

Note de réponse managériale à l'évaluation externe finale du programme pluriannuel MSI 2017-2021



Introduction et contexte général

Comme le stipule l'arrêté royal du 11 septembre 2016 art. 44, relatif à la coopération non gouvernementale, une évaluation finale doit être réalisée à la fin des 5 années du programme, par tous les acteurs accrédités, pour chacun des résultats du programme. Les organismes qui mettent en œuvre le programme conjoint (WSM-MC-CM, ACV-CSC International et BIS-MSI) souhaitent orienter la portée de leurs évaluations finales vers leurs propres résultats individuels, conformément à des appels d'offres distincts, mais sur la base de trois questions d'évaluation communes, comme indiqué à la section B.5.1.

À cet égard, le reste de cette évaluation finale s'applique uniquement aux résultats de l'intervention de BIS-MSI, à savoir : « *Les organisations syndicales partenaires en Afrique du Sud, au Burundi et au Sénégal sont capables d'améliorer le dialogue social pour contribuer à des conditions favorables de travail des travailleurs précaires dans l'économie formelle et informelle avec un accent sur les femmes et les jeunes.* »

Cette évaluation finale externe est d'abord orienté vers la redevabilité, indépendamment du fait que l'apprentissage joue un rôle essentiel dans la stratégie de partenariat BIS-MSI, en mettant l'accent sur ce qui a été correctement réalisé et qui pourrait être considéré comme une trajectoire d'amélioration pour les futurs cycles de programme du travail décent de BIS-MSI.

Dans un souci de comparaison des bonnes pratiques, des conclusions et des recommandations, BIS-MSI, WSM et ACV-CSC International ont formulé 3 questions communes comme base de leurs évaluations finales distinctes des résultats des programmes individuels pour la période 2017-2021 ; à savoir :

1. Quelles bonnes pratiques, conclusions et recommandations concernant les critères prioritaires du CAD pour les évaluations finales (efficience, efficacité et durabilité) peuvent être communiquées à la DGD en complément au rapport final moral de BIS-MSI ?
2. Quelle a été l'influence de la COVID 19 sur l'atteinte des résultats? Et l'organisation s'est-elle adaptée/réagi de manière efficiente et efficace afin de garantir l'atteinte des résultats?
3. Quelles données recueillies sur la base de la recherche de l'évaluation sur l'efficience, l'efficacité et la durabilité du programme apportent un éclairage sur l'impact et la pertinence pour les groupes cibles indirects/finaux du programme 2017-2021 - en général, ainsi que sur les 3 principes de l'Agenda 2030 ?

Appréciation Générale de MSI sur l'évaluation finale

MSI salue le rapport d'évaluation final de FocusUP et exprime son appréciation pour la coopération constructive entre nos deux organisations pour la période d'évaluation d'octobre 2021 à mai 2022. MSI voudrait également exprimer sa gratitude envers les membres du comité directeur pour l'orientation et le suivi du processus d'évaluation finale. L'évaluation de FocusUP confirme que les objectifs et les résultats ont été atteints dans l'ensemble, conformément à ce qui était prévu dans le cadre logique, tant au niveau de l'objectif spécifique et de ses indicateurs, qu'au niveau des résultats au niveau des pays. Le programme a largement tenu ses promesses. La pandémie de la COVID-19 a eu un impact majeur sur le travail des organisations partenaires de MSI et les syndicats ont fait preuve d'une extrême agilité. Ils sont passés au numérique et ont tout mis en œuvre pour atténuer les conséquences négatives sur les travailleuses et travailleurs les plus vulnérables. Malgré quelques changements d'orientation nécessaires, les objectifs stratégiques majeurs du programme n'ont pas été mis de côté ! L'évaluation finale a indiqué que le programme MSI a grandement contribué à la durabilité organisationnelle interne dans les trois pays et que MSI a énormément contribué à la formation des cadres syndi.caes.caux et a pu faire la différence dans ce domaine dans les 3 pays partenaires. MSI peut être d'accord avec les 6 recommandations données par FocusUP, et les reprendra dans sa trajectoire MEAL avec ses organisations partenaires dans le cadre de son programme pour 2022-2026.

