



programme DGD de FOS-IFSI/ISVI/ISVI-Solsoc 2017-2021: programme Belgique - Évaluation finale

Corina Dhaene (ACE Europe)
Loes Debuysere (ACE Europe)

Résumé détaillé FR¹

- ¹ **Conception de l'évaluation** - L'évaluation du programme DGD de FOS, IFSI/ISVI et Solsoc a porté à la fois sur le travail de mouvement (objectif spécifique 1) et sur le travail de plaidoyer politique (objectif spécifique 2). Pour l'analyse du travail du mouvement, les évaluateurs ont eu des entretiens avec des organisations du mouvement socialiste et ont basé leur travail sur une étude documentaire. Une enquête visant à interroger les organisations n'a pas donné suffisamment de réponses pour être exploitable. Pour comprendre ce qui caractérise le travail de mouvement, une autre analyse a été effectuée en utilisant le modèle de changement "Wavemakers". Ce modèle explore comment amener les individus et les groupes à commencer à modifier leur comportement, quels sont les facteurs internes et externes qui jouent un rôle dans le processus de changement et comment assurer la durabilité du changement. Cela a permis de mieux comprendre ce qui joue et ce qui ne joue pas dans le travail de mouvement de FOS, IFSI/ISVI et Solsoc.
- ² Pour l'analyse du travail politique, les évaluateurs ont identifié deux cas d'étude spécifiques avec les équipes FOS, IFSI/ISVI et Solsoc pour réaliser une analyse de contribution. L'étude documentaire et les entretiens ont permis de comprendre comment les processus d'influence politique se déroulent et quelle est la contribution précise des ONG par rapport aux autres (f)acteurs d'influence. En outre, les évaluateurs ont documenté d'autres effets de l'influence politique ("succès") dans le rapport (pas en détail) sur la base d'une étude documentaire.

¹ Le rapport global est en Néerlandais.

- 3 **Limites de l'évaluation** - L'évaluation a connu certaines limites, tout d'abord le fait que l'évaluation a dû adopter une vision large en raison d'un budget limité, ce qui n'a pas toujours permis d'aller en profondeur. De plus, le nombre total d'entretiens était plutôt limité. Par conséquent, un certain nombre de dimensions du travail (politique) ont échappé à une attention et une analyse spécifique. Il s'agit notamment du déploiement de IFSI/ISVI dans la Commission internationale de la FGTV/ABVV, et plus particulièrement de l'interaction avec le département d'étude du syndicat (qui exerce une influence directe sur les décideurs politiques) ; de la facilitation par IFSI/ISVI des contacts entre les partenaires du Sud et la FGTV/ABVV (par exemple au Bénin) afin d'organiser des réunions conjointes de la FGTV/ABVV. La participation (avec mandat obtenu de la FGTV/ABVV et conjointement avec FOS et Solsoc) à la plateforme belge USP 2030 (l'initiative de la Banque mondiale et de l'OIT visant à réaliser un partenariat mondial pour la protection sociale universelle dans le cadre des ODD) et d'autres actions qui illustrent la valeur ajoutée de l'FSI/ISVI dans le programme commun de la DGD.
- 4 Les évaluateurs notent qu'en tant qu'observateur externe, il n'est pas facile de saisir la dynamique au sein du mouvement socialiste dans le cadre d'une évaluation. Une analyse des relations au sein du mouvement, des relations de pouvoir et des mécanismes de prise de décision n'était pas disponible pour les évaluateurs. Une première recommandation serait de mieux cartographier les processus d'influence et d'interaction au sein du mouvement (Cfr. également le travail de plaidoyer politique).
- 5 Les principales conclusions sont les suivantes. Les recommandations sont fortement basées sur les conclusions et sont donc à chaque fois mentionnées sous la conclusion correspondante.
- 6 **Efficacité du travail du mouvement** - Les évaluateurs notent que les organisations ont entrepris un grand nombre d'activités (qui n'ont certainement pas toutes été examinées en détail dans le cadre de cette évaluation). Globalement, la tendance, d'après l'analyse des documents, des indicateurs et des entretiens, est positive, malgré le COVID.
- 7 Les chiffres sur la production des organisations dans le domaine des initiatives de sensibilisation et de mobilisation de la base par le biais de la **communication écrite** au cours des 5 années montrent une **forte dynamique d'interaction avec les** organisations du mouvement socialiste et leur engagement à partager les communications écrites de FOS, IFSI/ISVI et Solsoc. Ceci est important pour ces dernières, car elles n'ont pas de contact direct avec les groupes cibles (base) des organisations. A Solsoc, un fort processus de rattrapage comparé aux chiffres du baseline était perceptible. Le nombre de sorties au FOS a diminué. Il y a plusieurs explications à cela : l'organisation a choisi de se concentrer sur des mini-campagnes de co-création avec un nombre plus limité d'organisations. FOS a également eu du mal à suivre l'évolution de la communication adoptée et partagée par les organisations. Certaines organisations ont indiqué qu'elles avaient largement diffusé les messages, mais n'ont pas communiqué de chiffres à ce sujet.
- 8 Une communication accrue et améliorée avec les groupes cibles finaux par le biais des organisations du mouvement socialiste reste un défi pour FOS, IFSI/ISVI et Solsoc. Il convient de prêter attention : (i) à la transition des publications papier vers les médias sociaux (moins de profondeur et des rythmes d'exécution différents), (ii) aux différentes visions au sein des organisations et des syndicats sur ce qu'est la solidarité internationale et pourquoi elle est importante (dont une partie souscrit au discours de FOS, IFSI/ISVI et Solsoc) et (iii) à la capacité limitée des organisations du mouvement à assurer elles-mêmes la communication avec leurs membres.
- 9 Les entretiens ont fortement apprécié la qualité de l'offre (matériel pour la communication et les campagnes) et de la contribution (par exemple, conseils ou échanges avec des organisations dans le

