



## FOS, Solsoc & ISVI-IFSI

### Mid-Term Evaluation 2017-2021: Volet Sud

### Réponse Managériale

<b>Contexte</b>
<p>L'arrêté royal 2016 stipule que l'ACNG accrédité doit effectuer à la fois une évaluation intermédiaire pendant la mise en œuvre d'un programme de 5 ans subventionné par la DGD, et une évaluation finale.</p> <p>En 2019, les trois organisations, FOS-Solsoc-ISVI/IFSI, ont chargé le cabinet de conseil ACE-EUROPE de réaliser l'évaluation à mi-parcours de la partie Sud du programme.</p> <p>Vous trouverez ci-dessous la réponse managériale des trois organisations sur le rapport d'évaluation de cette évaluation.</p>

Section	RÉPONSE MANAGÉRIALE
<b>Conclusion</b>	
<p>"Le développement et la mise en œuvre du programme commun à jusqu'à ce jour plutôt été envisagée sous un angle technique opérationnel. Une discussion stratégique et politique sur la manière dont on peut donner forme à la coopération, réaliser des gains d'efficacité et valoriser la complémentarité n'a pas encore eu lieu." P.51; §155</p>	<p>Les trois organisations sont conscientes de la nécessité d'une discussion stratégique et politique sur la manière de développer la coopération. Cette évaluation a été choisie pour nourrir le débat stratégique et politique.</p>
<p>"L'implication stratégique des différents partenaires n'est pas évidente parce que ces partenaires n'ont pas été choisis en fonction d'objectifs partagés." P.51; §156</p>	<p>Comme mentionné au §115, les trois (sous-)programmes étaient déjà à un stade avancé lorsque la décision a été prise de former un programme commun (2017-2021) qui devait s'inscrire dans le Cadre Stratégique Commun Travail Décent (CSC TD).</p>



<p>“Le programme conjoint actuel s'appuie sur les relations de partenariat et les programmes existants des trois organisations belges. Les partenaires n'ont donc pas été choisis d'un point de vue stratégique, en fonction de leur contribution à des objectifs communs et sur la base de leur expertise complémentaire.” P.34; §100</p>	<p>Chaque organisation a sa propre individualité et le choix des partenaires en est le reflet. Les trois organisations ont leur propre public spécifique, les thèmes sur lesquels elles travaillent, leurs stratégies, ..., qui tous influencent le choix des partenaires, comme expliqué dans le §116.</p> <p>Le choix du partenaire est considéré par les 3 organisations comme faisant partie d'une stratégie commune.</p>
<p><b>Recommandations</b></p>	
<p><b>Recommandation 1 :</b> « Une discussion stratégique et politique doit déterminer où déployer la complémentarité dans les stratégies et l'expertise (renforcement des processus de développement des capacités, renforcement de l'influence politique, utilisation plus efficace des ressources humaines et financières, contribution à des objectifs communs, etc.) et définition du degré de coopération qui peut être poursuivi : échange, coordination (coordination des programmes) ou intégration des programmes. Nous expliquons ci-après trois scénarios :</p> <p>- <u>Scénario 1</u> : concerne l'échange, le partage des bonnes pratiques, le partage des connaissances et des contacts, l'apprentissage mutuel : la complémentarité est valorisée par l'échange et le dialogue, et peut être organisée au niveau des partenaires, mais aussi au niveau des trois organisations belges (p. ex. comme cela a été le cas pour le renforcement des compétences S&amp;E). Cet échange fait donc partie intégrante des stratégies de soutien des processus de renforcement des capacités des partenaires et peut être repris comme activité</p>	<p>Nous nous situons largement dans le premier scénario bien qu'il y ait encore quelques défis à relever. Notre objectif est de développer le scénario 2 dans le prochain programme (2022-2026). Nous considérons les scénarios comme une évolution, par conséquent le scénario 3 est une perspective d'avenir.</p>



dans la planification et être inscrit au budget. Pour soutenir les processus d'apprentissage, l'élaboration d'une théorie d'apprentissage et d'un parcours d'apprentissage est conseillé (y compris des indicateurs pour en suivre les résultats).

- Scénario 2: concerne la coordination (coordination des programmes) de (certaines) interventions du programme commun. Cette coordination peut être appliquée pour les processus de renforcement des capacités et/ou en fonction du renforcement de l'influence politique et de l'accroissement de l'impact. Il existe plusieurs motivations pour la coordination. Il peut s'agir d'une maximisation de l'efficacité où les ressources humaines et financières sont coordonnées avec les actions communes (ex. parcours de formation communs, influence politique commune) et/ou l'évitement des doublons. Une autre motivation pour la coordination est la valorisation (et le fait d'attirer) une variété de compétences, de connaissances et de réseaux chez les partenaires et le déploiement stratégique de cette complémentarité en fonction de cette influence politique. Pour permettre une coordination, une bonne analyse du portefeuille de partenaires est nécessaire afin d'identifier la complémentarité (et les éventuelles lacunes du portefeuille). La coordination des programmes est nécessaire pour coordonner un certain nombre d'actions communes et les inscrire dans les programmes des trois organisations et de leurs partenaires.