REPONSE MANAGERIAL asbl MSI, tel qu'approuvé par le CA et l'AG le 21/06/2022.

Recommandations	Accepté/pas accepté	Réponse managériale: Si accepté: donner les actions incluant la recommandation; Si pas accepté : expliquer les raisons du refus de la recommandation
<p>Recommandation 1: Continuer à renforcer les capacités des fédérations et des syndicats (affilié.e.s). Bien qu'il y ait eu de nets progrès dans la gestion des services délivrés, la gouvernance syndicale et la capacité de recruter du personnel et des membres, <u>des améliorations sont encore possibles</u>. La pertinence du programme et le mécanisme de changement pour les personnes vulnérables tels que définis dans la TdC sont toujours valables. La pandémie de la covid-19 a été accablante pour certains groupes vulnérables. L'utilité des syndicats dans la protection des droits des travailleurs a été clairement illustrée. La lutte pour des emplois décents et une protection décente (protection sociale et santé sécurité au travail) mérite une attention continue à l'avenir dans les trois pays. <u>L'approfondissement des résultats</u> déjà obtenus à tous les niveaux des syndicats et des fédérations et auprès de larges groupes de personnes vulnérables nécessite un renforcement supplémentaire des capacités.</p>	<p>Accepté</p>	<p>Dans le nouveau PPA 2022-2026, BIS-MSI a continué à prendre en charge le renforcement des capacités. En tant qu'approche méthodologique du renforcement des capacités, l'intervention de BIS-MSI utilise l'outil sur la capacité organisationnelle des syndicats (TUOC), qui identifie 3 types de domaines de capacités (Capacité à exercer une influence et obtenir des résultats, capacités organisationnelles, capacités relationnelles), nécessaires aux syndicats pour renforcer leurs organisations afin de promouvoir le travail décent. Nos résultats sont formulés en fonction de ces 3 domaines de capacités, tandis que la TdC de l'objectif spécifique fournit des informations détaillées sur la nécessité de renforcer ces capacités et pourquoi. Pour améliorer le dialogue social, l'opérationnalisation de notre objectif spécifique accordera une attention particulière à:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Résultat 1: Capacité à exercer une influence et obtenir des résultats</i> (négociation, établissement de l'agenda), couvre la négociation collective: capacité d'effectuer une analyse situationnelle du marché du travail et des facteurs industriels/sectoriels, d'articuler et de regrouper les besoins des membres, d'élaborer des propositions de négociation, de négocier efficacement dans le cadre du dialogue social bipartite et tripartite. • <i>Résultat 2: Capacité Organisationnelle</i> couvre les structures et procédures : capacité à mettre en œuvre des structures syndicales inclusives, démocratiques et autonomes, à organiser, retenir, mobiliser et engager des membres, à gérer les membres (base de données) et à capitaliser l'expertise ; • <i>Résultat 3: Capacité relationnelle (institutionnelle)</i> couvre la capacité à construire des réseaux et des alliances avec d'autres syndicats, des OSC et d'autres alliés pertinents pour obtenir une légitimité interne et externe, pour influencer les gouvernements, les employeurs et d'autres groupes d'intérêt, pour mener un dialogue efficace avec différentes parties prenantes, pour faire campagne auprès de différents publics, pour faire pression et plaider en faveur des propositions politiques. <p>Le renforcement de ces trois types de capacités exige également qu'une attention spécifique et transversale soit accordée au renforcement des capacités en matière de genre, d'autonomisation des femmes et d'environnement/climat.</p>