besoin). Les organisations ont clairement indiqué qu'elles étaient autonomes dans leur décision de coopérer ou non avec les ONG.

- ¹⁰ Les évaluateurs ont trouvé peu de preuves d'une augmentation de la **capacité organisationnelle des organisations** en matière de sensibilisation et de mobilisation de leurs groupes cibles. Ceci est dû au fait que FOS, IFSI/ISVI et Solsoc n'ont pas eu de stratégie en place pour le soutien au renforcement de capacité de ces organisations. La stratégie a consisté à fournir du contenu aux organisations et à co-crédier du matériel afin d'avoir une plus grande portée (atteindre les groupes cibles des organisations). L'accent a été mis sur la qualité (plutôt que sur la quantité) étant donné la capacité limitée de FOS (3,6 ETP), IFSI/ISVI (1 ETP) et Solsoc (2,47 ETP). Les évaluateurs ont trouvé des preuves de nature anecdotiques de l'impact (indirect) de cette stratégie sur la capacité des organisations. En particulier, on peut citer le renforcement de compétences pour : (i) la mise en réseau des organisations du mouvement socialiste (en Wallonie et à Bruxelles où Solsoc s'est concentré sur la coopération dans le cadre des Nuits Solidaires et l'information conjointe des organisations du mouvement sur les messages et le matériel de campagne et en Flandre sur la coopération dans le cadre du festival annuel Manifesta), (ii) le développement de la stratégie et la coordination pour l'action pour la Solidarité Internationale par la création (en 2018) de la Commission Internationale de la FGTB/ABVV.
- ¹¹ Les entretiens suggèrent que la capacité se résume souvent à l'engagement de quelques individus et aux relations personnelles. Ce n'est pas un problème en soi, sauf si l'intention est d'évoluer davantage et d'assurer la durabilité, auquel cas le soutien de quelques individus représente un risque à moyen/long-terme. Ces personnes indiquent qu'elles ont une meilleure compréhension des liens entre ce qui est fait (ou non) et décidé ici et les effets de leurs actions dans le Sud (qui sont souvent beaucoup plus dramatiques qu'en Belgique). Ces personnes indiquent également qu'après le COVID, elles ont un fort besoin de soutien pour " relancer " la dynamique autour de la solidarité Internationale pour les membres, militants, délégués, groupes cibles de leur travail.
- ¹² Bien que l'effet de cette stratégie de fourniture de contenu et de co-création pour la communication puisse être qualifié d'efficace en termes de chiffres (les chiffres ont augmenté par rapport à l'année de démarrage du projet), des questions se posent quant à son effet sur les groupes cibles finaux. Certains répondants indiquent que les spécificités propres à leur groupe cible ne sont pas prises en compte par la communication écrite auparavant et que la communication en tant que telle n'est pas la meilleure ou la seule stratégie de sensibilisation et de mobilisation d'une masse critique parmi leurs groupes cibles.
- ¹³ **Les actions de sensibilisation par le biais d'initiatives physiques et de réunions** ont eu moins de succès que prévu ; la crise Covid n'est pas étrangère à cette situation. Les chiffres montrent pour chaque partenaire (FOS, Solsoc et IFSI/ISVI) une diminution du nombre de personnes touchées par les actions et événements par rapport à 2017, avec un point au plus bas en 2020 (moitié de la sensibilisation à cause de la crise Covid) et une légère reprise en 2021. Le suivi des indicateurs sur les volontaires montre que les ONG peuvent compter sur un petit noyau permanent de volontaires qui ne s'accroît pas.
- ¹⁴ Les répondants des organisations et des syndicats du mouvement indiquent que le nombre de militants engagés est effectivement assez limité mais assez stable. Selon eux, il est également nécessaire de poursuivre les efforts dans le domaine de la sensibilisation, car les stéréotypes concernant les organisations et les travailleurs du Sud sont persistants, y compris au sein du mouvement.
- ¹⁵ Toutes les organisations indiquent que la mobilisation des membres et des militants est essentielle pour elles ; c'est là qu'elles veulent faire la différence. L'objectif est que les militants et les sympathisants

développent certaines valeurs et deviennent des citoyens responsables et mondiales, et qu'ils propagent cela auprès de leur entourage (professionnel). Les délégués sont censés apporter des informations et des points de vue aux comités d'entreprise (à différents niveaux). Cependant, la (réalisation de ces) objectifs n'est pas systématiquement suivie et les évaluateurs n'ont pas effectué de collecte de données à ce niveau.

