordonner, faciliter et mobiliser l'expertise présente dans l'organisation syndicale pour répondre aux besoins de son partenaire.

Par ailleurs, cette spécificité de l'IFSI de travailler dans une logique sectorielle et intersectorielle lui permet d'avoir un impact plus important grâce à une concentration plus forte dans des secteurs spécifiques d'activités. Cette approche originale lui permet, aussi, de favoriser la création d'un lien et d'une mise en réseau internationale entre ses publics cibles (affilié·es et délégué·es syndicaux·les de la FGTB) qu'ils soient directs ou indirects (partenaires, délégué·es syndicaux·les et travailleur·ses affilié·es). Dans le même temps, l'IFSI nourrit la réflexion de la FGTB sur base de ses propres activités, sa connaissance aigüe du terrain et son dialogue de proximité avec ses différents partenaires. L'ensemble de ces éléments valorisés par l'IFSI fédère ses capacités à promouvoir le changement social : sa synergie particulière avec ses partenaires internationaux fait de l'IFSI un véritable acteur de transformation sociale et d'émancipation sociale sur la scène de la coopération internationale belge.

Au-delà du cadre formel de la relation, l'IFSI développe également toute une série d'autres actions qui permettent de concrétiser d'une autre manière l'approche spécifique du partenariat.

En effet, l'institut :

---

<sup>20</sup> Cfr la matrice des différents risques



- Appuie le partenariat avec une **réflexion stratégique**, des conseils et des expertises particulières (en matière syndicale, financière, managériale, ou encore thématique).
- L'IFSI ne reste pas imperméable aux échanges avec ses partenaires de sorte que les discussions menées avec eux nourrissent également la **construction/consolidation des réflexions stratégiques de l'IFSI**.
- **Associe des partenaires stratégiques** au projet : tantôt un partenaire structurel (par exemple, une centrale professionnelle de la FGTB qui offre un appui stratégique et de formation), tantôt un partenaire local (une régionale de la CSI, un partenaire Sud d'un ACNG, etc.), tantôt un partenaire international (ACTRAV, etc.).
- Adopte une **approche globale et intersectorielle**, au-delà d'une intervention dans un secteur particulier, ce qui implique un dialogue à différents niveaux de l'organisation partenaire.
- **Favorise la mise en réseau des partenaires** (« Sud-Sud », « Nord-Sud », « Nord-Sud-Sud », etc.) via notamment la participation aux Congrès, aux forums, les formations et ateliers collectifs, le programme PANAF, la participation aux réseaux syndicaux existants (CSI, OIT), participation aux débats nationaux, continentaux et internationaux (économie informelle, protection sociale, travail décent, résolution de conflit etc.).
- L'organisation de ces nombreuses activités réunissant tous nos partenaires permet également de **renforcer la cohésion** et le **partage de connaissance** entre tous les membres de l'IFSI et les partenaires.
- Lors des ateliers de monitoring/suivi, l'IFSI **réalise d'autres activités** telles que des formations, séminaires d'échanges, un dialogue politique avec les ambassades et autorités nationales, des rencontres des représentant-es nationaux-les de l'OIT, rencontres syndicales, etc.
- **Intègre** au mieux **les délégué-es** dans la relation et le projet.
- **Facilite la sensibilisation et l'engagement actif des affilié-es et militant-es de la FGTB** dans la solidarité internationale en veillant, d'une part, à donner une visibilité à ses partenaires locaux et à leurs combats syndicaux, et d'autre part, en développant des synergies d'actions et dynamiques communes entre ses deux publics cibles, les travailleur-ses en Belgique et les partenaires locaux, et ce, au travers d'une approche de mise en réseau et de solidarité internationale.
- **Participe à la résolution de conflit** de manière informelle. Le poids de la relation institutionnelle confère aux gestionnaires de projet un poids plus important qui leurs permet d'avoir accès à toute la structure syndicale et ainsi résoudre plus facilement d'éventuels conflits en dépassant les relations interpersonnelles.