

# Plan d'évaluation FOS, Solsoc & IFSI-ISVI Programme 2022-2026

## 1 Rappel du programme commun FOS/IFSI-ISVI/Solsoc

FOS, Solsoc et ISVI-IFSI s'engagent à renforcer les mouvements qui promeuvent le travail décent afin de relever les défis actuels : construire des alternatives viables et durables à la mondialisation du modèle prédateur de la concurrence économique et rétablir un rapport de force favorable à leur adoption et à leur mise en œuvre. Les interventions des 3 organisations dans les 26 pays partenaires découlent des objectifs et sous-objectifs stratégiques définis dans l'Agenda pour le travail décent de l'OIT : création d'emplois décents, droits du travail, protection sociale et dialogue social. Les organisations font partie du cadre stratégique commun (CSC/GSK) thématique sur le travail décent. Le programme commun est un espace collégial d'apprentissage et de structuration dans la poursuite d'un objectif commun.

Les outcomes ou OS de ce programme commun sont répartis sur une base géographique (régions ou pays) :

- OS1: Afrique centrale et de l'est (Solsoc & IFSI)
- OS2: Afrique de l'ouest et du nord (Solsoc & IFSI)
- OS3: Afrique australe et du sud (FOS)
- OS4: Asie du sud-est (IFSI)
- OS5: Amérique latine (approche continentale - IFSI)
- OS6: Andes (FOS, Solsoc & IFSI)
- OS7: Amérique centrale et Caraïbes (FOS)
- OS8: Palestine (Solsoc)
- OS9: Belgique (FOS, Solsoc & IFSI)

## 2 Contexte d'élaboration de ce plan

Le présent plan d'évaluation a été établi conformément à la réglementation mentionnée dans l'arrêté royal relatif à la coopération non gouvernementale du 11 septembre 2016 (AR 2016) et aux obligations d'évaluation mentionnées au chapitre 6, et plus précisément dans l'art. 44. Ce dernier a récemment fait l'objet d'une révision (modification du 10 mars 2024), où une distinction entre évaluations intermédiaires et finales n'est plus à l'ordre du jour et à travers laquelle des plans d'évaluation sont mis en place. Les motifs exposés pour cette modification sont les suivants : « L'expérience tirée du cycle de programmation 2017-2021 a cependant montré que l'approche basée sur la différenciation entre évaluations intermédiaires et finales n'était pas optimale et manquait de souplesse. Notamment, cela créait une importante mise en tension des objectifs de redevabilité et d'apprentissage, mais cela mettait aussi des limites aux approches possibles pour réaliser ces évaluations, qui ne tenaient pas suffisamment compte des autres éléments de monitoring existant. Le changement apporté vise alors à confier davantage de responsabilités aux organisations subventionnées pour déterminer leur approche d'évaluation de manière moins mécanique, tout en tenant mieux compte de leur propre système de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage (système MEAL en anglais – Monitoring, Evaluation, Accountability, Learning). Il s'agit de les amener à une véritable réflexion et une véritable planification qui, sur les aspects d'évaluation, prendra la

forme d'un « Plan d'évaluation ». Dans ce cadre, le Plan d'évaluation est désormais cité à l'article 18 § 5 comme partie intégrante du programme et de la gestion axée résultat » (Extrait du Rapport au Roi accompagnant les modifications de l'AR 2016).

S'il est prévu que ces modifications soient intégrées lors de l'introduction du programme 2027-2031, une phase pilote a été lancée dès le programme 2022-2026 afin d'opérationnaliser et « tester » ces plans d'évaluation<sup>1</sup>. En plus du présent plan, cette phase pilote s'inscrit dans une démarche d'apprentissage entre ACNG « pilotes » qui aboutira sur la rédaction d'un guide à destination de l'ensemble des membres des trois fédérations (NGO Federatie, FIABEL et Acodev) pour le programme 2027-2031. Des encadrés « leçons apprises » sont en ce sens intégrés à ce plan pour contribuer à cette dynamique.

NB : il est à noter que, compte tenu de ces modifications réglementaires, ce plan d'évaluation remplace *de facto* une programmation pluriannuelle élaborée en début d'intervention (2022) et qui définissait la stratégie d'évaluation des 3 ACNG membres du programme commun pour sa mise en œuvre tout au long de la période du programme 2022-2026.

### **Leçons pour les fédérations – Limites identifiées**

1. Le processus d'élaboration du plan, en cours de programme, n'a pas permis de compter sur une participation optimale de toutes les parties-prenantes au projet, en particulier les partenaires internationaux de FOS, IFSI et Solsoc, qui furent consultés, mais de manière trop brève. Des consultations se poursuivront à la suite de l'introduction du plan pour affiner les questions évaluatives lors de l'élaboration des TDR propres à chaque exercice d'évaluation.
2. Bien que la planification des évaluations, élaborée en milieu de programme (fin 2024-début 2025), est à jour et sera opérationnalisée sous peu, elle peut être sujette à modifications. Si celles-ci sont importantes, elles seront soumises à validation par la DGD conformément aux nouvelles dispositions de l'arrêté royal.

