



Meta Report

WSM Final Evaluation DGD programme 2017-2021

FocusUP: Patrick Vander Weyden (Teamleader), Fabrice Hénard, Roberto Escarre, Antonio Neves, Thiane Pereira, Grace Rubambura, Andres Cifuentes, Loukman Lanignan, Nigma Tamrakar

3 Executive Summary in French | Résumé exécutif

Introduction et questions d'évaluation

Ce rapport représente le rapport de méta-évaluation tirant les principales conclusions et recommandations du programme WSM DGD 2017-2021 qui faisait partie du programme conjoint de WSM, ACV-CSI et BIS-MSI, encadré dans le cadre du FJS Travail Dégagé. Ce rapport est composé de cinq sous-rapports couvrant les pays suivants : Belgique, Bénin, Guatemala, Népal et RD Congo. Ce méta-rapport est donc un résumé des résultats détaillés de ces sous-rapports et il formule des conclusions et des recommandations pour le WSM en tant qu'organisation de réseau mondial.

Le premier objectif principal de l'évaluation était de rendre des comptes au donateur, la DGD. Le deuxième objectif principal était, à partir des conclusions, d'exprimer des recommandations qui pourront soutenir WSM dans la mise en œuvre du prochain programme.

Sur la base des questions d'évaluation formulées dans les termes de référence, une matrice d'évaluation détaillée a été élaborée au cours de la phase initiale. Huit questions d'évaluation ont été définies, dont trois ont été considérées comme principales (redevabilité) :

4. Dans quelle mesure l'utilisation des ressources (fonds, expertise, temps, etc.) et les stratégies développées ont-elles contribué aux changements attendus parmi les groupes cibles/bénéficiaires à la fin du programme ? (Efficacité)
5. Dans quelle mesure les objectifs spécifiques (1/2/5/7/9/10/11) du programme conjoint et les différents résultats par objectif spécifique ont-ils été atteints ou sont-ils en passe de l'être ? (Efficacité)
6. Après la fin du programme, les partenaires poursuivront-ils durablement les ambitions du programme ? (Durabilité)

Outre ces trois questions principales, quatre autres questions d'évaluation ont été formulées pour répondre aux critères du CAD. Ces questions portent sur la pertinence, l'impact et les thèmes transversaux. Une dernière question a permis d'évaluer l'impact et les leçons tirées de la pandémie de Covid-19.

Méthodologie

La recherche détaillée des questions d'évaluation a commencé par une analyse complète de nombreux documents fournis par les différentes équipes de WSM. Une première triangulation des résultats a été effectuée sur la base de ces documents. Sur la base de l'analyse des documents, des réponses initiales aux questions d'évaluation ont été formulées et des lacunes dans les données ont été identifiées, lesquelles ont ensuite été comblées au cours de la phase de collecte des données.

Pour trianguler et approfondir les résultats initiaux, quatre missions (RD Congo, Guatemala, Bénin et Népal) ont été organisées. Les catégories interrogées ont été les suivantes :

- Le personnel concerné du WSM ;
- Les principales parties prenantes de chacun des partenaires locaux ;
- Les groupes cibles (personnes vulnérables) tels que définis dans chacun des 4 pays).

Une combinaison d'entretiens semi-structurés et de groupes de discussion a été mise en place.

En plus des missions, une enquête en ligne a également été menée auprès de tous les partenaires WSM dans tous les pays et sur tous les continents. L'enquête a été traduite en espagnol (Amérique

latine), en anglais (Asie) et en français (Afrique) puis a été envoyée aux principales parties prenantes de tous les partenaires. Les taux de réponse à ces enquêtes en ligne peuvent être considérés comme très élevés (par rapport à d'autres enquêtes en ligne similaires) : 49% pour l'Asie, 66% pour l'Afrique et 41% pour Amérique latine. L'enquête en ligne a principalement servi à évaluer l'impact de Covid-19 et à trianguler ces données avec les données analysées à partir des entretiens et des documents.

