



## Management Réponse de l'évaluation externe à mi-parcours du programme 2017-2021

### Introduction et contexte général

L'évaluation du «programme WSM/ANMC - IEOI - MSI 2017-2021 : stratégies d'influence sur les politiques» cherche à répondre aux exigences d'évaluation à mi-parcours énoncées dans l'arrêté royal de 2016, art. (44) pour les programmes d'une durée supérieure à 3 ans. Le but de cette évaluation à mi-parcours est double: i) apprendre ensemble sur le potentiel des (sous-) stratégies utilisées pour influencer les politiques, et ii) contribuer à la prise de décision conjointe sur des ajustements stratégiques et opérationnels qui pourrait devoir être apportés au programme en cours et au prochain programme.

L'évaluation se focalise sur les stratégies d'influence politiques des partenaires du programme belge au niveau national, régional, continental ou international et vise à fournir des réponses aux questions suivantes :

1. Quelle est la valeur intrinsèque (ou potentielle) de chaque (sous-) stratégie (ou type d'activité) pour influencer avec succès les politiques aux niveaux national, régional, continental et international?
2. Comment toutes ces (sous) stratégies (ou types d'activités) se complètent-elles ou se renforcent-elles, et quels ajustements sont nécessaires à un niveau plus pratique en vue de réussir à influencer les politiques aux niveaux nationaux, régionaux, continentaux et internationaux ?
3. Quelles sont les recommandations stratégiques pour WSM, IEOI et MSI concernant les (sous-) stratégies utilisées par le programme conjoint en vue de réussir à influencer les politiques aux niveaux nationaux, régionaux, continentaux et internationaux ?

Alors que le programme conjoint WSM/ANMC - IEOI - MSI couvre divers pays et régions d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine, l'évaluation est basée sur des études de stratégies d'influence sur les politiques dans trois pays : le Sénégal (lié à la région Afrique de l'Ouest), l'Indonésie (lié au continent Asie) et la République Dominicaine (liée au continent Amérique Latine).

WSM/ ANMC, l'IEOI et MSI, sont content de l'évaluation à mi-parcours comme elle a été exécutée par South Research. D'une part, cette évaluation confirme que les choix stratégiques faits au début de ce programme étaient les bons. South Research le déduit du fait que, malgré des contextes très complexes et difficiles, les partenaires et réseaux multi-acteurs du programme ont déjà apporté des contributions significatives aux changements positives, tant aux niveaux politiques que pratiques.

D'autre part, les notes des évaluateurs contiennent également un certain nombre de suggestions qui nous permettront d'affiner nos méthodes et modes de travail afin de pouvoir atteindre encore plus efficacement les changements que nous visons avec nos partenaires. Globalement, WSM, l'IEOI et MSI sont d'accord avec les 8 recommandations retenues dans le rapport global, et prendront les mesures nécessaires pour les mettre en œuvre à la fois à court terme (dans le programme actuel) lorsque cela est possible et certainement à plus long terme dans le prochain programme DGD. Toutefois, nous avons exprimé des réserves sur certaines des recommandations parce que nous ne suivons pas toujours entièrement le raisonnement des évaluateurs ou parce que notre expérience sur le terrain nous donne des aperçus différents.

## **Appréciation générale de l'évaluation:**

Il faut souligner qu'il s'agit d'une première évaluation externe (intérimaire) du programme commun de WSM/IEOI/MSI. Les trois acteurs peuvent en tirer des leçons importantes qu'ils appliqueront dans le cycle de planification du nouveau programme quinquennal commun, si celui-ci est approuvé. Chacune des 3 organisations du programme commun (WSM/IEOI/MSI) doit prendre ses responsabilités pour assurer un suivi dans les domaines qui les concernent spécifiquement.

Nous sommes heureux de constater, comme l'indique le rapport final, que les partenaires et les réseaux multi-acteurs avec lesquels nous travaillons dans le cadre de ce programme ont influencé positivement de nombreux processus d'élaboration des politiques. Cela a permis de réaliser les changements politiques nécessaires. Il est souligné qu'il faut du temps pour induire ces changements et qu'il faut toujours tenir compte d'un certain nombre de facteurs imprévisibles....

L'évaluation a confirmé que le programme a réussi à obtenir de nombreux changements dans les pratiques et à améliorer la situation de nombreux bénéficiaires. Les syndicats avec lesquels le programme travaille, jouent leur rôle dans les réunions tripartites au niveau national et dans les réunions bipartites au niveau des entreprises. Ils sont écoutés à travers l'approche du dialogue social qu'ils gèrent correctement. L'évaluation a montré clairement que les différents partenaires du programme avec lesquels ils travaillent (syndicats, ONG, réseaux multi-acteurs) sont reconnus et soutenus par leur base et apportent beaucoup de connaissances sur le contexte et ont dans bien des cas, la capacité d'élaborer des propositions alternatives et des stratégies pour être entendu. Certaines des organisations, en particulier les syndicats importants, ont la capacité de définir le type d'approche et le moment les plus appropriés pour être entendu et effectivement influencer le processus de formulation des changements de politiques et de pratiques.