## **3 Cadre**

### **3.1 Objectifs assignés aux exercices d'évaluation liés au plan d'évaluation**

L'évaluation joue un rôle complémentaire au suivi-évaluation « continu » ou interne<sup>2</sup> : il s'agit d'un processus au cours duquel les actions menées sont analysées de manière critique et discutées ensemble et où les organisations, en collaboration avec leurs partenaires, enregistrent les points d'apprentissage et d'amélioration. Les bonnes pratiques identifiées sont ensuite diffusées au sein du programme, voire plus largement (au niveau du CSC et du secteur lorsque pertinent).

Les objectifs des évaluations inscrites dans ce plan visent principalement à :

1. examiner si et dans quels mesures les changements attendus ont été atteints et les hypothèses sous-jacentes vérifiées (redevabilité<sup>3</sup>) ;
2. tirer des enseignements afin d'améliorer le fonctionnement du programme actuel et des programmes futurs (apprentissage).

NB : Il reste toutefois important de noter que ces deux objectifs sont intrinsèquement liés et s'alimentent l'un l'autre – *c'est seulement en apprenant, qu'on peut être redevable vis-à-vis des parties-prenantes au programme ; et, dans un processus de redevabilité, on tire toujours*

<sup>1</sup> Cf. Décision du CCNG du 2 juillet 2024.

<sup>2</sup> Voir à ce sujet les présentations spécifiques de chaque ACNG lors des Dialogues institutionnels 2024.

<sup>3</sup> La notion de redevabilité est entendue dans un sens large, incluant diverses parties-prenantes au projet, en ce compris les bénéficiaires des actions, les partenaires internationaux ou financiers.

des enseignements. Pour cette raison, la plupart des exercices d'évaluation inscrits dans ce plan précisent dans quelle mesure chaque objectif sera rempli et quel sera le focus principal de l'évaluation.

### 3.2 Rôles et responsabilités

Le groupe de travail M&E mis en place par FOS, Solsoc et IFSI-ISVI est responsable du suivi et de la rédaction des annexes de ce plan d'évaluation (TDR spécifiques à chaque exercice d'évaluation), sur base des inputs des différents groupes de travail régionaux (GTR/RWG) ou des éléments propres à chaque ACNG ainsi que des décisions du groupe de pilotage (GPC). Le groupe de travail M&E prend également l'initiative de mettre en place les comités de pilotage qui coordonneront chaque exercice d'évaluation commun (cf. différentes évaluations [détaillées dans le point 4](#)).

Les membres du GT M&E entreprendront toutes les activités liées à la préparation et à la mise en œuvre des évaluations communes ou spécifiques. Ces activités comprennent la rédaction des termes de référence, l'engagement des évaluateur·rices externes, la coordination de la mise en œuvre de l'évaluation, le contrôle de la qualité des produits de l'évaluation et la diffusion des résultats de l'évaluation auprès des organisations partenaires et des parties prenantes concernées.

### 3.3 Modalités d'évaluation

Conformément à l'article 44, § 1er., les évaluations seront effectuées selon les nouvelles modalités de l'arrêté royal – externes, internes ou mixtes. En cas de recours à des cabinets d'évaluation externes (selon des modalités mixtes/accompagnées ou externes), les évaluateur·ices seront sélectionné·es dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres ouverte et transparente, conformément à la loi sur les marchés publics.

#### **Leçons pour les fédérations – Utilité du plan dans le cadre d'un programme commun**

En sortant d'une logique mécanique, telle que celle prévue précédemment dans l'AR 2016, qui visait tous les OS et critères CAD (avec une certaine flexibilité sur cet aspect), la réflexion des ACNG autour des plans d'évaluation est nettement plus utile et fondée sur des questionnements essentiels : *que veut-on étudier, qu'est-il pertinent de faire en commun ?* Les choix, motivés, sont donc mieux réfléchis et plus pertinents. Cela permet également de favoriser les objectifs de synergies et de cohérence qu'offrent les programmes communs tout en laissant un droit d'initiative et d'autonomie aux ACNG et leurs partenaires en leur permettant d'évaluer des aspects plus pertinents. Finalement, une meilleure continuité et une cohérence est relevée entre suivi continu (monitoring interne), l'exercice d'évaluation intermédiaire déjà réalisé et ce plan.

NB : cette réflexion nécessite plus de concertation et de réflexion. Ce temps est donc à anticiper et à prendre en considération.

### 3.4 Usage et communication autour des produits de l'évaluation (rapports)

Conformément à la législation en vigueur (art. 44 §3), les rapports d'évaluation et les réponses managériales des trois organisations aux rapports d'évaluation pertinents seront publiés sur leurs sites web respectifs au plus tard trois mois après la réception des rapports dans leur version finale. En outre, les trois organisations diffuseront activement les conclusions des résultats des évaluations au sein de leurs organisations, de leurs organes d'administration, auprès de leurs partenaires internationaux et d'autres parties prenantes concernées (notamment au niveau du CSC TD).

