

Résumé exécutif

Le programme travail décent était une initiative conjointe entre FOS, IFSI/IVSI et Solsoc dans le cadre stratégique commun travail décent. Mis en œuvre entre 2017 et 2021, il visait à améliorer la vie des personnes en générant des changements dans trois domaines thématiques : les droits du travail, l'accès aux services de santé, et les initiatives d'économie sociale et solidaire, en renforçant les capacités organisationnelles et institutionnelles des partenaires nationaux. Dans la région andine, le programme a été mis en œuvre en Bolivie, en Colombie, en Équateur et au Pérou. L'évaluation régionale fait partie d'une évaluation plus large qui inclut trois autres régions (Cuba, la région d'Amérique centrale et la région d'Afrique du sud).

Cette évaluation finale est une exigence de l'accord entre FOS, Solsoc et IFSI-ISVI et le ministère des Affaires étrangères et de la Coopération au développement, et sert à rendre des comptes au donateur, à la DGD et aux différentes parties prenantes qui soutiennent le programme, y compris diverses fédérations syndicales et mutualités, leurs membres en Belgique et les donateurs individuels. L'évaluation examine dans quelle mesure le programme a contribué à la réalisation des objectifs spécifiques formulés pour chaque pays, en accordant une attention particulière aux critères du CAD de l'OCDE : efficacité, efficience, durabilité, pertinence et impact, ainsi qu'à l'impact de la crise de Covid-19 sur la mise en œuvre. L'évaluation doit formuler également des recommandations et des leçons apprises qui serviront à accompagner la mise en œuvre du nouveau programme DGD 2022-2026.

L'évaluation a adopté une approche théorique qui prête attention à la relation entre les interventions, les résultats et les mécanismes de causalité. Sur la base de la théorie du changement du programme, des données ont été recueillies pour la valider par le biais d'une série de méthodes telles que la cartographie des incidences et l'analyse de contribution. Les consultants ont combiné l'analyse des données de suivi et d'évaluation disponibles avec un processus de collecte de données primaires basé sur des entretiens semi-structurés, des ateliers participatifs et des groupes focus dans les différents pays.

Le programme s'est caractérisé par la pertinence de ses stratégies, mais il peut être renforcé en abordant certains aspects de son efficacité.

Le programme s'est caractérisé par la pertinence, l'adéquation et l'efficacité de ses stratégies par rapport à ses objectifs. La conception participative basée sur les besoins des partenaires a contribué à l'appropriation des objectifs et des activités par les partenaires en charge de leur mise en œuvre au niveau national, tandis que les axes thématiques sont alignés sur les agendas centraux des partenaires. La contribution du Programme dans la région andine a été particulièrement efficace en termes de développement organisationnel et institutionnel des partenaires dans les quatre pays et autour des trois axes thématiques.

Un programme de formation holistique (organisationnel et institutionnel, technique et politique) et combinant diverses stratégies (des ateliers, l'accompagnement technique, la formation des formateurs, le renforcement des initiatives de formation des partenaires, les visites internationales et, dans une moindre mesure, l'apprentissage par les pairs au sein du programme), a contribué au renforcement des partenaires (en termes de gestion et de communication, le développement d'un nouveau leadership, la création de nouvelles organisations syndicales et de projets productifs, et la sensibilisation à l'égalité de genre), l'expansion de leurs réseaux (tant nationaux qu'internationaux), et la reconnaissance dans leurs sphères de travail respectives (avec de nouvelles capacités de plaidoyer, une plus grande participation aux espaces multipartites, et une implication effective dans les processus de plaidoyer). Le fait de s'être coordonné avec des organisations intermédiaires (organisations partenaires), la société civile et le monde universitaire pour des formations sur des questions spécifiques, et de s'être engagé à renforcer les capacités et les initiatives de formation existantes des partenaires eux-mêmes, a également été essentiel pour atteindre les résultats.

Mais si la diversité des organisations qui faisaient partie du programme (syndicats, réseaux de paysans, OSC) et les agendas qu'elles promeuvent constituaient un terrain fertile pour l'apprentissage entre pairs, le programme a manqué une stratégie pour renforcer la collaboration entre les partenaires, à la fois au sein d'un même axe thématique et à travers celui-ci. Dans les quelques cas où des échnages ont eu lieu entre

les partenaires, ils ont été menés par les organisations elles-mêmes dans le cadre d'un processus de reconnaissance mutuelle (et moins comme une stratégie programmatique).