La stratégie du MSI pour informer et sensibiliser les acteurs de l'économie informelle ainsi que les décideurs doit se poursuivre. Il est important de convaincre les acteurs du secteur informel de l'importance et des avantages de la formalisation. D'autre part, des changements de politiques et de pratiques doivent être obtenus pour garantir que ces avantages liés à cette formalisation sont bien garantis. Il est important que le MSI et le CNTS continuent ensemble de sensibiliser et d'informer et d'obtenir des succès tangibles dans les changements de pratique qui peuvent convaincre le secteur informel de s'engager dans ce processus de formalisation. Pour être efficace, MSI doit concentrer ses actions sur quelques objectifs précis et tangibles au niveau des pratiques.

L'évaluation montre que les synergies créées entre les organisations participantes peuvent être développées. La participation des partenaires de WSM et de MSI aux échanges et réflexions aux niveaux international, régional et national organisés par l'IEOI contribue au succès du programme. Le CNTS, partenaire du WSM et du MSI au Sénégal participe au réseau multi-acteurs mis en place par le WSM. Le réseau a abordé la question de la protection sociale du secteur informel et contribue aux réflexions sur la transition d'une économie informelle à une économie formelle.

Enfin, il faut remarquer que la faisabilité de la mise en œuvre de certaines recommandations nécessite des ressources financières qui ne sont pas disponibles dans le budget actuel du programme quinquennal, mais le seront peut-être lors du nouveau cycle de programmation, si celui est approuvé. En outre, nous constatons que certaines recommandations sont basées sur des résultats observés dans les trois études nationales. Elles sont valables, certes, mais doivent être adaptées aux différents contextes nationaux auxquels nos partenaires sont confrontés lors de la mise en œuvre du programme.

## MANAGEMENT RESPONSE vzw BIS/asbl MSI

Recommandations	Accord ou pas d'accord	Management Response : En cas d'accord, actions pour l'intégration de la recommandation. Si pas d'accord, on explique pourquoi la recommandation est rejetée
<p><b>Recommandation 1 :</b> Bien que le programme ait pu déjà contribuer à l'évolution des politiques et des pratiques, il doit accorder une plus grande attention à tous les aspects et questions qui se posent pour obtenir des changements concrets dans les pratiques. Sur base d'une analyse approfondie de ce qui est nécessaire pour obtenir ces changements de pratique, les ressources humaines et financières nécessaires doivent être prévues dans le programme. Parce que les changements de pratiques sont très exigeants et doivent couvrir de nombreuses questions, nous recommandons que le programme définisse, en étroite collaboration avec les partenaires, quelles sont les priorités à obtenir dans les changements de pratiques et concentre ses efforts pour couvrir tous les aspects nécessaires afin d'obtenir ces changements de pratiques concrets identifiés. Il est important de capitaliser les expériences, d'explicitier les liens entre les changements de politiques et de pratiques et de devenir "expert" sur cet axe prioritaire défini.</p>	Accord	<p>Pour MSI, l'IEOI et WSM les changements pratiques sont le point de départ pour définir les changements politiques. Mais les changements politiques permettent de rendre durables les changements pratiques. Pour renforcer la stratégie pour atteindre les changements pratiques et politiques, MSI s'engage dans le processus de définir plus clairement en 2022-2026 des priorités communes du programma conjoint en lien avec chaque partenaire (y inclus les réseaux multi-acteurs nationaux et continentaux de WSM), tout en tenant en compte des besoins et de l'expertise existante. Pour cela, MSI contribuera à capitaliser en 2020-2021 avec l'IEOI et WSM les stratégies thématiques principales mises en œuvre par les partenaires - (droits du travail et dialogue social, l'organisation de l'économie informelle et sociale, ...) et ainsi de définir plus ensemble et systématiquement pour 2022-2026 les changements pratiques et politiques que nous souhaiterions atteindre avec nos partenaires ainsi que les stratégies pour y arriver (à travers des échanges Sud-Sud et triangulaires par exemple, tant que les budgets seront disponibles).</p>
<p><b>Recommandation 2 :</b> Il est important d'investir davantage dans les capacités des partenaires et en particulier des réseaux à analyser et suivre le contexte qui influence les processus de lobby et de plaidoyer. En intégrant certains outils et instruments - comme par ex. l'élaboration d'une Théorie du Changement adaptée au lobbying et à la défense des intérêts ou une analyse de pouvoir pour mieux situer les différents intervenants- la participation et l'échange entre différents partenaires et/ou membres des réseaux multi-acteurs peuvent améliorer l'analyse partagée. L'évaluation recommande l'élaboration d'un système de suivi/monitoring régulier des changements du contexte et de partage de l'information afin que les activités de lobby et advocacy puissent être ajustées en conséquence.</p>	Accord	<p>La stratégie de lobby et de plaidoyer s'inscrit dans une « Théorie de changement » existante et dans les analyses de contexte régional (les ACC) écrites en 2015 pour la DGD. Différentes méthodologies d'analyse du contexte sont déjà utilisées par les partenaires et/ou les réseaux multi-acteurs sur le droit à la protection sociale de WSM, par exemple la « cartographie du pouvoir /matrice des parties prenantes » et autres échanges entre les partenaires. Avec WSM et IEOI, nous proposons de systématiser avec les partenaires/réseaux des outils pour l'analyse du contexte et des stakeholders. Nous allons ensemble améliorer l'outil « road map » (développé en 2016 par WSM pour faire l'analyse systématique des « stakeholders » intervenant dans la protection sociale). Avec WSM et IEOI, nous allons continuer à soutenir nos partenaires respectifs par le renforcement de capacités sur le suivi du contexte, et en rejoignant des activités de monitoring du contexte par les réseaux multi-acteurs sur le droit à la protection sociale de WSM (par exemple par des ateliers nationaux internes annuels).</p>