### 3.5 Qualité des évaluations et leurs rapports

Pour garantir la qualité des évaluations des programmes, un délai suffisant sera prévu pour la planification et l'appel d'offres des évaluations. En ce qui concerne ces dernières, des critères spécifiques pour la sélection des évaluateur·rices seront définis dans les termes de référence associés à chaque exercice d'évaluation. Ils porteront sur la qualité des rapports d'évaluation et de la méthodologie associée proposés par les évaluateur·rice·s externes, sur les qualifications et les compétences des évaluateur·rice·s externes elles-mêmes, ainsi que sur la qualité et le réalisme du budget détaillé proposé pour réaliser l'évaluation. Le comité de pilotage sera responsable du contrôle de la qualité des activités d'évaluation.

## 4 Contenu du plan d'évaluation

### 4.1 Synthèse globale

| N° éval | Portée                            | Thématique                                                          | ACNG impliqués     | Budget prévisionnel <sup>4</sup> | Principaux critère(s) CAD ou score(s) de performance à évaluer |
|---------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| #1      | OS1, OS2, OS4, OS5, OS6 en OS7    | Meta-évaluation genre                                               | FOS, Solsoc & ISVI | 45.000,00 €                      | Genre                                                          |
| #2a     | OS2                               | Approches partenariales                                             | Solsoc             | 25.000,00 €                      | Durabilité sociale et technique                                |
| #2b     | OS1, OS2, OS4, OS5, OS6 en OS9    | Renforcement de capacité / apprentissage mutuel                     | ISVI               | 110.000,00 €                     | Efficacité et cohérence                                        |
| #2c     | OS3, OS6, OS7, OS9                | Capaciteitsversterking                                              | FOS                | 120.000,00€                      | Effectiviteit, Relevantie, Duurzaamheid                        |
| #3      | OS1, 2, 6 & 8                     | Stratégiques ESS et travail décent                                  | Solsoc             | 90.000,00 €                      | Efficacité et durabilité                                       |
| #5      | Colombie, RDC, Palestine et Maroc | Shrinking space et démocratie/citoyenneté                           | Solsoc             | 60.000,00 €                      | Efficacité                                                     |
| #5      | BE                                | Contribution de l'OS9 aux plateformes                               | Solsoc             | 15.000,00 €                      | Pertinence & efficacité                                        |
| #7      | Tous les OS                       | Suivi des conclusions du CODAC autour de l'évaluation intermédiaire | Solsoc             | Coûts de gestion - cf. TDR CODAC | Pertinence & efficacité                                        |

<sup>4</sup> Conformément à l'Arrêté Royal 2016 art. 44 §1, les trois organisations dédieront min. 1% de leurs coûts directs pour la réalisation de ces évaluations.

## 4.2 Explications spécifiques pour chaque exercice d'évaluation

### Meta-évaluation gender (#1)

| Critères                                                      | Choix                                                                                                                                                    | Motivation et explication des choix                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Portée et thématique globale (OS/pays/zone spécifique)</b> | Méta-évaluation (multi-OS) sur la thématique du genre                                                                                                    | Dans le cadre de l'évaluation intermédiaire, un axe transversal d'analyse a porté sur les stratégies « genre » chez chacune des 3 organisations. Une analyse "meta" de ces exercices a été prévue et sera suivie conjointement dans le cadre du présent plan. En l'incluant dans le plan d'évaluation, l'idée est de renforcer l'ambition des TDR initiaux, en ajoutant une composante d'apprentissage en plus de la revue bibliographique, notamment sur les OS1 (Solsoc) et l'OS6 (synergies Belco entre tous les partenaires des 3 ACNG). En parallèle, une analyse des incidences des politiques et stratégies des partenaires sur cette thématique sera prévue. |
| <b>Critères CAD ou transversaux</b>                           | Genre                                                                                                                                                    | Thématique partagée par les 3 ACNG et importante en termes de stratégies du programme actuel.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Objectifs (redevabilité, apprentissage ou autre)</b>       | Non pertinent                                                                                                                                            | Cette évaluation vient renseigner des aspects liés à la redevabilité (efficacité des stratégies genre, renforcement des synergies partenariales, etc.) mais alimentera les exercices d'apprentissage pour toutes les parties-prenantes associées au PGM, voire au CSC Travail Décent (GT Gender).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Méthode d'évaluation</b>                                   | Principalement externe (volet analyse), mais une partie de la composante apprentissage sera internalisée (ateliers entre pairs, échanges, sense-making). | Pouvoir compter sur une analyse extérieure nous paraît indispensable pour avoir un regard critique sur nos pratiques et méthodes. En même temps, il nous semble important de favoriser l'appropriation et les apprentissages croisés entre pairs, notamment via des webinaires ou ateliers <i>in situ</i> (frais d'interprétation).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Budget</b>                                                 | 45 000 €                                                                                                                                                 | Consultance externe (étude bibliographique, organisation d'ateliers de type sense-making, etc.) et frais ad-hoc pour ateliers entre pairs ou interprétation.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Timing</b>                                                 | 2ème semestre 2025 & 1er semestre 2026                                                                                                                   | Cet exercice se mettra en place dans la continuité des évaluations intermédiaires et donc sera lancé suite à la validation de ce plan d'évaluation.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