Toutefois, le programme dans la région andine a moins fonctionné comme un programme conjoint et plus comme trois programmes distincts, tant en termes d'axes thématiques que de logiques par pays. A son tour, et en lien direct avec ce qui précède, la collaboration entre les partenaires du programme au niveau national et régional a été jugée faible.

Recommandation 1 : renforcer l'harmonisation du programme en favorisant les synergies entre les pays, les axes thématiques et les partenaires.

Une plus grande articulation entre les axes thématiques et entre les organisations peut non seulement être planifiée dès la conception du programme et explicitée dans la Théorie du Changement (par exemple, en anticipant les agendas ou les espaces naturels de rencontre entre partenaires), mais aussi contrôlée à partir d'un espace ou d'un groupe de travail composé de représentants des partenaires belges et de membres des organisations travaillant dans chaque pays. Un exemple en est le Réseau BELCO mis en place en Colombie après l'évaluation à mi-parcours du programme, une initiative qui a permis de mieux relier les axes thématiques ("monde syndical" et "monde rural") et les partenaires et d'organiser des initiatives communes d'apprentissage et de plaider. À leur tour, ces espaces ou groupes de travail au niveau national peuvent organiser des réunions avec leurs pairs dans d'autres pays pour échanger des enseignements, généralement dans le cadre de périodes d'évaluation annuelles.

Recommandation 2 : renforcer une stratégie globale de l'accompagnement des processus de renforcement des capacités promue par les partenaires belges, y compris l'identification des opportunités d'apprentissage par les pairs.

Une stratégie de l'accompagnement des processus de renforcement des capacités peut être rendue plus explicite, qui tient compte des diverses activités qui ont donné des résultats positifs (ateliers, cours de formation, partenariats avec d'autres institutions, soutien aux initiatives de formation des partenaires, formation des formateurs), mais qui met aussi davantage l'accent sur l'apprentissage par les pairs, avec un budget correspondant. Le travail de renforcement des capacités peut bénéficier de la note sur la stratégie d'accompagnement développée par FOS, qui peut être partagée et enrichie avec les idées des autres partenaires belges, pour guider le travail des représentants nationaux. La note peut être approfondie avec des cadres théoriques d'analyse et des méthodes qui peuvent soutenir les représentants belges dans leur rôle de conseillers auprès des partenaires.

L'accent mis par le programme sur le plaider et le dialogue social a produit des résultats remarquables au niveau des politiques publiques et, dans une moindre mesure, au niveau des entreprises, mais il est nécessaire d'investir dans le suivi de la mise en œuvre et la consolidation des acquis.

L'accent mis par le programme sur le travail de plaider des partenaires, ainsi que sur le travail en réseau et le dialogue social, a permis de lier les formations à des processus concrets de plaider dans les débats et les politiques publiques, de dénonciation des violations des droits et de négociation au sein des entreprises. Dans tous les pays, le programme a contribué à promouvoir des changements au niveau des cadres réglementaires et des politiques publiques visant à étendre les droits des travailleurs, des femmes, des jeunes et des adolescents, et des paysans, et dans une moindre mesure, des changements au niveau des entreprises. La collaboration avec divers acteurs politiques et sociales a été fondamentale pour obtenir des changements dans des processus qui, par nature, sont multipartites. En particulier, les efforts du programme pour mettre en relation les homologues nationaux avec les acteurs internationaux ont été très précieux et appréciés, leur permettant de reconnaître les pratiques mises en œuvre dans différents contextes et d'articuler les réseaux internationaux qui ont été activés dans différents cas, ce qui était essentiel pour rendre visible, légitimer et renforcer les demandes au niveau national.

La combinaison de stratégies de confrontation (advocacy, activisme) et de coopération (conseil, lobbying) est mise en évidence. C'est la combinaison de ces différentes approches qui a permis de générer les impacts souhaités. Les partenaires du programme ont excellé dans le plaidoyer basé sur l'évidence (souvent en partenariat avec des experts et des universités) et d'apports techniques pour éclairer les débats et les décisions, dans l'articulation avec les acteurs gouvernementaux, dans la création de vastes plateformes et coalitions multipartites pour pousser au changement ou défendre les acquis, dans la sensibilisation de divers publics et dans la conduite de campagnes de sensibilisation et de défense dans les médias traditionnels et les réseaux sociaux.