- ¹⁶ Les évaluateurs ont utilisé le modèle Wavemaker pour effectuer une analyse supplémentaire du travail de mouvement. Ce modèle permet d'analyser comment amener les individus et les groupes à entamer un travail/un changement de comportement, quels sont les facteurs internes et externes qui jouent un rôle dans la réalisation du changement et comment en assurer la durabilité. Le modèle peut également servir d'inspiration pour ajuster la stratégie en fonction de l'objectif de FOS, IFSI/ISVI et Solsoc et des organisations avec lesquelles ils travaillent.
- ¹⁷ Cette analyse a révélé ce qui suit :
- Afin de déclencher un engagement en faveur de la solidarité internationale : les voyages (d'immersion) et la rencontre de partenaires de pays extérieurs à l'UE et l'obtention de produits de qualité jouent un rôle important, de même que la sympathie pour FOS, IFSI/ISVI et Solsoc, leurs valeurs et la manière dont ils proposent la coopération.
 - Facteurs internes qui contribuent au développement de l'engagement : les organisations se sentent autonomes et suffisamment compétentes (soit parce qu'elles disposent d'un département propre qui peut s'en occuper, soit parce que la coopération avec FOS, IFSI/ISVI et Solsoc garantit cette compétence). Le sentiment d'appartenance à un groupe qui donne une forme concrète à la solidarité internationale qui est inspirant et motivant, est beaucoup moins important. Cela signifie que les gens ne veulent pas nécessairement faire partie de ce groupe d'organisations plus engagées (faible motivation intrinsèque).
 - Facteurs externes contribuant au développement de l'engagement : FOS, IFSI/ISVI et Solsoc facilitent et créent des opportunités pour les organisations du mouvement de montrer leur engagement envers la solidarité internationale. Les nouvelles normes de la société qui montrent clairement que les temps ont changé et qu'il existe un appel au changement au sein des organisations du mouvement ont joué un rôle limité (par exemple, les actions dans le domaine de la violence sexuelle) mais pourraient être utilisées plus systématiquement dans la stratégie de FOS, IFSI/ISVI et Solsoc. Il y a eu peu de pression de la part de la base sur les organisations du mouvement socialiste pour qu'elles s'engagent davantage dans la solidarité internationale, par exemple en posant des questions ou en donnant un feedback positif sur les initiatives ; la question ici est de savoir comment FOS, IFSI/ISVI et Solsoc pourraient renforcer/provoquer cette demande/ce feedback.
 - Assurer la durabilité : il est important que les organisations du mouvement socialiste entrent dans leur engagement et leurs changements comme positifs pour elles-mêmes, comme un moyen d'accroître la pertinence de leurs actions dans le contexte actuel. Lors de la mise en œuvre du programme, les évaluateurs n'ont pas remarqué que ce problème était abordé. Dans le cas des organisations syndicales, cela a joué un rôle limité ; il est possible de s'y attarder davantage. Un deuxième élément important est que les organisations ont besoin d'informations sur le changement : quel est l'effet de leur engagement sur la population concernée et surtout leurs membres ? Les évaluateurs ont constaté que tant FOS, IFSI/ISVI et Solsoc que les organisations elles-mêmes disposent de peu d'informations à ce sujet (au-delà de l'anecdote). Les effets de la coopération (dans le cadre du programme en Belgique) sur la capacité des organisations en Belgique ne sont pas suivis dans le système de suivi et d'évaluation ; seuls les résultats obtenus ont été comptabilisés. Les effets de la communication et de la coopération sur les

groupes cibles des organisations n'ont pas été suivis. Cela signifie que les organisations du mouvement ont également eu peu de visibilité sur l'impact de leurs efforts et de leur engagement en faveur de la Solidarité Internationale, ce qui peut être un facteur important pour maintenir la motivation.

¹⁸ **Recommandations pour améliorer l'efficacité du travail de mouvement** - Sur la base de ces résultats et de l'analyse complémentaire, les évaluateurs formulent les recommandations suivantes :

¹⁹ **Recommandation 1 : maintenir la qualité de la communication écrite, reconnaître ses limites pour la sensibilisation et la mobilisation du groupe cible des organisations et adapter la stratégie en conséquence. Veiller également à bien communiquer sur les résultats de l'investissement dans la solidarité internationale (voir également la recommandation 2).** Concrètement, cela signifie ce qui suit :