## Approches partenariales & renforcement de capacités (#2)

### #2a: volet SolsoC – Analyse de la chaine d'accompagnement

| Critères                                                      | Choix                                                                                                             | Motivation et explication des choix                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Portée et thématique globale (OS/pays/zone spécifique)</b> | Méta-évaluation (multi-OS) sur la thématique des approches partenariales avec un focus plus spécifique sur l'OS2. | <p>Le travail avec des partenaires<sup>5</sup> et l'accompagnement de ces derniers (renforcement mutuel de capacités, échanges de pratiques, transferts de fonds, etc.) est la principale hypothèse transversale qui sous-tend nos ToC et leurs chemins de changement autour des trois sphères - contrôle, influence et intérêt - pour favoriser le plus possible l'impact des projets et <i>in fine</i> le changement social (logé dans la sphère d'intérêt). Ce constat est extrapolable à la ToC du CSC Travail Dément.</p> <p>Pour SolsoC, cet exercice s'inscrit dans la continuité des analyses CODAC sur la « chaine accompagnement » entre les différentes sphères (partenaires associés et limitrophes) mais également des conclusions des évaluations finales 17-21.</p> |
| <b>Critères CAD ou transversaux</b>                           | Durabilité sociale et technique                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Objectifs (redevabilité, apprentissage ou autre)</b>       | Non pertinent                                                                                                     | Le sujet de l'évaluation permet de concourir aux deux objectifs.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Méthode d'évaluation</b>                                   | Mixte mais principalement externe                                                                                 | Consultance du CODAC : poursuite du mandat de l'évaluation intermédiaire sur le volet « accompagnement » en ayant des visites des programmes en Afrique de l'ouest (Sénégal/Burkina Faso).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Budget</b>                                                 | 25 000 €                                                                                                          | Fonds affectés aux frais de consultance mais possibilité des fonds additionnels seront alloués pour des ateliers « entre pairs » au niveau du PGM commun (location, mobilité, interprétation).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Timing</b>                                                 | 2026                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

<sup>5</sup> Mouvements sociaux – organisations de la société civile : syndicats, mutuelles, ONG, initiatives de l'économie sociale et solidaire, etc.

**2b: onderdeel ISVI - Thematische evaluatie capaciteitsversterking/ Gezamenlijk leren**

| Criteria                                                | Keuzes                                                   | Motivering gemaakte keuzes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Outcome(s) of thematiek</b>                          | Thematisch/<br>Multi-OS (OS1, OS2, OS4, OS5, OS6 en OS9) | De keuze komt voort uit de ToC en uit de vaststelling dat het merendeel van de budgetten gespendeerd wordt aan leeractiviteiten (capaciteitsversterking) georganiseerd door de partnerorganisaties. Het MEAL-systeem focust op de outcomes en resultaten die het gevolg zijn van deze leeractiviteiten. De bedoeling van deze evaluatie bestaat er dan ook in om naast de verantwoording rond indicatoren en resultaten te testen of onze hypothesen uit de ToC rond de beoogde effecten van capaciteitsversterking kloppen en welke zaken we kunnen leren rond de strategie die we hebben gevolgd inzake capaciteitsversterking en gezamenlijk leren. Het MEAL-systeem zal de nodige data leveren hiervoor en evoluties kunnen aantonen. De evaluatie zal een stap verder gaan en een assessment maken van onze strategie rond gezamenlijk leren en capaciteitsversterking. Dit zal gebeuren door zorgvuldige case study selectie die ons toelaat om te veralgemenen naar niet geselecteerde cases. Deze evaluatie zou ons in staat moeten stellen om op elk niveau van het programma verantwoording af te leggen en bij te leren over de strategie rond capaciteitsversterking en gezamenlijk leren. In OS1 en OS2 zal er o.m. specifiek gefocust worden op de coherentie tussen het beleid van ITUC-Africa rond migratie in vergelijking met het beleid in de respectieve landen. Voor OS4 zal er o.m. gefocust worden op de effectiviteit van de study circle approach. In OS5 en OS6 zal de onderlinge coherentie tussen beide interventies onder de loep worden genomen. Bij OS9 zal, naast de globale coherentie, o.m. bekeken worden hoe de gebruikte strategie heeft bijgedragen tot de expertise rond de agenda Waardig Werk van de begunstigden. |
| <b>DAC Criteria</b>                                     | Doeltreffendheid en coherentie                           | Bevestiging hypothesen ToC en coherentie op verschillende niveaus inzake de strategie rond capaciteitsversterking                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Doelstellingen (verantwoording, leren of andere)</b> | Verantwoording en leren                                  | De evaluatie zal via de monitoringsgegevens verantwoording afleggen over de geplande resultaten daarnaast is het de doelstelling om te leren over de strategie die we geïmplementeerd hebben rond gezamenlijk leren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                |                                                 |                                                                                                                        |
|----------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>methode</b> | Voornamelijk extern met interne TUDEP-evaluatie | Externe evaluator met voorafgaande interne TUDEP-analyse (Trade Union Development Effectiveness Profile <sup>6</sup> ) |
| <b>Budget</b>  | 110 000 €                                       |                                                                                                                        |
| <b>Timing</b>  | 1 <sup>e</sup> en 2 <sup>e</sup> semester 2026  |                                                                                                                        |