<p>Recommandation 2: Approfondir la capitalisation des bonnes pratiques, y compris les processus qui mènent à des résultats afin d'identifier la contribution de l'accompagnement. De nombreuses bonnes pratiques ont pu et ont été identifiées. Suite aux recommandations de l'évaluation à mi-parcours en 2019, BIS-MSI a mis en place un certain nombre d'étapes vers la capitalisation des bonnes pratiques à travers un certain nombre de publications, de synergies avec la CSI/RSCD et une trajectoire d'apprentissage avec ACE-EU. Il serait bon d'utiliser des formats existants ou nouveaux pour documenter systématiquement ces bonnes pratiques. <u>Le processus menant au résultat devrait être décrit de manière suffisamment détaillée.</u> Il est également recommandé que <u>la contribution de BIS-MSI au processus et aux résultats soit décrite.</u></p>	<p>Accepté</p>	<p>Comme mentionné par les évaluateurs externes, nous avons pris un certain nombre de mesures concrètes au cours du programme 2017-2021 afin d'améliorer la capitalisation de nos Bonnes Pratiques. Nous sommes d'accord que cette démarche était parfois plus sur une base ponctuelle et que des améliorations sont nécessaires sur la documentation du "processus", c'est-à-dire la manière dont nous sommes parvenus au résultat, de façon plus détaillée. À cette fin, dans le prochain programme quinquennal, nous accorderons une attention particulière à la cartographie de la contribution de BIS-MSI dans le processus.</p>
<p>Recommandation 3: La dimension du genre mérite une attention continuelle, bien qu'une différenciation envers les partenaires (et pays) devrait être intégrée. En Afrique du Sud, d'importants résultats législatifs ont déjà été obtenus. D'importants documents de politique interne ont également été rédigés et adoptés. Il est maintenant important en Afrique du Sud de <u>continuer à les mettre en œuvre à tous les niveaux au sein de la COSATU et de ses affiliés.</u> La mise en œuvre de la législation a également un rôle important à jouer. Des activités et un soutien supplémentaires peuvent être fournis dans ce cadre. <u>Au Burundi et au Sénégal, il semble nécessaire de promouvoir plus intensivement l'égalité des sexes et l'intégration de la dimension de genre.</u> Des efforts importants ont déjà été faits dans le cadre des programmes, mais il y a encore une marge de progression, tant au niveau de la création d'un soutien, de l'adaptation des procédures internes et du développement de politiques que de l'implication des femmes dans les activités. Il serait bon de mettre fortement l'accent sur le thème du genre dans le développement de toutes les activités.</p>	<p>Accepté</p>	<p>Dans le nouveau PPA 2022-2026, BIS-MSI a accordé une attention particulière à l'approfondissement de la dimension de genre. Pour assurer le suivi des progrès, nos indicateurs sont formulés de manière spécifique au genre, tous ventilés par âge ou par sexe. Pour prévenir et lutter contre les VBG, notre indicateur de l'objectif spécifique (OTR4_IOV2) se concentre sur "...le développement et la mise en œuvre de programmes de prévention de la violence basée sur le genre et/ou de mécanismes de rapportage (contribuant aux ODD 5.1 & 5.2) ; comme indiqué dans les articles 6-8 de la R206 de l'OIT, dont les membres vulnérables du syndicat (M:65%, F:35%, Y:25%) ont connaissance ou en font usage". Etant donné que les femmes constituent la majorité des travailleurs en situation précaire, l'autonomisation des déléguées et les membres féminines des syndicats est mesurée par des indicateurs de genre spécifiques pour chaque résultat : négociation pour l'établissement d'un agenda de dialogue social sensible au genre, accords et législation (R1_IOV.2) ; mécanismes de signalement de VBG, nombre de cas de VBG signalés (R2_IOV.2) et travail de plaidoyer pour la ratification de la C183 de l'OIT sur la protection de la maternité, la C189 sur le travail domestique et la C190 sur la VBG (R3_IOV.3).</p>
<p>Recommandation 4: Améliorer la production des données et statistiques digitalisées. Un travail important a été réalisé dans les trois pays pour créer des bases de données digitalisées concernant la gestion des membres. Les premières mesures ont été entreprises et ces dernières doivent être approfondies. Il est également recommandé <u>d'élargir la gestion de la base de données</u> pour y inclure un inventaire des conventions collectives et une analyse de leurs contenu. Ces bases de données électroniques permettront</p>	<p>Accepté mais</p>	<p>Nous sommes d'accord avec les évaluateurs externes sur l'importance des bases de données électroniques, permettant des analyses et des choix stratégiques. Comme mentionné précédemment, un travail important a été réalisé au cours du programme actuel et nous continuerons à investir dans la formation pendant le nouveau programme de 2022-2026. <u>Mais</u>, quant-au recrutement de personnel, le programme MSI n'a pas prévu de budget pour ce type de coûts et cela dépendra des</p>