- Il n'est pas nécessaire de se concentrer encore plus sur la communication écrite et de compter les outputs dans les organisations (et donc de mettre des chiffres encore plus élevés de partage d'informations dans les objectifs du nouveau programme). Des objectifs plus élevés ne contribueront pas à une plus grande sensibilisation ou mobilisation des membres des organisations. En revanche, il peut être utile d'accorder plus d'attention aux réseaux sociaux (c'est-à-dire de passer d'un canal à l'autre).
- Organiser encore plus fortement la communication en relation avec les campagnes et les formations afin d'en renforcer les effets. Les campagnes sont des moments clés en termes de mobilisation ; la communication peut maintenir l'attention sur certains thèmes. Essayer d'intégrer la formation sur la solidarité internationale dans l'offre existante des organisations. Le CEPAG, par exemple, a indiqué qu'il investirait davantage dans la consultation et la coordination avec Solsoc. Le nombre de journées de formation pour les délégués syndicaux est limité ; il est donc important d'examiner les sujets les plus pertinents pour que les délégués apportent un réflexe international dans leur entreprise. Identifiez les secteurs où cela est le plus utile et voyez comment cet aspect peut être intégré dans le paquet existant. FOS indique qu'une formation de base pour les nouveaux employés du mouvement peut être utile. Il est recommandé que les réunions au sein de FOS, IFSI/ISVI et Solsoc (et entre eux) mettent toujours le lien communication - campagne - formation à l'ordre du jour.
- Les organisations veulent pouvoir faire la différence et souhaitent que leurs membres le remarquent. Cela vaut également pour leur engagement en faveur de la solidarité internationale. La communication par FOS, IFSI/ISVI, Solsoc peut mieux mettre en lumière les résultats ou les succès des organisations ici en Belgique d'une manière plus systématique pour l'ensemble du mouvement. Il motive les organisations déjà engagées à continuer et peut attirer d'autres organisations (pour qu'elles "adhèrent"). Il est important d'analyser comment la communication peut atteindre les décideurs au sein des organisations du mouvement ; un leadership au niveau des décideurs est nécessaire pour transmettre ce que signifie la solidarité internationale (cohérence du récit) et pour indiquer que la solidarité internationale renforce la pertinence de l'organisation. Leadership est compris comme une attitude qui mène d'autres personnes dans le but d'atteindre un objectif.

²⁰ **Recommandation 2 : faire une distinction entre le soutien au renforcement de la capacité des organisations à sensibiliser et à mobiliser leurs membres et le soutien à la production de résultats (communication, événements, campagne).** Dans les faits, l'accent est désormais mis sur le second : les ONG fournissent du contenu, développent des actions, afin que les organisations puissent faire une offre sur la solidarité internationale. Par conséquent, les organisations (à l'exception des organisations syndicales telles que AC et Horval) ne développent généralement la capacité interne qui leur permettent de (continuer à) poursuivre la mobilisation elles-mêmes. C'est un choix légitime de se concentrer sur la

production de résultats communs : après tout, il est inutile de renforcer les capacités si les organisations elles-mêmes ne sont pas consciemment disposées à le faire. Les processus de renforcement organisationnel relèvent de la responsabilité des organisations, la plupart ne s'engageant pas explicitement dans la solidarité internationale ou, si elles le font, ne demandant pas de renforcement de leurs capacités. Il semble que les syndicats fassent ce choix : ils ont des objectifs clairs, concluent des partenariats avec des syndicats d'autres pays hors de l'UE, investissent leurs propres ressources, ... Ce type d'organisation peut susciter une demande de soutien des capacités (par exemple pour la gestion de projets, la facilitation des contacts avec les partenaires, ...). Ce type de soutien pourrait alors être abordé de manière plus systématique comme un appui réfléchi au renforcement de capacité (c'est-à-dire pas de manière ad hoc ou implicite).

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

- Aider les organisations (bien sélectionnées dès le départ) qui souhaitent principalement communiquer sur la solidarité internationale à mesurer leurs actions de communication et leurs effets. Cela peut se faire de manière simple en incluant systématiquement dans les réunions (préparation et conclusion) avec les personnes de contact un certain nombre de questions de réflexion qui sensibilisent les organisations à l'importance de mesurer les effets et de vérifier quels messages, cadres, techniques, ... fonctionnent le mieux. Pendant les réunions, il est par exemple possible de s'interroger sur les signaux de changement parmi les supporteurs et de réfléchir aux éléments qui y ont contribué. De cette manière, il est possible de collecter des informations sur la durée du programme qui peuvent fournir des indications de changements.
- Offrir un soutien aux organisations qui investissent dans leur propre capacité de sensibilisation et de mobilisation pour utiliser le modèle de 'wavemakers' afin d'analyser ce qui se passe actuellement dans leurs groupes cibles : quels sont les facteurs qui contribuent à initier une attitude différente/un changement de comportement, quels sont les facteurs internes et externes qui jouent un rôle dans le développement et l'adoption d'un comportement différent et comment la durabilité est-elle assurée ? Qu'est-ce qui aide et qu'est-ce qui freine ? Qu'est-ce qui est déjà là et qu'est-ce qui pourrait être travaillé par des activités ? Que peuvent faciliter les ONG ? Il appartient aux organisations elles-mêmes de préciser les autres comportements qu'elles souhaitent voir adopter par leurs groupes cibles en matière de solidarité internationale. Ici, les ONG pourraient apporter leur soutien (sur la base de leur expérience en gestion de projet à partir de la cartographie des incidences) en participant à des réunions de réflexions.
- FOS, IFSI/ISVI et Solsoc peuvent éventuellement étudier s'il existe un besoin ou une attente parmi certains syndicats de renforcer leur travail de solidarité internationale. Il peut s'agir d'un soutien à la formulation des objectifs, à la sensibilisation des membres, à l'établissement de partenariats internationaux, etc. Des exemples de syndicats qui ont déjà un fonctionnement international fort peuvent être partagés et inspirés. Par exemple, les accords sectoriels qu'AC et Horval ont pu négocier, dans lesquels des ressources sont prévues pour le fonctionnement de la solidarité internationale.