---

<sup>6</sup> <https://www.ituc-csi.org/tu-development-effectiveness-10464>

## 2c: onderdeel FOS- Capaciteitsversterking

| Criteria                                                | Keuzes                                                             | Motivering gemaakte keuzes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Outcome(s) of thematiek</b>                          | Thematisch: capaciteitsversterking<br><br>OS3<br>OS6<br>OS7<br>OS9 | <p>De evaluatie zal samen met de partners de hoofdzakelijke capaciteiten die bijdragen aan de prioritaire strategieën en thema's van het (nieuwe) programma en hoe het programma deze capaciteiten opbouwt evalueren, en onderzoeken hoe deze capaciteiten bij FOS en de partners nog verder kunnen versterkt worden opdat FOS en de partners veerkrachtige organisaties worden die in risicovolle contexten de doelstellingen kunnen verwezenlijken.</p> <p>Alle outcomes worden betrokken in deze evaluatie, met respect voor de eigenheden van iedere context, opdat interregionale uitwisseling en leren een mogelijkheid wordt. Deze evaluatie zal behoudens praktische hindernissen ook innovatieve methodologieën toepassen in functie van het gemeenschappelijk leren en het evenwaardigheidsprincipe</p> |
| <b>DAC Criteria</b>                                     | Effectiviteit, Relevantie & Coherentie                             | De evaluatie gaat na of de binnen de interventie uitgevoerde capaciteitsversterking de gewenste resultaten oplevert, of het een goede koppeling is aan de interventies van de partners zelf, en of het de meest duurzame resultaten oplevert.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Doelstellingen (verantwoording, leren of andere)</b> | Leren & verantwoorden.                                             | De organisaties zijn geïnteresseerd om te leren uit de evaluatie en te onderzoeken hoe wederzijdse capaciteitsversterking functioneert binnen het programma, en hoe deze initiatieven verbeterd kunnen worden. In tweede instantie zal de evaluatie verantwoording afleggen voor het al dan niet leveren van de verwachte doelstellingen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Methode</b>                                          | Mix extern en intern.                                              | <p>Het is de ambitie van FOS en de partners om in deze evaluatie ook methodologisch onze capaciteiten te versterken. De evaluatie zal aldus onderzoeken of een mix van externe en interne methodologieën mogelijk is. Indien niet, houden we het grotendeels extern. Ons voorstel is als volgt.</p> <p>OS3 zal een hoofdzakelijk klassieke externe evaluatie uitvoeren, met een duidelijk daaraan gekoppeld leerproces via peer to peer leerinitiatieven begeleidt door de evaluator.</p> <p>OS6 zal een peer to peer evaluatie uitvoeren. Er worden 'peer review comités' opgesteld per land bestaande uit een gezondheidspartner en een vakbondspartner die samen de evaluatie van een koppel partners in een ander land zullen uitvoeren.</p>                                                                  |

|               |                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               |                                        | <p>OS7 zal een mix hanteren van een klassieke externe evaluatie (voor de vakbondspartners) en een peer review evaluatie (voor de gezondheidspartners) met externe begeleiding.</p> <p>OS9 zal verder gebruik maken van aanbevelingen gemaakt bij de mid term evaluatie om de hypothese van capaciteitsversterking binnen de ToC te onderzoeken en aanbevelingen te formuleren om deze begeleiding te versterken of aan te passen bij de doelgroepen in functie van het behalen van de vooropgestelde resultaten.</p> |
| <b>Budget</b> | 120.000 €                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Timing</b> | Start : Q1 - Q2 2026<br>Eind : Q4 2026 | <p>De evaluatie gaat van start begin 2026. Het uitsturen van de tender kan eventueel reeds Q4 2025 plaatsvinden.</p> <p>De evaluatie moet volledig afgerond zijn op 16/12/2026</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