Cependant, les acquis ne se sont pas toujours traduits par une mise en œuvre effective, et la forte polarisation dans les pays, les alliances conservatrices et les réformes institutionnelles menacent leur pérennité et celle des espaces de dialogue social où les partenaires ont obtenu une reconnaissance.

Recommandation 3. renforcer la planification des processus de sensibilisation, fournir des outils pour contrôler la mise en œuvre effective des changements obtenus afin de consolider leur durabilité et encourager l'incorporation de l'approche de devoir de diligence pour promouvoir les changements dans les entreprises qui améliorent les droits des travailleurs.

Les conquêtes réalisées doivent être suivies et supervisées, et en même temps consolidées avec de nouveaux apports techniques des partenaires, afin de parvenir à leur mise en œuvre effective, ou d'éviter des processus régressifs dus à l'influence croissante des groupes conservateurs dans des sociétés fortement polarisées. A cette fin, il est possible de renforcer la planification des processus de plaidoyer, en identifiant les agendas de lutte où les partenaires travaillent déjà, où des progrès ont été réalisés, et d'autres émergents, ainsi que les synergies possibles entre les organisations, et de suivre non seulement l'évolution des relations de pouvoir dans les pays, mais aussi de suivre la mise en œuvre des réalisations effectuées. À son tour, pour promouvoir de nouveaux changements au niveau de l'entreprise, le programme pourrait établir un lien entre le plaidoyer au niveau national et le fait qu'une législation sur le devoir de diligence est en cours d'élaboration en Europe, ce qui peut inciter les entreprises à s'engager dans de telles négociations avec les travailleurs.

Le programme a contribué à renforcer les initiatives de l'économie sociale et solidaire, mais le défi de les relier à des chaînes de valeur plus complètes demeure.

Les initiatives de l'économie sociale et solidaire n'ont pas seulement renforcé leurs processus de travail, mais certaines ont étendu leurs réseaux avec de nouvelles organisations et ont réalisé une meilleure articulation avec le développement territorial. Plusieurs initiatives ont élargi leurs perspectives commerciales, certifié la qualité de leurs produits, lancé ou renforcé de nouveaux projets productifs, et incorporé de nouvelles infrastructures, ce qui a contribué à renforcer les circuits courts et l'accès aux marchés, la commercialisation et la création de fonds de solidarité. Cependant, il reste des défis à relever pour générer des stratégies de marketing plus complètes qui positionnent les initiatives dans des chaînes de valeur plus longues (avec de nouvelles alliances) et – quand pertinent - au niveau mondial, ainsi que pour transposer les expériences réussies au niveau local à un niveau régional et national.

Recommandation 4 : encourager l'intégration des initiatives de l'économie sociale et solidaire dans des chaînes de valeur plus complètes qui renforcent leur durabilité commerciale.

Le programme pourrait approfondir les alliances avec les acteurs privés à caractère social et écologique (en tirant les leçons des processus réussis tels que Valle Verde et Flor de Leche en Bolivie) dans les chaînes de valeur pertinentes pour les entreprises, afin d'ouvrir des marchés (locaux, nationaux, régionaux et internationaux), d'attirer des investissements (y compris la microfinance), d'accéder à la technologie et à d'autres services, dans le cadre d'une stratégie de croissance du marché et de commercialisation. Le programme peut contribuer à renforcer ces alliances, ainsi qu'à identifier les produits présentant le plus grand potentiel d'insertion dans les chaînes de valeur nationales, régionales et internationales.

Le programme est parvenu à sensibiliser à l'importance de l'égalité de genre et à renforcer les groupes de femmes dans diverses organisations, mais il est nécessaire de travailler avec un agenda plus compréhensif et d'accompagner les processus internes pour générer des changements plus structurels.

Le genre a joué un rôle central dans le programme, en particulier dans les syndicats où les idiosyncrasies machistes sont profondément ancrées. En ce sens, il a été possible de sensibiliser les organisations aux différentes dimensions de l'égalité de genre, ainsi que de donner aux groupes de femmes une meilleure connaissance de leurs droits. Il convient également de noter la formation de réseaux de femmes intra et intersyndicaux, l'installation des commissions ou des personnes responsables du genre dans les syndicats et les initiatives de l'économie social et solidaire, ainsi que des initiatives de plaidoyer axées sur l'égalité de genre (dans le secteur de la santé) qui ont intégré la perspective de genre dans les revendications. Cependant, ces réalisations ne se sont pas toujours traduites par un leadership accru et une plus grande représentation des femmes dans les organisations. Le positionnement des femmes dans les espaces décisionnels et le développement de politiques et de processus internes qui renforcent l'équité dans les organisations sont, à quelques exceptions, encore balbutiants, ce qui limite les changements plus structurels.