22 **Efficacité du travail de plaidoyer politique** - Les évaluateurs ont tiré les conclusions suivantes concernant le travail politique des trois partenaires :

23 Solsoc, FOS et IFSI/ISVI ont été en mesure de faire des choses importantes malgré le fait qu'ils disposent d'un personnel plutôt limité pour le plaidoyer. Dans la pratique, les ONG se concentrent principalement sur le niveau politique belge et collaborent étroitement avec des groupes de travail (par exemple, le groupe de travail sur la responsabilité des entreprises, le groupe de travail sur la protection sociale...). Ils ont des

contacts privilégiés avec les partis socialistes Vooruit et PS. L'IFSI/ISVI est moins impliqué dans les contacts directs avec les décideurs politiques et se concentre davantage sur le renforcement des plateformes de la société civile par rapport aux spécificités du travail des syndicats. Et, elle concentre son apport et son expertise complémentaire, lorsque cela est nécessaire et demandé, sur des spécialistes du lobbying au sein du département d'étude de l'ABVV/FGTB et de divers groupes de travail et réseaux. Par rapport à FOS et à Solsoc, l'IFSI/ISVI est plus active au niveau européen et international (par exemple la CSI/ITUC) à travers les structures internationales du travail syndical. IFSI/ISVI offre des informations aux représentants belges dans ces structures afin qu'ils puissent communiquer le récit de la solidarité internationale de manière cohérente et le prendre en compte dans les consultations. Cela se fait de manière plutôt informelle (par exemple en facilitant la consultation entre un partenaire IFSI/ISVI au Bénin et la FGTB en vue d'un processus pour la rédaction du rapport des experts lors de la conférence internationale qui se déroule chaque année au BIT/OIT).

- ²⁴ Les principaux succès politiques récents auxquels le travail politique des trois ONG a contribué, comme souligné dans la phase initiale de cette évaluation, comprennent l'adoption d'une résolution sur le Fonds mondial pour la protection sociale ; quelques progrès dans la législation belge sur les soins obligatoires ; et un débat parlementaire au Parlement fédéral belge sur la Colombie, condamnant le gouvernement colombien pour sa répression des manifestants et des syndicalistes. En outre, FOS, Solsoc et IFSI/ISVI ont également travaillé ces dernières années sur des dossiers concernant la Palestine, les vaccins contre le coronavirus et l'Afrique centrale (bien que ces enjeux n'ont pas été examinés en profondeur dans cette évaluation).
- ²⁵ Les décideurs politiques socialistes apprécient les informations provenant des ONG, en particulier certaines études (par exemple, l'étude sur le devoir de vigilance à parti d'un cas d'étude en Colombie), les informations sur les campagnes (par exemple, la protection sociale est un droit), les documents courts et le retour d'information sur les propositions et les amendements politiques. Dans le cadre de la coopération avec le PS, l'interaction avec la jeune génération de décideurs politiques a été particulièrement efficace. Entre-temps, une convention a été signée entre le PS et Solsoc. Celle-ci offre des perspectives de coopération renforcée à l'avenir. Les ONG socialistes peuvent à leur tour partager les informations privilégiées des mandataires socialistes dans les groupes de travail des ONG. L'échange d'informations se fait donc dans les deux sens.
- ²⁶ La valeur ajoutée et la contribution des ONG socialistes au travail politique sont perçues par les décideurs politiques et les autres réseaux comme étant doubles : elles ont un accès privilégié aux partis socialistes (Vooruit et PS), elles partagent des connaissances concrètes sur le terrain grâce à la contribution de leurs partenaires (par exemple, l'étude sur le devoir de vigilance avec les partenaires colombiens) et elles ont également des connaissances théoriques spécifiques sur un certain nombre d'autres sujets (par exemple, l'expertise de FOS sur le genre et les expériences sur les LGBTQIA+).
- ²⁷ **Recommandations pour améliorer l'efficacité du travail politique** - Les évaluateurs formulent les recommandations suivantes pour le travail politique :
- ²⁸ **Recommandation 1 : continuer à conserver, développer et utiliser l'expertise de FOS, IFSI/ISVI et Solsoc de manière complémentaire.** Les trois organisations devraient continuer à investir dans le développement des connaissances et de l'expertise sur un nombre limité de thèmes bien définis, avec pour mission de tenir informés les décideurs politiques en général, mais surtout les décideurs socialistes. Les décideurs socialistes apprécient les exemples concrets et les connaissances de terrain de FOS, Solsoc et IFSI/ISVI. Cela nécessite un investissement clair dans les personnes et les ressources pour ce type de