**Evaluation ESS #3**

| Critères                                                      | Choix                                                                                                                                                                                        | Motivation et explication des choix                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Portée et thématique globale (OS/pays/zone spécifique)</b> | Multi-OS, sélection de cas d'étude dans chaque région d'intervention hormis la Belgique – Andes (OS6), Afrique centrale (OS1), de l'ouest et du nord (OS2) et, si possible, Palestine (OS8). | <p>L'économie sociale et solidaire (ESS) est un sujet transversal du programme de Solsoc qui a été de surcroît valorisé dans le plan stratégique soumis dans le cadre du screening. Cette thématique a pour le moment un important « vent dans le dos » au niveau international (cf. résolutions et feuilles de route de divers organisations internationales – ONU, OIT, UE, OCDE). A l'inverse d'autres thématiques qui disposent d'espaces institutionnalisés d'échange et de capitalisation – ex. Masmut ou les échanges avec les organisations syndicales -, et bien que des échanges additionnels soient envisagés avec WSM dans le cadre du CSC TD, Solsoc et ses partenaires traitent principalement « en interne » de la thématique ESS. Cette évaluation offrirait en ce sens un regard externe additionnel.</p> <p>Cet exercice permettra également de contribuer aux connaissances<sup>7</sup> autour de l'agenda du travail décent porté par l'OIT et qui se fonde sur 4 piliers : 1) création d'emplois ; 2) droits au travail ; 3) accès à la protection sociale ; 4) dialogue social. Des discussions émergent autour des relations entre ces piliers, parfois présentés trop artificiellement « en silo ». Certaines initiatives menées dans le cadre du présent programme veillent à une transversalisation et à une forme de décloisonnement plus marquée entre piliers du travail décent, notamment à travers l'appui à des initiatives de l'ESS (création d'emplois décents, adossement à des mutuelles de santé, articulations entre mouvements sociaux).</p> |
| <b>Critères CAD ou transversaux</b>                           | Efficacité et durabilité                                                                                                                                                                     | Cette évaluation viendra apporter un regard complémentaire et externe aux constats du suivi-évaluation continu afin de 1) explorer les conditions qui favorisent la durabilité des IESS (facteurs de succès et d'échecs); 2) explorer des pistes pour un renforcement du plaidoyer régional/ international en faveur de l'ESS par les PA (ex. GSEF, synergies CSC et Masmut); 3) remettre à jour les connaissances sur l'ESS et                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

<sup>7</sup> Par exemple, en partant de la publication de Solsoc de 2019 « l'ESS à l'heure du travail décent ».

|                                                         |                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                         |                                                                          | son articulation avec l'agenda du travail décent (leçons apprises, boussole, capitalisation entre partenaires lors d'ateliers/rencontres internationales).                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Objectifs (redevabilité, apprentissage ou autre)</b> | Principalement redevabilité                                              | Vient renseigner des aspects liés à la redevabilité (durabilité des IESS, apports aux bénéficiaires des programmes) mais peut donner des pistes d'apprentissage au niveau du CSC (1 <sup>er</sup> chemin de changement de la ToC TD & positionnement vis-à-vis du « secteur privé »), notamment en testant l'hypothèse de décroisement entre piliers du travail décent. |
| <b>Méthode d'évaluation</b>                             | Mixte                                                                    | Organisation d'ateliers d'échanges entre pairs et regards externes de cabinets d'évaluation via différents cas d'étude à déterminer dans chaque outcome.                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Budget</b>                                           | Solsoc = 90 000 € imputés sur les coûts de gestion (frais d'évaluation). | Les principaux coûts seront liés à de la consultance externe (étude bibliographique, visite de partenaires à sélectionner dans les OS concernés, etc.).<br>NB: ce budget ne valorise pas certains coûts additionnels que pourront représenter les ateliers internationaux sur cette thématique (+- 40 000 € additionnels) et les frais opérationnels annexes.           |
| <b>Timing</b>                                           | 2 <sup>ème</sup> semestre 2025 et 2 <sup>ème</sup> semestre 2026         | En octobre 2025, un événement international autour de l'ESS (le GSEF) aura lieu. A cette occasion, plusieurs partenaires seront présents en Europe. L'évaluation (kick-off meeting) pourra être lancée lors d'un atelier d'échange annexe à cet événement.                                                                                                              |

**Evaluation shrinking space et démocratie participative #4**

| Critères                                                      | Choix                                                                                             | Motivation et explication des choix                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Portée et thématique globale (OS/pays/zone spécifique)</b> | Pays où des actions spécifiques portent sur cette thématique - Colombie, Maroc, Palestine et RDC. | Tant lors de l'élaboration du plan stratégique de Solsoc que lors des échanges et analyses contextuelles avec nos partenaires, un délitement du fait démocratique et une réduction de l'espace civique généralisés dans l'ensemble des contextes d'interventions est soulevé. Cette évaluation viendrait apporter une contribution à la question suivante : quelle valeur ajoutée des stratégies mises en place dans le domaine de la démocratie participative par nos partenaires actifs sur ce volet dans le PGM (Colombie, Maroc, Palestine, RDC) ? |
| <b>Critères CAD ou transversaux</b>                           | Efficacité ODD17 (partenariats)                                                                   | Efficacité en termes d'analyse de la contribution (test d'hypothèses de la ToC) des partenaires sur ce sujet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Objectifs (redevabilité, apprentissage ou autre)</b>       | Les deux objectifs sont rencontrés                                                                | Sur la redevabilité (cf. motivation sur l'efficacité).<br>L'apprentissage sera effectif à deux niveaux : au niveau du programme, des expériences pourront être inspirantes pour d'autres partenaires dans des contextes différents ; et, au niveau sectoriel et du CSC, WSM est en train de conduire des évaluations à mi-parcours sur cette question et Solsoc s'inscrit dans une dynamique de rapprochement avec Dynamo et LHAC qui travaillent ces questions.                                                                                       |
| <b>Méthode d'évaluation</b>                                   | Mixte                                                                                             | Mixte : externalisation de la plupart du processus d'un point de vue budgétaire, mais les contenus seront aussi traités lors d'un atelier régional Afrique de l'Ouest qui pourra être complété par des analyses externes sur les cas d'étude (cf. Portée).                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Budget</b>                                                 | 60 000 €                                                                                          | Principalement en frais d'évaluation externe et de consultance.<br>Coûts envisagés pour des ateliers multi-pays qui serviraient de moments d'échange (imputation des coûts sur d'autres lignes budgétaires).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Timing</b>                                                 | 2 <sup>ème</sup> semestre 2025 et 1 <sup>er</sup> semestre 2026                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