- Scénario 3 concerne la recherche de l'intégration des programmes. Dans ce scénario, toutes les interventions sont identifiées et mise en œuvre en commun où chaque partenaire assume une certaine responsabilité partagée pour la réalisation des objectifs communs. Ce scénario comprend également des éléments des deux scénarios précédents mais recherche



<p>explicitement des gains d'efficacité maximum, un accroissement de l'impact grâce à la coopération et les économies d'échelle des bonnes pratiques, une plus grande portée. Ce scénario apparaît encore trop ambitieux dans le contexte actuel car il suppose une autonomie réduite dans les choix de chacun des partenaires belges (et de leurs back donors), mais il peut offrir des perspectives à long terme ». p. 52 – p. 53; §160</p>	
<p><b>Recommandation 1 – Tableau</b></p> <p>« La coopération et la valorisation de la complémentarité peut être recherchée à différents niveaux : au niveau des pays, au niveau régional et/ou au niveau international. Lors de l'évaluation, il semblait y avoir un intérêt pour la poursuite des investissements dans les échanges et le dialogue, mais aussi pour analyser si la coordination de certaines interventions pourrait être possible.</p> <p>L'objectif est d'accroître l'efficacité. La discussion sur le fond doit être menée dans les domaines de la coordination et sur ses conséquences pour chaque organisation (comme l'élimination progressive des partenaires actuels, l'identification de nouveaux partenaires). Le tableau suivant présente plusieurs options qui peuvent être discutées. » Tableau p. 53-54; §161</p>	<p>Les 3 organisations discuteront du tableau proposé et le traduiront dans un plan d'action. Les 3 organisations ne suivent pas toutes les propositions faites par l'évaluateur dans le tableau.</p> <p>En effet, la division proposée entre l'IFSI, FOS et Solsoc par rapport aux partenaires qui seraient respectivement des confédérations syndicales ou des centrales professionnelles est artificielle. D'autre part, la répartition des piliers du travail décent entre FOS-IFSI et Solsoc nous semble pas applicable vu nos relations partenariales. De même, la répartition géographique reste problématique. Cette recommandation joue la complémentarité dans le chacun chez soi alors qu'on pourrait très bien jouer de la complémentarité en étant dans le même pays, en ayant des partenaires similaires et avec des activités qui relèvent du même pilier de Travail décent.</p>
<p><b>Recommandation 2 –</b></p> <p>« De préférence, le processus de coopération est formalisé. Les mécanismes de coordination actuels sont insuffisants pour orienter le processus de coopération ; des accords formels doivent être réalisés sur le rôle, le mandat et la responsabilité des différentes organisations (et leurs collaborateurs) dans la mise en œuvre du programme commun, en fonction des choix stratégiques réalisés (voir recommandation 1). Des lignes directrices doivent être élaborées sur la manière dont les collaborateurs des trois organisations peuvent/doivent contribuer</p>	<p>Nous sommes d'accord avec cette recommandation. Nous voulons poursuivre le scénario 2. À cette fin, les processus existants doivent être davantage formalisés et étendus. Ces questions seront clarifiées et plus formalisés déjà dans le cadre de la préparation du prochain programme (2022-2026).</p>



<p>à la mise en œuvre du programme commun. Les procédures et les accords sont nécessaires au financement des actions communes, des échanges et des processus d'apprentissage (en Belgique et dans le Sud). La communication interne entre les collaborateurs des trois organisations belges peut être renforcée afin que le programme commun soit porté par chacun (p. ex. des séances d'information, des visites mutuelles de partenaires – dans les pays –, organisation éventuelle de l'évaluation par les pairs (évaluations internes où les collaborateurs de 2 ou 3 organisations évaluent les interventions des uns et des autres, etc.) » p. 56</p>	
<p><b>Recommandation 3 –</b> « Il est recommandé que le groupe de travail actuel en matière de S&amp;E soit élargi pour inclure une personne chargée de coordonner le processus de développement du prochain programme. En outre, il pourrait être envisagé de désigner une personne chargée de coordonner l'échange d'expériences, de bonnes pratiques et d'expertise. Nous proposons donc d'étendre le groupe de travail S&amp;E à un groupe de travail PMEL (planification, suivi, évaluation et apprentissage) ». p.56</p>	<p>Les 3 organisations sont partiellement d'accord avec cette recommandation.</p> <p>Il est utile de donner au groupe de travail S&amp;E (suivi et évaluation) un rôle dans la planification et l'organisation du processus de développement du prochain programme. Le groupe de travail de suivi et d'évaluation fournit un soutien technique à la cellule de programme conjoint (GPC), dans laquelle siègent les responsables des 3 organisations. Cette cellule coordonnera le processus de développement du programme 2022-2026.</p> <p>Une première tâche du groupe de travail de suivi et d'évaluation, dans ce domaine, pourrait être de dresser la carte de la manière dont chaque organisation prévoit d'aborder la préparation des programmes.</p>
<p><b>Recommandation 4 –</b> « Rechercher le forum de concertation approprié pour impliquer les fédérations dans les discussions sur un programme commun et analyser comment la plus-value et la complémentarité des fédérations peut être valorisée ». p.56</p>	<p>Nous pensons que chacune des trois organisations est responsable de consulter ses bases, son public par rapport à la construction du programme. En outre, cela ne concerne pas seulement les centrales professionnelles mais un éventail plus diversifié de partenaires. Les trois organisations prendront des mesures pour mieux se consulter entre elles et avec leurs partenaires au cours du processus afin de parvenir à</p>