Pour la composante belge, des entretiens ou des groupes de discussion ont été organisés par WSM pour identifier les répondants à l'ACV METEA et au MOC Liège. Pour le travail d'influence des politiques, différentes parties prenantes dans des organisations belges et internationales ont été interrogées. Les données recueillies au cours de ces entretiens ont ensuite été triangulées avec les résultats de la recherche documentaire.

En résumé, plus de 150 personnes ont été interrogées dans les cinq pays évalués et plus de 120 répondants d'organisations partenaires dans 24 pays d'Amérique latine, d'Asie et d'Afrique ont participé à l'enquête en ligne.

La principale limite de cette étude d'évaluation réside dans l'extrapolation des résultats à l'ensemble du programme. Un seul cas national a été sélectionné dans chacun des quatre programmes continentiels. Bien qu'il ait été noté que les pratiques WSM sont similaires dans de nombreux pays et que l'on peut raisonnablement en extrapoler de nombreux résultats, un facteur d'incertitude demeure.

Cela vaut également pour la composante belge, pour laquelle les deux parties du pays ont une organisation partenaire incluse dans l'analyse.

Principaux résultats sur la pertinence, le LNOB et l'approche multipartite

Les évaluateurs estiment que la pertinence du programme est très élevée. De plus, cette pertinence est stratégiquement bien opérationnalisée par l'approche du réseau WSM.

La pertinence intrinsèque du programme WSM est renforcée par les choix stratégiques de WSM de se concentrer pleinement sur le développement de réseaux aux niveaux national, régional/continental et international. Les évaluateurs considèrent l'introduction de réseaux INSP!R dans tous les pays et continents comme un choix très important qui s'avérera être une étape significative dans la réalisation des objectifs organisationnels (par exemple, la protection sociale universelle). La force de la stratégie et des mises en œuvre opérationnelles de WSM réside dans sa capacité à impliquer un large éventail de parties prenantes à tous les niveaux. La grande valeur ajoutée de WSM est la diversité des organisations qui font partie des différents réseaux (syndicats, mutualités, organisations de femmes, de jeunes ou de personnes âgées, initiatives d'économie sociale et solidaire, etc.). Le fait que les RMS parviennent à donner une voix à différentes OSC et syndicats sous une même entité est considéré par de nombreuses parties prenantes externes comme une grande valeur ajoutée. Cela signifie que l'OMM a le potentiel de peser encore plus lourd sur les agendas politiques des gouvernements nationaux et des organisations internationales à l'avenir. (Recommandation 1).

Le LNOB est considéré par l'ONU comme l'un des principes fondamentaux de la réalisation des ODD. « Ne laisser personne de côté » n'implique pas seulement d'atteindre les plus pauvres des pauvres, mais cherche également à combattre la discrimination et les inégalités croissantes au sein des pays et entre ces pays ainsi que leurs causes profondes. Le concept de travail décent fait explicitement référence à l'élimination de la pauvreté, des inégalités et de toutes les formes de discrimination et d'exclusion. Le WSM et ses partenaires considèrent l'agenda du travail décent comme une stratégie politique cruciale. Le programme DGD de WSM (et de ses partenaires) s'aligne parfaitement sur le principe du LNOB. Il constitue la base de la théorie du changement, de l'identification des groupes cibles et des parties prenantes, et des choix thématiques. Dans les cinq études de cas que nous avons menées pour cette étude d'évaluation, le caractère central du principe LNOB est confirmé.

Principales conclusions sur l'efficacité.

Bien que cette évaluation ne comporte pas d'audit financier, il a été possible de déduire des rapports d'activité que toutes les initiatives organisées étaient liées à la réalisation des objectifs et des résultats du programme. C'était le cas dans les cinq cas nationaux examinés dans le cadre de cette évaluation. En termes généraux, on peut conclure que le WSM et ses partenaires avaient une capacité d'absorption plus que suffisante pour mettre en œuvre efficacement les budgets alloués aux activités prévues. Le taux de dépense global pour l'ensemble du programme était de 99,7%. Pour le CSC Travail Décent, ce taux était de 99,04 et pour le CSC Belgique, il était de 103%. Le taux d'exécution sur tous les continents est supérieur à 90%, ce qui est évidemment extrêmement élevé.