**Evaluation OS9 (Belgique - #5): évaluation de l'apport de Solsoc au sein des plateformes de plaidoyer**

| Critères                                                      | Choix                                                           | Motivation et explication des choix                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Portée et thématique globale (OS/pays/zone spécifique)</b> | OS9 Belgique                                                    | Solsoc s'implique dans de nombreuses plateformes de plaidoyer thématiques et géographiques et mobilise pour cela l'ensemble de l'équipe impliquée sur le programme (service international et mobilisation citoyenne et politique). Notre objectif est d'y relayer les positions de nos organisations partenaires internationales et d'influencer la position des plateformes. L'évaluation permettra d'une part de mesurer si et dans quelle mesure Solsoc joue un rôle constructif au sein de ces espaces, et si notre ambition d'influence est en adéquation avec nos moyens humains. D'autre part, il s'agira d'étudier le lien que Solsoc établit avec les organisations partenaires internationales pour ce travail en plateforme. Les conclusions et recommandations de l'évaluation permettront d'adapter notre stratégie en fonction. |
| <b>Critères CAD ou transversaux</b>                           | Efficacité & pertinence                                         | Cf. Critère suivant.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Objectifs (redevabilité, apprentissage ou autre)</b>       | Les deux                                                        | Redevabilité : contribution aux plateformes et efficacité des stratégies.<br>Apprentissage : réajustement de stratégies futures (angle pertinence).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Méthode d'évaluation</b>                                   | Externe                                                         | Externe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Budget</b>                                                 | 15 000 €                                                        | Principalement en frais d'évaluation externe et de consultance.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Timing</b>                                                 | 2 <sup>ème</sup> semestre 2025 et 1 <sup>er</sup> semestre 2026 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

## Evaluation continue (CODAC) et poursuite des apprentissages

| Critères                                                      | Choix                                | Motivation et explication des choix                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Portée et thématique globale (OS/pays/zone spécifique)</b> | Multi-OS                             | Poursuite des conclusions des évaluations intermédiaires (du comité d'accompagnement - CODAC): cet aspect sera inséré dans le suivi permanent et dans les prochains travaux du CODAC (cf. Explications fournies par Solsoc à la DGD lors du dernier Dialogue institutionnel).                                                                                                                    |
| <b>Critères CAD ou transversaux</b>                           | Pertinence<br>Cohérence du programme | Ces réunions ou ateliers permettent de prendre de la hauteur sur les actions/stratégies mobilisées dans le cadre du programme.                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Objectifs (redevabilité, apprentissage ou autre)</b>       | Apprentissage                        | Le CODAC est principalement un espace d'apprentissage, néanmoins, il permet de remplir des objectifs de redevabilité.                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Méthode d'évaluation</b>                                   | Mixte                                | Comité d'expert-es externes qui viennent apporter des inputs à l'équipe programme de Solsoc (et partenaires du programme commun).                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Budget</b>                                                 | /                                    | Ces coûts (+- 50 000 €) sont imputés aux coûts de gestion « autres » et non valorisés dans la ligne évaluation qui correspond à minimum 1% des coûts directs. Bien que ce volet sera budgétairement neutre pour le plan d'évaluation en tant que tel, dans un souci de cohérence du plan d'évaluation avec la politique MEAL de Solsoc, cet exercice est néanmoins mentionné et intégré au plan. |
| <b>Timing</b>                                                 | Jusqu'à la fin du programme          | Idée d'évaluation et d'apprentissage « en continu ».                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

### 4.3 Motivation globale des choix

L'ensemble des OS qui concourent à l'objectif général du programme et aux contributions au CSC seront analysés dans le cadre de ce plan d'évaluation. Plusieurs éléments ne seront pas inclus, notamment ceux liés à l'analyse de certains critères CAD qui ne seront pas étudiés dans le cadre du cycle programmatique 2022-2026 :