Recommandation 5 : adapter l'approche de l'égalité de genre en fonction de l'état d'avancement de chaque organisation en la matière (en tenant compte de sa trajectoire, de son intérêt et de sa marge d'action), en visualisant des scénarios organisationnels dans lesquels il convient de travailler sur la sensibilisation (scénario minimum) et des scénarios organisationnels fertiles pour une approche plus globale de l'égalité de genre permettant de soutenir des processus de changement structurel.

Le programme a montré que toutes les organisations ne sont pas prêtes à investir dans un changement des relations de genre dans la même mesure. Ils diffèrent par la trajectoire de leur travail sur la question, l'intérêt de leur leadership et leur capacité d'action. Il est donc important de travailler avec un continuum qui permet de visualiser différents scénarios afin de déployer l'approche la plus efficace. Un scénario minimum permettra de continuer à mener des actions de formation et de sensibilisation aux inégalités de genre. Un scénario maximal permettra de travailler avec des stratégies qui permettent des transformations structurelles. Il est également possible de systématiser les leçons tirées des expériences du programme et des organisations qui ont déjà une plus grande expérience dans ce domaine (par exemple, SINALTRAINAL, USO et CUT en Colombie, ou REMTE en Bolivie). À son tour, l'agenda du genre peut être renforcé en intégrant des questions telles que les nouvelles masculinités (abordées uniquement dans certains syndicats) et d'autres diversités LGBTQI+, pour lesquelles il est possible de se coordonner avec des organisations spécialisées en la matière (par exemple, le collectif New Masculinities en Colombie ou SURKUNA lui-même en Équateur). Il est également possible de former une équipe de travail au sein du programme, avec des représentants de différents pays et/ou domaines thématiques pour suivre les progrès de cet agenda.

Malgré les efforts déployés, l'agenda environnemental et le travail des jeunes peuvent être renforcés dans le cadre du programme.

A l'exception de quelques syndicats et de l'IESS dont l'agenda est lié à la question environnementale, en général, cette question a reçu peu d'attention parmi les partenaires du programme, avec une faible présence dans les activités de formation et, à l'exception de ce qui a été mentionné précédemment, dans les agendas de plaidoyer (une exception est le travail de transition énergétique de CASM en Colombie). Les résultats rapportés par les organisations font référence à des changements ayant un impact limité (comme le remplacement des matériaux jetables par des matériaux recyclables). Dans le même temps, le travail avec les jeunes a également reçu peu d'attention (sauf dans des cas spécifiques tels que la CUT en Colombie, où il faisait déjà partie de la planification, ou dans le cadre du travail d'organisations en Équateur qui ont travaillé sur la violence basée sur le genre et les droits et la santé sexuelle et reproductive). L'agenda de la jeunesse est important en raison de sa pertinence pour le changement générationnel dans les institutions, notamment au niveau syndical.

Recommandation 6 : renforcer l'agenda environnemental en alliance avec les organisations spécialisées dans ce domaine, ainsi que l'agenda des jeunes en renforçant leur participation aux processus de formation.

Revoir la question de l'environnement comme une question transversale dans le programme, en précisant les objectifs concrets à atteindre (au niveau organisationnel et systémique). A son tour, amplifier la pertinence de l'agenda environnemental dans les activités de formation, avec de nouveaux contenus et alliances pour sa mise en œuvre. En outre, il s'agit de promouvoir la participation des jeunes aux activités de formation, ainsi que d'intégrer la question de la jeunesse comme thème de formation, et de favoriser les liens entre adultes et jeunes.

Le programme a été géré efficacement et a pu s'adapter à différentes situations, mais peut être renforcé en termes de suivi et de documentation des processus.

La gestion du programme (technique et financière) a été efficace, démontrant une grande capacité d'adaptation à des scénarios changeants (en particulier, la pandémie de Covid-19), parvenant à améliorer le travail des organisations dans les nouveaux contextes (par exemple, en mettant l'accent sur la digitalisation). L'accent mis sur la gestion axée sur les résultats a permis d'améliorer les capacités de planification, de systématisation et de rendre compte des résultats. En général, et au-delà de quelques observations sur la répétition des informations demandées dans le format et la fréquence des rapports, le suivi et la redevabilité ont été efficaces, mais l'utilisation de différents formats de rapportage par les acteurs belges limite la capacité à identifier les tendances au niveau national et régional, et à établir des comparaisons. Cependant, l'appropriation de la théorie du changement reste limitée et, dans la pratique, elle n'a pas fourni d'orientation stratégique. Il existe un potentiel pour mieux systématiser et communiquer les expériences réussies de collaboration et de plaidoyer dans le cadre du programme.