travail politique et un soutien explicite de la direction des trois organisations. L'acquisition et l'utilisation des connaissances et de l'expertise (parmi les partenaires et les réseaux pertinents) des trois partenaires peuvent être mieux adaptées les unes aux autres, par exemple en les inscrivant systématiquement à l'ordre du jour des réunions entre les trois partenaires. L'ambition et l'approche du travail politique devront également être adaptées au contexte politique, avec des partis socialistes au gouvernement ou non. Une fois que les partis socialistes ne seront plus au gouvernement, l'influence des trois organisations changera (moins de "force de proposition" et moins d'accès direct au pouvoir), ce qui signifie que la valeur ajoutée de FOS, Solsoc et IFSI/ISVI au sein des groupes de travail des ONG devra être redéfinie. Il est important de maintenir et de renforcer l'expertise des ONGs pour pouvoir offrir encore davantage de valeur ajoutée aux réseaux à l'avenir (en plus de l'accès direct aux décideurs socialistes).

- ²⁹ **Recommandation 2 : mieux cartographier les canaux par lesquels les ONG et les IFSI/ISVI font du lobbying et les dynamiques en jeu.** L'approche de l'influence sur la politique par les ONG et par l'IFSI/ISVI est différente. IFSI/ISVI a accès (par le biais du syndicat) à certains "espaces" internationaux qui sont également utiles aux ONG. Cette évaluation n'a pas pu explorer suffisamment comment les différentes approches s'influençaient mutuellement, où elles se renforçaient mutuellement dans le processus de lobbying (et où elles ne le faisaient pas). Il est important de mieux cartographier tout cela afin que le plaidoyer politique puisse faire un usage plus stratégique de la valeur ajoutée et de la spécificité de ces différentes approches. Les équipes FOS et Solsoc dans le programme en Belgique ne sont pas très directement actives au niveau international, mais pourraient examiner (par exemple dans le cadre du Fonds mondial pour la protection sociale) comment elles peuvent être plus actives ici avec leurs partenaires SOLIDAR. La CPWW (Plate-forme de coordination pour le travail décent) et en particulier les représentants de FOS, IFSI/ISVI et Solsoc devraient être inclus dans cet exercice de cartographie, car ils (peuvent) jouer un rôle important dans la direction et la coordination des processus de lobbying dans le cadre de l'agenda du travail décent. C'est également par le biais du CPWW que les ONG dans leur travail de plaidoyer (pourront) mieux se pencher sur le travail fait dans les espaces de lobbying des syndicats.
- ³⁰ **Recommandation 3 : élaborer des stratégies pour travailler plus systématiquement avec les partenaires du Sud dans les chaînes de valeur mondiales.** La coopération avec les partenaires est importante tant dans le travail de mouvement (en tant que facteur d'engagement envers la solidarité internationale) que dans le travail politique. Dans le travail politique, il existe déjà des exemples où l'expertise et la contribution des partenaires sont recherchées de manière ad hoc et sur la base de projets (ce qui a bien fonctionné dans certains cas), mais moins dans le cadre de stratégies et de processus de lobbying développés conjointement .
- ³¹ On peut choisir d'encadrer le lobbying des partenaires, en particulier ceux qui sont impliqués dans les chaînes de valeur mondiales (par exemple le sucre, les vêtements, l'agro-industrie), davantage dans une approche globale où les différents acteurs des chaînes de valeur mondiales sont abordés (à la fois par des actions envers les entreprises acheteuses, les sièges sociaux des multinationales et en influençant les cadres législatifs qui protègent les droits de tous les travailleurs dans la chaîne de valeur). À cette fin, il est possible de développer un mélange de stratégies et d'explorer des approches alternatives. Ce faisant, il est important de se concentrer non seulement sur le maillon inférieur de la chaîne de valeur (les producteurs), mais aussi sur les autres maillons et de dénoncer certaines erreurs systémiques, par exemple en examinant de manière critique les pratiques d'achat. Ce dernier point est important car des recherches ont montré que les entreprises internationales ont tendance à exercer une forte pression sur les prix (compression des prix) et sur d'autres pratiques d'achat (normes de qualité, délais, flexibilité), alors que celles-ci ont un impact négatif sur les conditions de travail des fournisseurs.