- Analyse de l'efficience et de la cohérence du programme commun, qui ont été étudiés lors du cycle programmatique précédent sur les pays communs (Belgique et Colombie). Les conclusions et recommandations de ces dernières nous semblent encore pertinentes et ne nécessitent donc pas une actualisation à ce jour.
- La pertinence des actions est principalement analysée de manière transversale et indirecte via les objectifs d'apprentissage, mais est considérée comme étant à la fois déjà traitée par la DGD (analyse lors de l'introduction des programmes) et analysées « en interne » (système MEAL et analyse via les scores de performance).
- L'impact des programmes n'est pas non plus analysé *stricto sensu* dans le cadre de ce plan, car ce critère est analysé dans le cadre du système MEAL. Une analyse complémentaire de type "étude d'impact" avec un accompagnement externe nécessite par ailleurs une méthodologie bien spécifique (cf. 5 études co-menées avec

le SES sur le cycle 17-21) qui sera éventuellement mobilisée dans le cycle programmatique suivant.

Par ailleurs, certains sujets ont déjà été traités dans le cadre des évaluations intermédiaires :

- Pour FOS et IFSI : l'aspect transformatif des stratégies « genre » a déjà été analysé et une phase supplémentaire d'apprentissage sera menée dans le cadre de l'évaluation #1.
- Pour Solsoc : différentes évaluations, synthétisées dans un rapport d'analyse en cours de finalisation ont permis de déjà balayer une grande partie des interventions du programme et d'analyser la pertinence des stratégies déployées dans ce cadre sur la plupart des thématiques et pays d'intervention (hormis la Palestine et le Sénégal).

## 5 Sources d'information identifiées

Bien que mobilisées à géométrie variable en fonction de la pertinence de les consulter ou non selon l'exercice d'évaluation concerné, les sources d'information suivantes provenant des trois organisations seront disponibles pour les différents exercices d'évaluation :

- A. Dossier transmis à la DGD dans le cadre du programme (cadre logique, analyses contextuelles, CSC) ;
- B. La théorie du changement par OS ;
- C. Rapports des partenaires (journaux de suivi des incidences) ;
- D. Rapports annuels (rapports d'activités, scores de performance & leçons apprises) ;
- E. Notes et documents politiques (ex. politique genre et environnement, politique MEAL, politique partenariale, etc.) ;
- F. PV des réunions et d'activités pertinentes du programme (ex. Séminaires ou colloques internationaux).

## 6 Calendrier des évaluations

### 6.1 Timing global

| Numéro de l'évaluation (cf. Tableau précédent) | 2 <sup>ème</sup> semestre 2025 | 1 <sup>er</sup> semestre 2026 | 2 <sup>ème</sup> semestre 2026 | 1 <sup>er</sup> semestre 2027 |
|------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Evaluation #1                                  |                                |                               |                                |                               |
| Evaluation #2                                  |                                |                               |                                |                               |
| Evaluation #3                                  |                                |                               |                                |                               |
| Evaluation #4                                  |                                |                               |                                |                               |
| Evaluation #5                                  |                                |                               |                                |                               |
| Evaluation continue (CODAC)                    |                                |                               |                                |                               |

### 6.2 Calendrier standard (évaluation externe) à adapter et décliner pour chaque exercice d'évaluation

|                           | Quoi                                                              | Quand                                                                 |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Processus d'appel d'offre | Publication des TDR spécifiques dédiés à un exercice d'évaluation | Selon exercice d'évaluation (cf. tableau précisant le timing global). |
|                           | Deadline pour les offres                                          | 2 à 4 semaines après la publication des TDR                           |

|                                        |                                                                  |                                                         |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
|                                        | Sélection et contractualisation avec le cabinet de consultance   | 2 semaines après la deadline des offres                 |
| Phase d'implémentation de l'évaluation | Réunion « kick-off » avec l'équipe d'évaluation                  | 2 à 4 semaines après la sélection et contractualisation |
|                                        | Ajustement de la méthodologie                                    | 2 semaines après la réunion Kick-off                    |
|                                        | Phase de collecte et d'analyse des données                       | Selon exercice d'évaluation                             |
|                                        | Envoi du premier draft du rapport                                |                                                         |
|                                        | Restitution et ateliers de sense-making                          |                                                         |
|                                        | Feedbacks sur la 2 <sup>ème</sup> version du rapport             |                                                         |
|                                        | Validation du rapport final                                      |                                                         |
| Suites à donner                        | Publication du rapport final validé et de la réponse managériale | Max. 3 mois après la finalisation du rapport            |
|                                        | Mise en place des actions liées à la réponse managériale         | Selon timing                                            |

### Leçons pour les fédérations – Lien entre budgétisation et planification

L'élaboration de ce plan étant intervenue en fin de programmation (alors que les évaluations intermédiaires étaient déjà lancées), une cohérence totalement parfaite du point de vue de la planification budgétaire n'a pas été rencontrée. En ce sens, pour la planification du prochain plan d'évaluation (programme 2027-2031), une attention additionnelle sera mise sur l'adéquation entre ces plans d'évaluation et la budgétisation sur les 5 années du programme (ex. mix entre évaluation « en continu » et évaluations ponctuelles).