		Nous nous soutenons mutuellement dans la réalisation d'analyses de contexte, le cas échéant, et par la participation de partenaires aux réseaux.
<p><b>Recommandation 3:</b> Étant donné que la question de la sécurité sociale recouvre de nombreux aspects, il est important de mettre en place un système qui permette de capitaliser les connaissances et expériences. Et vue le large spectre de thématiques à considérer, il est important de cibler les priorités et d'encourager les personnes et organisations qui travaillent sur une même thématique à travailler ensemble.</p>	Accord	Cette recommandation 3 est liée à l'autre recommandation 1 recommandant de faire un choix de priorités. Avec WSM et IEOI, nous allons renforcer le système de capitalisation et d'expertise, comme décidé en 2019 avec nos partenaires. Nous allons veiller à encore systématiser davantage le monitoring des actions de nos partenaires en utilisant les rencontres au niveau national, régional, continental et international pour capitaliser et échanger sur les actions spécifiques.
<p><b>Recommandation 4:</b> Tout en poursuivant l'objectif du programme de renforcer et développer la représentativité des organisations, le programme doit permettre de stimuler davantage la création de synergies entre les différents acteurs et partenaires de manière à ce que leur légitimité et leur notoriété s'accroissent et qu'ils soient de ce fait mieux considérés et écoutés au niveau politique. Enfin, plus d'attention pourrait être portée à la division des tâches entre les différents acteurs.</p>	Accord	La synergie renforce la légitimité et la notoriété et donc renforce l'action politique que mènent nos partenaires avec notre appui. Nous allons donc continuer à renforcer les synergies de nos partenaires par des cartographies des acteurs pour encore créer des alliances plus large, approfondir les relations entre partenaires pour partager les tâches et utiliser l'expertise de chaque organisation, et renforcer la communication et la visibilité des synergies des partenaires, réseaux et membres de la plateforme Travail Décent. Nous allons d'abord approfondir les synergies avec WSM et IEOI.
<p><b>Recommandation 5:</b> L'équipe d'évaluation recommande que, si besoin est, les capacités de recherche soient renforcées au sein des organisations partenaires du programme afin de s'assurer que les informations pertinentes nécessaires pour développer les propositions d'alternatives, les revendications et les argumentaires soient disponibles au moment opportun. Il est également recommandé de mettre davantage l'accent sur la mise en réseau avec des organisations et des instituts de recherche aux visions similaires qui peuvent apporter de manière efficace des résultats de recherche. Le programme doit tenir compte du fait que plus il se concentre sur les changements de pratiques locales, plus il doit développer des arguments et des revendications spécifiques au contexte et que, par conséquent, des informations plus concrètes et des études spécifiques au contexte sont nécessaires. Les évaluateurs recommandent également d'accorder plus d'attention aux échanges entre pairs, de capitaliser les connaissances qui existent déjà sur les différents thèmes et de se faire reconnaître comme "experts".</p>	Accord, mais...	<p>Avec WSM et IEOI, nous sommes d'accord mais nous pensons que les organisations ne sont pas des centres de recherches, et n'ont souvent pas les moyens (ressources humaines ou financières) pour accorder une priorité à la collecte des données internes. Un des rôles clés pour MSI est donc d'accompagner, nos partenaires à ce niveau pour identifier des centres de recherche/universités/ONG de recherche sur les thématiques du programme qui peuvent appuyer nos partenaires dans le développement d'arguments et d'alternatives.</p> <p>Nous pouvons aussi prévoir des budgets respectifs pour la période 2022-2026 pour des études et la collecte de données et la capitalisation de la contribution de nos partenaires sur le terrain et pour renforcer les échanges « sud-sud » qui permettent de capitaliser l'expérience et l'expertise de chaque partenaire.</p>
<p><b>Recommandation 6:</b> L'évaluation recommande de poursuivre l'organisation d'ateliers et de séminaires à l'échelle internationale, continentale, régionale et de bien</p>	Accord	L'évaluation confirme que les ateliers au niveau international, continental, régional, national sont une stratégie efficace dans le processus d'action politique.