- 32 Les approches alternatives (également inspirées par l'évaluation du programme DGD des pays du Sud, sont par exemple (i) une plus grande attention aux campagnes de consommateurs, (ii) l'exploration et éventuellement la promotion d'un système alternatif de certification, en particulier dans les pays où les sections de travail sont déficientes, voir l'approche Fair Food², (iii) les contestations juridiques des institutions de certification existantes (par exemple, l'affaire Bonsucre au Honduras), (IV) le suivi des développements concernant les accords-cadres internationaux (quelles multinationales et quels syndicats ont l'énergie pour le faire et existe-t-il des liens possibles avec les partenaires de FOS, SoISoc et IFSI/ISVI).
- 33 Les évaluateurs reconnaissent que ces alternatives nécessitent un investissement supplémentaire de la part des trois partenaires, ce qui est moins réalisable à court terme. Cependant, nous invitons les partenaires à explorer davantage ce domaine, à connaître les alternatives possibles et à voir comment les ONG et les syndicats belges peuvent y contribuer. En cela, il faut sans doute prêter attention au positionnement de FOS et de Solsoc par rapport aux syndicats qui font un lien direct avec leur partenaires dans les pays du Sud. La valeur ajoutée exacte de l'apport de FOS et Solsoc doit également être discutée en consultation avec les services de FOS et Solsoc qui sont en charge de l'opération dans les pays partenaires et en consultation avec ISFI/IVSI et les syndicats afin d'assurer un alignement d'expertise et d'interventions optimal.
- 34 Une grande partie du travail politique de FOS et Solsoc se concentre désormais sur le niveau national, bien que les ONG aient également de nombreux partenaires internationaux. Certains dossiers offrent la possibilité de mener également un travail politique au niveau international (lorsque cela est pertinent et complémentaire en coopération avec l'IFSI/IVSI et les syndicats), ce qui permet éventuellement une coopération plus directe avec les partenaires du Sud et donne aux partenaires du Sud un accès aux forums qui sont importants pour leur lobby. La législation sur le devoir de diligence en est un exemple. Certaines OSC, qui jouent généralement un rôle plus important que les entreprises au niveau des Nations unies, tentent de contribuer à l'élaboration d'une International Binding Law (IBL) sur la diligence raisonnable au sein des Nations unies. Ce sont principalement les pays d'Amérique latine qui prennent l'initiative à l'ONU sur cette question. FOS/Solsoc/ISVI pourraient examiner avec leurs partenaires de cette région s'il existe des possibilités de L&A. Pour le Fonds mondial également, les plus grands défis se situent au niveau international.
- 35 **Efficienc**e - Ici, les évaluateurs ont examiné la manière dont les trois partenaires coopèrent et la pertinence de l'offre pour les organisations du mouvement socialiste. En termes de collaboration, les évaluateurs ont voulu souligner ici qu'il s'agit du premier programme de collaboration entre FOS, IFSI/ISVI et Solsoc. Il s'agit d'une coopération entre des organisations qui partagent les mêmes valeurs mais qui sont différentes en termes d'histoire, d'ancrage dans le mouvement socialiste, de culture organisationnelle et de méthodes de travail. Dans le travail politique, les partenaires travaillent bien ensemble au sein des réseaux et des plateformes. L'aspect syndical est également mieux articulé dans les processus de lobbying grâce à l'apport de l'IFSI/ISVI (qui était à peine visible en tant qu'acteur au sein du secteur des ONG de la coopération au développement avant ce programme), bien qu'il y ait encore une grande marge d'amélioration à ce niveau (voir ci-dessus).

² Un exemple est celui de Fair Food, qui opère avec succès dans le secteur agricole américain depuis de nombreuses années. Il s'agit d'un exemple d'initiative de responsabilité sociale menée par les travailleurs. Elle diffère fondamentalement des initiatives menées par l'industrie sur au moins trois points : l'initiative est entièrement dirigée par les détenteurs de droits, le processus d'audit est entièrement dirigé par les travailleurs et les principales entreprises de la chaîne de valeur mondiale sont tenues responsables de leurs pratiques d'achat (pour plus d'informations, voir : fairfoodprogram.org).

- 36 Dans le cadre du travail sur le mouvement, il y a eu une collaboration annuelle sur au moins une campagne, la collaboration autour du documentaire et de l'expo Tierra de Lucha en 2019 ayant reçu beaucoup de visibilité et d'appréciation (de la part des organisations du mouvement socialiste qui en parlent encore).
- 37 La coopération entre les trois partenaires a demandé beaucoup d'efforts. Entre-temps, cette coopération s'améliore et il existe une volonté claire de la consolider et de la systématiser (par exemple, dans la gestion des projets et dans le suivi et l'évaluation). Il existe également de nombreuses possibilités de partage des tâches et de travail par rotation, ce qui est un bon moyen de renforcer les compétences et de rester motivé. Les organisations elles-mêmes indiquent qu'elles ont encore du mal à analyser correctement les données provenant du système de S&E (basé sur la méthode de cartographie des incidences).
- 38 En ce qui concerne la manière de faire une offre (pertinente) aux organisations du mouvement socialiste, les évaluateurs peuvent affirmer que de grandes mesures ont été prises pour rendre les campagnes et la communication plus pertinentes et attrayantes. Il s'agit là d'un résultat encourageant pour FOS, qui avait reçu une évaluation critique à cet égard à la fin du précédent programme DGD. Contrairement à cette époque, les réactions des évaluateurs sont aujourd'hui très positives. L'engagement fort en faveur de la duplication et de la multiplication de la communication peut avoir ses limites. Il est certain que de nombreuses personnes sont touchées par le fait qu'un a fait un "front autour des sujets", mais la question est de savoir dans quelle mesure cela mobilise les partisans (voir également la conclusion sur l'efficacité). Il est possible que ce déficit soit partiellement compensé par l'éducation et la formation, qui n'ont pas été évaluées en détail dans cette évaluation.
- 39 Il est clair que la coopération avec un certain nombre d'organisations se déroule bien et que l'offre des partenaires est considérée comme pertinente et appropriée. Si, au départ, cela n'a pas été facile avec les syndicats (notamment AC et Horval), un meilleur équilibre a maintenant été trouvé. Le fait de faciliter et de soutenir la réalisation des résultats pour et avec les organisations du mouvement socialiste a été très apprécié, mais cela ne garantit pas que les organisations (à l'exception de certaines organisations syndicales) feront davantage pour la solidarité internationale elles-mêmes ; elles continuent à compter sur la contribution des ONG.
- 40 L'analyse du travail politique montre que FOS, IFSI/ISVI et Solsoc combinent bien différentes techniques et stratégies de lobbying. L'implication des partenaires du Sud en tant que partenaires dans les processus de plaidoyer politique pourrait faire l'objet d'une plus grande attention ; ce point a également été relevé dans l'évaluation de mi-parcours réalisée par HIVA (2019) et est également abordé dans les conclusions et recommandations sur l'efficacité.
- 41 Presque toutes les hypothèses sont validées et soulignent la robustesse du cahier des charges.
- 42 **Recommandations pour renforcer l'efficacité** - Les évaluateurs formulent les recommandations suivantes pour le travail du mouvement et pour le suivi et l'évaluation.
- **Recommandation 1 : délimiter et calculer correctement l'effort de contribution en termes d'input de communication et de co-création.** Il est important de discuter avec les partenaires dans quelle mesure et sous quelles conditions la fourniture continue d'une offre de communication à des organisations qui n'ont pas l'intention de s'y investir elles-mêmes est pertinente et efficace. Compte tenu de la capacité limitée des organisations, il peut être possible de planifier plus soigneusement le montant