<p>d'effectuer des analyses et des choix stratégiques dans les processus de dialogue social. Bien entendu, cela devrait s'accompagner de la formation et du recrutement de personnel ayant les compétences nécessaires pour gérer cette base de données.</p>		<p>moyens disponibles au niveau national auprès des organisations partenaires elles-mêmes.</p>
<p>Recommandation 5: BIS-MSI dispose de très bons manuels et outils de suivi. Puisque les rapports sont effectués par les partenaires et que BIS-MSI n'a pas son propre coordinateur sur place, il est recommandé de <u>continuer à investir dans la capacité de suivi et d'évaluation des partenaires</u>. BIS-MSI a inclus dans le programme 2017-2021, par le biais de sa trajectoire d'apprentissage avec l'ACE-EU, l'utilisation d'outils tels que la récolte des résultats (« outcome harvesting »), l'analyse de la contribution et le contexte d'intervention, le mécanisme et les résultats de l'intervention (ICMO), mais ceux-ci <u>ne sont pas encore opérationnels</u>. Ce faisant, il est recommandé que les données de suivi puissent être mises en œuvre de manière durable dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau programme. En d'autres termes, les données de suivi peuvent également être utilisées par les syndicats pour leurs opérations, indépendamment de la mise en œuvre du programme. Il est donc important d'identifier soigneusement la méthodologie, les indicateurs et les données de suivi.</p>	<p>Accepté</p>	<p>Nous sommes heureux de lire que le travail et l'énergie que nous avons investis en tant qu'organisation dans le développement et la mise en œuvre de bons manuels et d'outils de suivi ont été reconnus par l'évaluation externe. Nous continuerons à investir, non seulement dans la capacité de suivi et d'évaluation de nos partenaires, mais aussi à intégrer l'ensemble du concept de SERA dans le cadre du nouveau programme 2022-2026. L'apprentissage sera un pilier central.</p> <p>D'importants enseignements tirés des trajectoires d'apprentissage syndicales conjointes avec IFSI-ISVI, BIS-MSI, ACV-CSCi et de nos partenaires (sur le genre, le climat, la protection sociale et le R.204), ainsi que de la CPDW (sur le changement climatique), ont été intégrés dans l'objectif spécifique proposé par BIS-MSI, à savoir : l'accent sur les violences basées sur le genre, les mesures climatiques dans la CDN, etc. Conformément aux évaluations internes, IFSI-ISVI, BIS-MSI, ACV-CSCi et leur OP vont également approfondir leurs efforts sur les questions transversales et sur la capitalisation des bonnes pratiques au cours de la période 2022-2026.</p> <p>Conformément aux conclusions des dialogues institutionnels sur la période 2017-2021, ainsi qu'au processus de certification de BIS-MSI, nous avons travaillé vers (1) un meilleur alignement SERA avec WSM et ACV-CSCi, (2) appris que le coût de réalisation d'une évaluation d'impact n'est pas faisable pour BIS-MSI et (3) travaillé sur la collecte de données afin d'améliorer nos Baseline, SERA et indicateurs.</p>
<p>Recommandation 6: Plus de soutien est nécessaire pour souligner l'importance de l'environnement et du changement climatique. Dans le domaine du changement climatique et de l'environnement, les syndicats des trois pays ont été indirectement impliqués. En effet, il ne s'agit clairement pas d'un thème central dans leurs activités. Cependant, il est important que les syndicats accordent plus d'attention à la transition juste, car ce sont les groupes les plus vulnérables qui seront les plus touchés par le changement climatique.</p>	<p>Accepté</p>	<p>Dans le nouveau PPA 2022-2026, BIS-MSI a accordé une attention particulière à l'approfondissement de l'importance de l'environnement et de la TJ vers des emplois verts, des sociétés neutres en carbone et des lieux de travail à l'épreuve du climat. Cela se reflète dans des indicateurs spécifiques sur l'établissement d'un agenda environnemental (y compris la santé et la sécurité) par le biais de la participation au dialogue social (OTR4_IOV3, R1_IOV.3, R2_IOV.3).</p> <p>Ces indicateurs indiquent clairement les niveaux d'ambition (élevés et novateurs), en quantifiant les mesures axées sur les travailleurs qui doivent être adoptées dans le cadre du climat national, ainsi que le nombre de lieux de travail où des mesures d'adaptation et/ou d'atténuation ont été mises en œuvre, dans les deux cas par le biais du DS/des mécanismes de consultations/de la négociation. En examinant les mesures concernant les problèmes de changement climatique ayant un impact sur les travailleurs, la formulation sensible à l'environnement/au climat de l'OTR4_IOV.3</p>