En raison de la pandémie de Covid-19 (voir chapitre dédié), certaines activités ont dû être reportées et d'autres ont été remplacées par des activités en ligne ; cependant, celles-ci n'ont pas eu d'impact majeur sur la réalisation des objectifs et des résultats. L'OMS en a tiré cette leçon qu'à l'avenir plusieurs activités en ligne continueront à être organisées, ce qui augmentera évidemment l'efficacité de l'utilisation des ressources (car les activités en ligne sont souvent moins onéreuses que les activités en direct). Il est toutefois important de noter que de nombreux partenaires WSM sur les différents continents ont indiqué avoir moins de revenus du fait du Covid-19 (revenus non WSM, résultats de l'enquête : voir annexes). Il sera important pour WSM de surveiller si cette perte de revenus parmi les organisations partenaires est un fait temporaire ou structurel.

Les évaluateurs apprécient beaucoup le système de suivi de WSM, lequel s'avère précis pour mesurer les progrès dans la mise en œuvre des activités et les indicateurs de résultats atteints. Bien que WSM ait augmenté ses capacités de suivi des partenaires au cours de la période récente, il serait hautement souhaitable que le prochain programme poursuive ces efforts (recommandation 5). Dans ce cadre, il convient également de mentionner qu'il existe un nombre très important de bonnes pratiques dans l'application des programmes par pays. Cependant, ces bonnes pratiques ne sont pas toujours bien documentées. Il est donc recommandé d'analyser et de développer davantage le système de gestion des connaissances afin de permettre l'apprentissage et le partage internes (recommandation 3). Les évaluateurs estiment également qu'une minorité d'indicateurs de résultats demeurent trop au niveau des extrants. Il semble donc pertinent de passer en revue les indicateurs de résultats et éventuellement de les modifier afin qu'ils puissent mesurer le changement réel (qui existe) d'après les résultats (recommandation 4).

Principales conclusions sur l'efficacité et l'impact.

D'une manière générale, WSM a atteint les objectifs souhaités dans les cinq pays qui ont fait l'objet de l'évaluation. L'équipe d'évaluation valide actuellement les scores de performance et les explications sur la base de la revue documentaire et de la collecte de données supplémentaires effectuée sur le terrain. Ces scores de performance doivent être soumis à la DGD sur une base annuelle. Ainsi, en termes généraux, la responsabilité de WSM est considérée par les évaluateurs comme très élevée. Dans les cas où certains indicateurs n'ont pas été atteints, l'explication repose en grande partie sur l'impact du Covid-19. Dans de nombreux cas, ces indicateurs étaient en bonne voie jusqu'en 2019 ; après quoi, ils n'ont parfois pas ou peu progressé. Mais cela ne fut le cas que pour une petite minorité d'indicateurs.

Pour le programme belge, un très grand nombre de personnes (plus de 250 000) ont pu être atteintes et les responsables des organisations de [Beweging.net/MOC](https://www.beweging.net/) pendant la mise en œuvre du programme. À partir de 2020, WSM est passé d'une logique de campagne à une logique de processus

axée sur le changement organisationnel dans les organisations du mouvement. L'opération s'est concentrée sur les processus dans et avec les organisations. Ce changement implique également que la sensibilisation, la formation et la mobilisation soient développées par ces organisations elles-mêmes (recommandation 9). WSM a également obtenu de très bons résultats dans le domaine du plaidoyer politique. Tous les indicateurs prédéfinis ont été atteints. WSM est un pionnier en Belgique dans le domaine de la protection sociale et de la DDH. Sa portée a été décisive dans plusieurs documents politiques. WSM dispose d'un réseau politique étendu et varié, renforcé par des relations privilégiées avec un large éventail d'organisations de la société civile sur ces deux thèmes de protection sociale et de la DDH. En outre, WSM est l'une des principales ONG internationales dans le domaine de la protection sociale universelle. Elle est reconnue comme telle par des acteurs majeurs tels que l'OIT. La raison en est double : 1) l'expertise sur ce thème est très appréciée par les personnes extérieures ; 2) le caractère hautement représentatif de WSM lui donne un profil unique pour le monde extérieur, incluant à la fois syndicats et organisations de la société civile. Les évaluateurs considèrent que le département *politique et recherche* de WSM est vital et suggèrent de continuer à l'investir (recommandation 2).