	élaborer avec force et harmonie un nouveau programme (2022-2026).
<p><b>Recommandation 5 – a</b></p> <p>« Les choix à faire auront un impact sur le système S&amp;E. Un degré plus élevé de coordination (ou d'intégration) du programme présuppose également une plus grande coordination du système S&amp;E. Dans le programme actuel, il y a peu de coordination dans le S&amp;E (étant donné que le programme est surtout la somme des programmes partiels), mais une tentative très valable est entreprise pour harmoniser l'évaluation des scores de performances au niveau du programme. Pour le programme actuel, un gain d'efficacité peut être obtenu en fonction de l'analyse des données disponibles. Une option pourrait être ici d'élaborer un cadre d'analyse pour analyser les données de suivi disponibles, pour par exemple identifier certaines tendances ou étapes intermédiaires dans les différentes voies du changement, (y compris les différents acteurs) (pour des recommandations spécifiques nous renvoyons à l'évaluation du programme Nord). » p.56</p>	<p>Les trois organisations travaillent déjà de manière similaire en termes de méthodologie de suivi: Outcome Mapping. Il existe encore des différences dans les interprétations.</p> <p>Les 3 organisations ont déjà convenu d'affiner leur méthodologie (TdC, OM, ...) en vue du prochain programme (2022-2026) en fonction d'une gestion efficace et efficiente des connaissances.</p> <p>Il est également important de noter que des attentes méthodologiques externes sont également formulées, qui peuvent s'écarter des méthodes de travail préférées des trois organisations.</p>
<p><b>Recommandation 5 – b</b></p> <p>« S'il est opté dans un programme suivant pour davantage de coordination, une plus grande harmonisation des indicateurs s'imposera. Il est recommandé d'élaborer une TdC plus stratégique, ce qui donne un aperçu des différentes étapes intermédiaires, en particulier dans la sphère d'influence (les changements actuels décrits dans la sphère de contrôle conviennent davantage à la sphère d'influence) ». p. 56</p>	<p>Nous sommes d'accord avec cette recommandation. Les organisations ont l'ambition d'intégrer pleinement la méthodologie de la TdC dans le prochain programme (2022-2026).</p>



<p><b>Recommandation 6 – a</b></p> <p>« Étant donné que, dans le cadre du programme actuel, les partenaires du Sud n'ont pas été choisis en raison de leur expertise complémentaire et de leurs connaissances mais en fonction des objectifs communs ou partagés, il est recommandé de rechercher principalement dans le programme actuel des possibilités pour l'échange d'expertise, d'informations, de connaissances et/ou de bonnes pratiques, en fonction du renforcement mutuel des capacités ; et d'analyser s'il existe des possibilités de coordination et lesquelles. En Colombie, les différents partenaires semblent vouloir aller plus loin que le simple échange et le dialogue. La proposition des partenaires de planifier une action commune chaque année, à laquelle plusieurs partenaires peuvent contribuer, nous semble un bon choix. Il est conseillé de définir clairement l'objectif de cette action commune, les personnes qui pourront y contribuer, la manière d'y procéder, la personne qui la coordonnera et le financement de ces actions ». p.57</p>	<p>La diversité de nos partenaires constitue la richesse de notre programme commun. Nous avons travaillé sur cette complémentarité au cours du programme. La recommandation est déjà mise en œuvre dans le cadre du plan annuel 2020.</p>
<p><b>Recommandation 6 – B</b></p> <p>« En Colombie, l'on pourrait également envisager de mettre en place une plate-forme de partenaires virtuelle capable de servir pour échanger rapidement des informations de manière transparente, mais aussi de coordonner d'éventuels lobbys nationaux et internationaux concernant les violations des droits de l'homme et des droits du travail. Cette plate-forme permettrait de partager et de documenter rapidement des informations sur les violations, de prendre des mesures solidaires et de collecter des preuves pour déposer des plaintes communes auprès des instances régionales et internationales. » p.57</p>	<p>En plus du groupe WhatsApp déjà existant et qui fonctionne bien, nous pouvons mettre en place une plateforme virtuelle (Google drive, Dropbox, ...) pour des activités spécifiques liées au programme afin de partager des documents pertinents.</p>