<p>spécifier leurs objectifs futurs, en les définissant et les situant au sein du processus d'influence politique qui se déroule dans les différentes sphères. Les ateliers doivent être préparés bien à l'avance en fonction de ces objectifs afin que les « bonnes » personnes soient invitées et que les organisations que ces personnes représentent s'investissent dans sa préparation, puis l'appropriation de ses résultats et de leurs suivis. Il est recommandé de mettre davantage l'accent sur la capitalisation et la communication de l'information et des expériences acquises. L'évaluation recommande d'accorder plus d'attention à la préparation et au suivi des échanges entre pairs et d'examiner également les possibilités d'organiser des échanges supplémentaires entre pairs au sein de chacun des pays.</p>		<p>Pour s'assurer de la qualité de nos ateliers respectifs et conjoints, nous allons développer ou capitaliser une « checklist » pour le processus de préparation de ces ateliers avec des outils pour s'assurer de leur efficacité dans l'étape de préparation, l'étape d'exécution et l'étape de suivi. L'objectif est d'inscrire clairement les ateliers dans le processus d'action politique.</p> <p>Le contenu et la méthodologie sont préparés en collaboration avec nos partenaires et sont basés sur une enquête et une préparation préalable des besoins et bonnes pratiques des partenaires, ainsi que sur des capitalisations préalable réalisées par l'équipe qui organise.</p>
<p><b>Recommandation 7 :</b> Parce que ces alliances sont cruciales pour obtenir des changements et parce que les formations d'alliances sont des processus locaux qui se déroulent dans des contextes différents, l'équipe d'évaluation recommande que le programme accorde plus d'attention à la stimulation de la formation d'alliances et à fournir des moyens, par exemple, d'organiser un séminaire ou une action commune afin de créer une certaine réciprocité nécessaire pour développer des alliances.</p>	<p>Accord</p>	<p>La stratégie de mise en place d'alliances est une stratégie importante qui sera encore renforcée dans le programme dès 2022. Cette stratégie continuera d'être renforcée par l'identification de stakeholders qui peuvent renforcer l'action de nos partenaires. Des ateliers nationaux, continentaux et internationaux pour l'ensemble des partenaires de WSM, l'IEOI et MSI, permettent la mobilisation de ces stakeholders pour les impliquer dans la construction de stratégies politiques communes</p>
<p><b>Recommandation 8:</b> L'équipe d'évaluation <i>recommande</i> à WSM d'investir davantage dans le développement de réseaux multi-acteurs et de créer des occasions, pour les différents partenaires, de mieux se connaître et d'instaurer un climat de respect et de confiance pour travailler ensemble. Ces réseaux multi-acteurs doivent avoir les moyens de se développer de façon créative et de travailler ensemble pour une meilleure protection sociale pour tous. Un défi spécifique est de trouver un bon équilibre entre les différents objectifs, c.-à-d. l'objectif d'échange et de création de dynamiques entre les partenaires et l'objectif d'obtenir des changements de politiques et surtout de pratiques. En ce qui concerne ce dernier point, nous recommandons au programme WSM de se concentrer sur quelques questions afin d'obtenir l'expertise nécessaire. Il se pourrait qu'au sein d'un réseau multi-acteurs, une sous-section se spécialise sur une thématique spécifique.</p>	<p>d'accord mais pour WSM</p>	<p>Même si cette recommandation est dirigée vers WSM en particulier, MSI reconnaît l'importance des réseaux multi-acteurs de WSM pour les partenaires de l'ensemble de nos organisations. Nous saluons donc la volonté de WSM d'investir davantage dans la stratégie.</p>