Le degré de conformité du **Guatemala** avec les objectifs spécifiques du programme est très élevé (95,53% des indicateurs atteints) et les changements produits par l'intervention sont visibles. Ces changements concernent les domaines suivants : formation et placement, économie sociale, droits du travail/protection sociale. **Pour le Bénin**, le programme a principalement atteint l'objectif spécifique, selon l'analyse des indicateurs réalisée. Les organisations ont été renforcées et ont œuvré à la promotion du droit à la Protection Sociale auprès des décideurs politiques nationaux, malgré un impact timide qu'il est difficile d'observer. Bien que des efforts aient été faits pour que les travailleurs, notamment ceux du secteur informel, aient accès à la protection sociale, le chemin à parcourir est encore long et les résultats au niveau national sont encore peu représentatifs. Le plaidoyer et le renforcement des relations avec les autorités locales et nationales pour promouvoir des lois et des règlements garantissant les droits des travailleurs en matière de santé restent une priorité pour les phases à venir. Le programme WSM a permis aux partenaires d'améliorer et d'étendre considérablement leurs services, tout en optimisant leur gestion financière. **Pour la RDC**, le programme a principalement atteint le résultat spécifique, sur la base de l'analyse des indicateurs. Les OSC partenaires ont été renforcées et ont œuvré à la promotion du droit à la protection sociale auprès des décideurs politiques nationaux, même s'il reste encore beaucoup de travail à faire. Bien que des efforts furent entrepris pour s'assurer que les travailleurs informels aient accès à la sécurité sociale, il reste encore beaucoup à faire dans la prochaine étape, à savoir mener davantage de plaidoyer et renforcer les relations avec les gouvernements locaux et nationaux pour promouvoir lois et règlements garants des droits à la santé des travailleurs informels et ceux ayant un emploi précaire. Le **programme au Népal** a presque entièrement atteint son objectif spécifique. La plupart des indicateurs ont été atteints et le budget a été dépensé conformément aux prévisions. A la fin du programme, l'évaluation permet de constater une bonne progression et un bon taux de mise en œuvre par rapport à ce qui était prévu. Les activités coordonnées par WSM et mises en œuvre par les partenaires syndicaux et d'autres organisations de la société civile ont aidé le pays à améliorer les droits des travailleurs en exigeant de meilleures conditions de travail, en augmentant la couverture de la sécurité sociale et de la santé (grâce aux services offerts par l'organisation). Dans le même temps, des actions de plaidoyer ont été engagées pour inclure les droits des travailleurs (y compris l'économie informelle) dans l'agenda politique du Népal par le biais de divers textes législatifs.

Enfin, il a été noté qu'autour de concepts centraux (par exemple DRH, protection sociale universelle, mutuelles de santé) il n'y a pas toujours une définition uniforme utilisée par les partenaires. Il

convient donc d'envisager de discuter davantage de ces concepts avec eux afin de s'accorder sur les définitions. Bien évidemment, ces concepts peuvent être contextualisés et concrétisés. Par la suite, il est important de diffuser et de communiquer ces concepts à l'ensemble de la société (voir recommandation 8).

Principales conclusions sur les thèmes transversaux.