		aborde ce thème. De plus, les organisations partenaires recueilleront des données (ORT2_IOV3) sur l'impact du changement climatique de manière structurée, ce qui les sensibilisera davantage au sujet et jettera les bases de revendications contextualisées.
--	--	--

Recommandation 1:		
Action principale	Période	Qui est responsable
1. Consulter les OP lors de la 1ère mission du nouveau MJP 2022-2026 sur les mesures à prendre pour approfondir les résultats obtenus au cours du programme précédent, en alignement avec les objectifs fixés dans le nouveau cadre logique.	2022	Responsable pays BIS-MSI et le comité de pilotage local (Unité de gestion-UG)
2. Améliorer et suivre les méthodologies existantes (utilisation du COS) pour approfondir les 3 résultats comme ID sous le nouveau PPA, avec chaque OP, avec une révision en 2024.	2022-2024	Responsable pays BIS-MSI et le comité de pilotage local (Unité de gestion-UG)
3. Réfléchir à l'inclusion de cet élément dans les critères d'efficacité du CAD, lors de la compilation des termes de référence de l'évaluation finale, voir également la recommandation 5.	2026	Responsable SERA de BIS-MSI

Recommandation 2:		
Action principale	Période	Qui est responsable
1. Développer un processus de BIS-MSI pour capitaliser les bonnes pratiques en portant une attention particulière sur les "étapes" qui ont conduit aux résultats et à la contribution du programme de BIS-MSI à ces résultats, sur la base de la trajectoire d'apprentissage du CAE de l'UE en 2021.	2022	L'équipe BIS-MSI
2. Consulter les OP lors de la réunion conjointe des partenaires et/ou de la mission en 2023 pour réfléchir à ce processus.	2023	L'équipe BIS-MSI et le partenaire local responsable du programme MIS et/ou le comité de pilotage (UG)
3. Publier un cas de bonne pratique par pays sur la base des objectifs fixés dans le processus.	2026	L'équipe BIS-MSI et le partenaire local responsable du programme MIS