Recommandation 7 : accroître la pertinence et l'appropriation de la théorie du changement, homogénéiser les formats de suivi et de rapportage, et promouvoir des espaces de réflexion et d'apprentissage parmi les partenaires sur la base des leçons rapportées.

Si cela s'avère utile, on peut développer des théories de changement par axes thématiques, ce qui peut aider à mieux identifier les acteurs, les relations entre eux et les mécanismes qui apportent le changement. Avec la contribution des partenaires, on peut réviser et simplifier les formats de rapportage pour alléger la charge de travail des organisations, tout en maintenant l'approche axée sur les résultats et la cartographie des incidences. Dans le même temps, on devrait renforcer l'aspect apprentissage du suivi et de l'évaluation en créant des espaces de réflexion entre partenaires pour partager les leçons (ainsi que les cas réussis de collaboration et de plaidoyer) et analyser comment les intégrer dans le travail organisationnel et collectif. Les compétences en matière de suivi et d'évaluation au sein des organisations peuvent être renforcées en veillant également à systématiser les processus et les résultats qui peuvent être partagés avec un public plus large.

La formation organisationnelle et institutionnelle a contribué à la consolidation des processus et des pratiques dans les organisations, mais la durabilité financière n'est pas assurée.

Le niveau de durabilité varie selon les partenaires. La durabilité institutionnelle est davantage garantie, car l'agenda du programme a été aligné sur les domaines d'intérêt des partenaires, renforçant les processus en cours, qui à leur tour ont été soutenus par une stratégie de formation des formateurs qui a permis d'étendre l'apprentissage à d'autres membres et territoires. La viabilité financière est plus difficile : les syndicats, les organisations de la société civile et les initiatives de l'économie sociale et solidaire ont réussi à générer une partie de leurs propres ressources (par le biais de leurs membres, de la prestation de services et de projets productifs), mais il est important de renforcer le soutien pour permettre aux partenaires de développer une stratégie de mobilisation de ressources provenant de diverses sources (locales, nationales, régionales et internationales).

Recommandation 8 : Accompagner le renforcement des stratégies existantes et la création de stratégies de mobilisation des ressources (en prêtant attention aux caractéristiques des partenaires), dans le cadre d'une stratégie de sortie du programme, qui inclut également la génération de produits d'apprentissage et le développement de capacités de suivi et d'évaluation.

Soutenir les partenaires dans le développement de modèles de financement innovants qui fonctionnent dans leurs contextes organisationnels et nationaux, y compris les leçons tirées des stratégies de mobilisation de ressources efficaces existantes parmi les partenaires. Au niveau des syndicats, promouvoir la digitalisation des bases d'adhérents, la rationalisation des méthodes de paiement, le développement de produits et de services et l'établissement de liens avec les donateurs internationaux. Au niveau des OSC, le travail sur la diversification des sources de financement (notamment auprès d'autres donateurs internationaux, mais aussi de fonds locaux) peut être soutenu. Au niveau des IESS, il est important de travailler avec elles pour renforcer leur valeur économique, notamment en termes d'échelle de commercialisation de leurs produits.

Le programme peut également encourager et accompagner la conception et la mise en œuvre de stratégies de mobilisation des ressources, et soutenir le développement de propositions pour accéder à d'autres bailleurs de fonds. En outre, il est nécessaire d'initier une réflexion participative qui prenne la forme d'une stratégie de sortie du programme dès les premières années de la nouvelle période quinquennale, qui envisage différents scénarios (et un ensemble d'aspects : organisationnels, programmatiques, financiers) pour l'après-programme. En outre, lorsque le programme prendra fin en 2026, il disposera d'un ensemble précieux de leçons et d'expériences pertinentes en matière de renforcement organisationnel et institutionnel, ainsi que de plaidoyer et de dialogue social, qui pourraient être documentées de manière stratégique afin que ses partenaires, mais aussi d'autres personnes travaillant dans des domaines connexes, puissent bénéficier de son héritage et ainsi étendre sa contribution potentielle aux changements dans l'agenda du travail décent.