Les thèmes transversaux de l'environnement (changement climatique) et de l'intégration de la dimension de genre sont institutionnellement intégrés dans le programme WSM. Le DRH et la protection sociale universelle contiennent des composantes importantes en matière de genre et d'environnement. Ceux-ci ont également été traduits dans divers documents et activités politiques. Ainsi, au niveau du plaidoyer et des propositions politiques, les deux thèmes transversaux sont intégrés en termes de contenu. Bien que le genre et l'environnement soient théoriquement intégrés dans les approches de WSM, les évaluateurs estiment que des améliorations et des mesures supplémentaires sont encore possibles et doivent donc être prises dans le nouveau programme (recommandation 7).

Principales conclusions sur le développement durable.

Comme clairement illustré plus haut, le travail politique est fortement engagé en faveur de la DDH et de la protection sociale universelle et WSM est reconnu tant au niveau belge qu'international comme un partenaire représentatif doté d'une grande expertise. Au moment de la rédaction du présent document, les objectifs portant sur le développement durable n'ont pas encore été atteints et les efforts doivent être poursuivis dans un programme ultérieur. WSM a préparé les dossiers du programme précédent d'une manière conceptuelle solide et est prêt à profiter des opportunités politiques. Il ne fait aucun doute que la réalisation (partielle) de la législation sur les droits de l'homme et la protection sociale universelle signifierait que les groupes vulnérables (travailleurs et non-travailleurs) ont une plus grande chance de mener une existence sans pauvreté. Il est donc important que l'OMMS poursuive ses efforts sur ces thèmes et objectifs politiques.

La création des réseaux INSP!R est un outil important pour atteindre ces objectifs politiques. L'ouverture de ces réseaux à un large éventail d'organisations, y compris celles qui ne font pas partie du programme DGD, accroîtrait la représentativité et l'expertise des réseaux. Les réseaux ont également le potentiel pour se développer davantage et générer des fonds supplémentaires. Il n'a pas échappé aux autres donateurs que les réseaux INSP!R sont une continuation renforcée des forces particulières de WSM, à savoir la construction de réseaux d'OSC et de syndicats. C'est précisément la fonction d'échelle avec les syndicats qui fait de WSM une ONG unique au monde. L'OIT en particulier demande encore plus de coopération avec WSM. Il est donc recommandé que WSM continue à rechercher des financements supplémentaires auprès de l'OIT et d'autres donateurs potentiels (voir recommandation 6).

Principales conclusions sur Covid-19.

D'après les résultats de l'enquête en ligne, 27 % des répondants en Asie, 35 % des répondants en Amérique latine et 38 % des répondants en Afrique ont indiqué avoir perdu des financements (autres que des financements WSM) en raison des conséquences de la pandémie de Covid-19. Sur tous ces continents, cela a conduit à l'annulation d'activités. Ces chiffres sont importants car il n'est pas certain que ces financements perdus puissent être réactivés une fois la crise sanitaire évacuée. La perte de financements autres que ceux de la DGD rend évidemment les organisations vulnérables. C'est un facteur de risque qui devra être surveillé par WSM dans le nouveau programme.

Le résultat le plus important de tous est peut-être que, d'après la plupart des répondants, une proportion importante de leurs groupes cibles – les personnes vulnérables dans leur grande majorité – a subi une perte de revenus à cause de cette pandémie. Ici aussi, il faudra surveiller étroitement au cours du prochain programme si les effets négatifs de celle-ci vont s'annuler ou si un problème structurel apparaît.

Tous les répondants ont indiqué que pendant la pandémie de Covid-19, il y a eu passage à des formes de travail numériques. 80 % des répondants ont indiqué qu'une mixité des formes de travail (numérique/présentiel) continuera d'exister. Conséquence néanmoins positive de la pandémie de Covid-19, les formes numériques de travail sont désormais intégrées dans l'organisation et permettront, si elles bénéficient d'un soutien adéquat, de réaliser d'importants gains d'efficacité. Il existe du reste une forte demande de la part des partenaires pour des investissements supplémentaires dans l'infrastructure numérique. De nombreux répondants ont également indiqué que ces investissements devraient être réalisés non seulement au siège mais aussi dans diverses régions souvent éloignées de la capitale. Cela pourrait réellement constituer la valeur ajoutée de la révolution numérique.