Recommandation 3:		
Action principale	Période	Qui est responsable
1. Consulter les OP lors d'une réunion en ligne sur les étapes à suivre pour affiner l'approche de genre basée sur les indicateurs liés au genre ID dans le nouveau programme 2022-2026.	2022	Responsable pays BIS-MSI et le comité de pilotage local (Unité de gestion-UG)
2. Élaboration d'un document stratégique par pays afin d'identifier la meilleure feuille de route/le meilleur déploiement de l'approche à adopter dans le contexte de chaque pays/partenaire.	2022-2023	Responsable pays BIS-MSI et le comité de pilotage local (Unité de gestion-UG)
3. Échange entre pairs sur les bonnes pratiques entre les partenaires de MSI, les acteurs du CSC TD, etc.	2023-2025	Responsable pays BIS-MSI et le comité de pilotage local (Unité de gestion-UG)
4. Capitalisation du processus tel qu'exposé, en contribution à la recommandation 2	2026	L'équipe BIS-MSI et le partenaire local responsable du programme MSI

Recommandation 4:		
Action principale	Période	Qui est responsable
1. Réflexion interne du BIS-MSI (SWOT) sur les approches possibles pour aider les partenaires sur ces éléments, en s'appuyant sur les leçons apprises par l'ACLVB-CGSLB.	2022	L'équipe BIS-MSI et Resp. soutien Secr. National
2. Consulter les OP lors de la réunion conjointe des partenaires et/ou de la mission en 2023 du nouveau PPA 2022-2026 sur leurs besoins/faisabilité/disponibilité des ressources. en fonction des résultats des actions 1 et 2, mettre en place des formations si nécessaire.	2023-2024	Responsable pays BIS-MSI et le comité de pilotage local (Unité de gestion-UG)

Recommandation 5:		
Action principale	Période	Qui est responsable
1. Réflexion interne de BIS-MSI sur la trajectoire d'apprentissage ACE-EU telle qu'elle a été introduite en 2021 en vue de la mise en œuvre/opérationnalisation de la méthodologie choisie.	2022	Responsable SERA et responsable pays de BIS-MSI
2. Présentation de la méthodologie choisie lors de la 1ère mission chez OP	2022	Responsable pays BIS-MSI et le comité de pilotage local (Unité de gestion-UG)
3. Contrôler et revoir l'utilité de l'outil lors d'une évaluation interne à mi-parcours.	2024	Responsable SERA et responsable pays de BIS-MSI
4. Utiliser les données collectées lors de l'évaluation finale en 2026-2027, en les définissant dans les termes de référence.	2026	Responsable SERA et responsable pays de BIS-MSI

Recommandation 6:		
Action principale	Période	Qui est responsable
1. Consulter les OP lors de la 1ère mission du nouveau PPA 2022-2026 sur les démarches à entreprendre pour affiner et renforcer l'approche climat basée les indicateurs liés au climat tels que repris dans le nouveau programme 2022-2026	2022	Responsable pays avec le soutien du responsable climat BIS-MSI
2. Élaboration d'un document de stratégie par pays afin d'identifier et de décrire les actions liées au renforcement des capacités, au plaidoyer et au dialogue social pour atteindre les résultats décrits dans le cadre logique (y compris l'utilisation de l'Outil d'Intégration Environnemental-OIE - voir 4)	2022-2023	Responsable Pays BIS-MSI et comité local sur le climat/responsable.
3. Des échanges ciblés entre pairs pour permettre l'apprentissage et l'échange entre les partenaires, ainsi que des échanges avec d'autres organisations au sein et en dehors du mouvement syndical mondial (CSI-Afrique, Centre pour une transition juste, ...)	2023-2026	Groupe de pilotage avec des partenaires avec le soutien de BIS-MSI
4. Poursuivre l'adaptation et le déploiement de l'Outil d'Intégration Environnemental-OIE pour recueillir des informations sur les vulnérabilités dus au changement climatique, les besoins d'adaptation et le potentiel d'atténuation au niveau local/de l'entreprise par les cadres syndicaux ; la mise en place d'un système de gestion de l'information/des base de données afin que cette information puisse être intégrée dans les recommandations et négociations nationales.	2022-2026	Employés climat chez BIS-MSI, responsables pays, UG et responsables climat chez les organisations partenaires