de ce type d'investissement à réaliser chaque année et mieux cibler les partenaires avec lesquels il peut être le plus efficace de collaborer.

- **Recommandation 2 : Vérifier l'orientation/focus du suivi et de l'évaluation** : sans avoir examiné les nouveaux plans de suivi et d'évaluation, les évaluateurs recommandent de travailler sur l'orientation/focus du suivi et de l'évaluation. Les éléments qu'il serait vraiment intéressant de suivre sont par exemple : Qu'est-ce qui donne une idée de l'importance de la contribution de FOS, Solsoc et IFSI/IVSI pour les décideurs politiques et les réseaux/plateformes de la société civile ? Qu'est-ce qui permet de comprendre comment les organisations et les individus sont piqués par le virus de la solidarité internationale ? À l'heure actuelle, le changement est principalement analysé en examinant la mesure dans laquelle les organisations diffusent des communications et des messages. Ici et là, des preuves anecdotiques de changement (signaux de changement) ont également été recueillies ; il serait intéressant que FOS, IFSI/IVSI et Solsoc reprennent cela plus systématiquement dans leurs consultations avec les organisations du mouvement socialiste. Une plus grande participation au suivi peut aider à apprendre ensemble (voir aussi la recommandation sur l'efficacité).

⁴³ **Durabilité** - Pendant deux ans, le COVID a profondément obstrué le travail en faveur de la solidarité internationale auprès des délégués, militants et sympathisants des organisations. Les actions et les réunions avec les partenaires du Sud se sont avérées importantes pour lancer mais aussi pour soutenir les investissements (voir l'analyse ci-dessus) et c'est justement ce qui manquait. Il est bien sûr vrai que les trois partenaires ne peuvent pas se substituer aux organisations pour assurer la durabilité institutionnelle, mais ils peuvent étudier comment ils peuvent apporter un soutien supplémentaire (voir les conclusions et recommandations ci-dessus dans la rubrique efficacité).

⁴⁴ Malgré Covid, le travail de plaidoyer politique s'est poursuivi et des contacts ont été établis avec les responsables politiques ; l'évaluation montre qu'ils ont apprécié l'apport des ONG et qu'ils reprennent les messages dans leur travail. Le travail de plaidoyer politique a contribué à créer une bonne base pour la poursuite de l'action avec les réseaux. Il est important que les trois partenaires continuent à suivre les processus de lobbying (par exemple autour du devoir de vigilance et du Fonds mondial pour la protection sociale) au sein de ces réseaux et concluent des accords entre eux à ce sujet. Pendant ce temps, les décideurs politiques interpellent directement FOS, Solsoc et IFSI/IVSI pour obtenir des informations et des contributions sur le travail décent ou sur le travail syndical. Il existe un certain nombre de défis potentiels pour le travail politique sur la durabilité. Tout d'abord, il y a les relations entre le PS et Solsoc. Bien que les relations s'améliorent, notamment avec les jeunes parlementaires, l'expérience de la nouvelle convention montrera comment et si Solsoc peut consolider sa valeur ajoutée. Deuxièmement, le pilotage stratégique au sein des ONG sur la manière dont elles veulent apporter une valeur ajoutée est moins lisible, par exemple au sein des plates-formes où elles sont actives, le jour où les partis socialistes ne seront plus au gouvernement (voir également la recommandation sur l'efficacité). Enfin, les liens entre le travail de plaidoyer politique au niveau national et international ne sont pas très clairs et pourraient davantage être harmonisés, bien que la durabilité de certains dossiers soit liée au deuxième niveau (voir aussi la recommandation sous efficacité).