

Introduction et contexte

Le programme WSM/DGD 2017-2021 fait partie d'un programme commun WSM, ANMC, ACV-CSCi et BIS/MSI intitulé : "Travail décent: la création d'emplois décents, droits au travail, protection sociale et dialogue social". A travers l'évaluation de son programme, WSM cherche à répondre aux exigences énoncées dans l'arrêté royal de 2016, art. (44) qui stipule qu'une évaluation finale de tous les programmes dont la durée est supérieure à trois ans doit être réalisée par les évaluateurs externes pour apprécier l'atteinte de tous les outcomes (4 objectifs continentaux et 3 objectifs belges) à la fin de l'intervention. Pour WSM, le but de cette évaluation est double : (i) rendre compte à la DGD, notre bailleur, (ii) tirer des recommandations qui vont nous aider dans la mise en œuvre du programme 2022-2026.

Lors du rapport de cadrage (inception report), il a été convenu que l'évaluation se focalise sur 5 pays qui ont été choisis en tenant compte du souci d'avoir un échantillon représentatif des différentes réalités continentales dans la mise en œuvre des stratégies communes du programme, à savoir la Belgique, le Bénin, le Guatemala, le Népal et la RD Congo. Les rapports pays ont été complétés par les analyses documentaires sur les 7 outcomes ainsi que les enquêtes en ligne dans les autres pays couverts par le programme. Ceci a permis à l'évaluateur d'élaborer un « méta-report » qui est une synthèse des constats majeurs et de formuler les conclusions principales et recommandations transversales à WSM et pour tous les 7 outcomes.

Pour aboutir à ce résultat, l'évaluation s'est basée sur huit questions d'évaluation qui avaient été définies dans les termes de références conformément aux directives de la DGD, dont trois sont considérées comme principales eu égard à la dimension redevabilité qui est centrale à cette évaluation :

1. Dans quelle mesure les ressources (fonds, expertise, temps, ..) et les stratégies qui ont été développées ont contribué à atteindre les changements au niveau des groupes cibles et bénéficiaires finaux du programme ? (Efficience)
2. Dans quelle mesure les objectifs spécifiques de WSM dans le programme commun (1/2/5/7/9/10/11) et les différents résultats par objectifs spécifiques ont été atteints ? (Efficacité)
3. A la fin de l'intervention, est-ce que les partenaires vont durablement continuer les résultats/acquis du programme ? (Durabilité)

A part ces trois questions principales, quatre autres questions ont été proposées en conformité avec les critères OECD de la pertinence, l'impact ainsi que les thèmes transversaux (genre et environnement). Une dernière question a visé l'appréciation de l'impact et des leçons apprises de la pandémie de la COVID-19.

Concernant ces questions, Focus up reconnaît que WSM répond très bien à l'ensemble de ces critères : la pertinence, l'efficience, l'efficacité et la durabilité. Le programme 2017-2021 a donc été atteint pour l'ensemble des objectifs en termes de réalisations et d'impact. WSM a montré sa capacité à accompagner et à ré-orienter en période de COVID 19 les actions des partenaires dans les continents et les actions en Belgique pour que celles-ci contribuent à l'impact du programme. Sur le critère de l'efficience, le programme a réalisé le taux d'exécution budgétaire de 99.7%, ce qui est très élevé malgré du COVID. Ce taux est cohérent avec le taux de réalisation des tous les objectifs spécifiques (4 objectifs continentaux et 3 objectifs des services belges). Par ailleurs, Focus Up

confirme que les thèmes transversaux du genre et de l'environnement sont intégrés structurellement dans le programme. L'équipe de validation a validé donc les scores de performance soumis à la DGD sur une base annuelle. WSM accepte et se reconnaît dans ces conclusions principales de l'évaluation.

Il y a lieu aussi de souligner que les recommandations des évaluateurs contiennent un certain nombre de suggestions qui nous permettront d'affiner nos méthodes et modes de travail pour les programmes ultérieurs. Globalement, WSM est d'accord avec 9 recommandations retenues dans le rapport global (avec un accord partiel pour 3 recommandations), et prendra les mesures nécessaires pour les mettre en œuvre à la fois à court et à moyen terme notamment à travers le programme 2022-2026 qui vient de commencer. Force est de constater que suite au mécanisme de monitoring et d'évaluation interne et aux recommandations des évaluations antérieures (South Research), un début de mise en œuvre de la quasi-totalité des recommandations de Focus Up a été incluse dans l'élaboration et la mise en œuvre du nouveau programme 22-26.

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.

Recommendation 1: Continue to invest in the INSP!R networks and continue to invest in the strengthening of the capacity of individual partner organizations.

According to evaluators, the launch of the 2019 INSP!R networks was a particularly good strategic choice. Although it is a continuation of what had been in place for a long time, the name choice and the rollout to all countries and continents increases the visibility especially within the international and global context. The WSM network provides WSM with great representativeness that is widely recognized. The fact that the networks also bring together trade unions and civil society organizations makes them particularly interesting as partners for international organizations (like ILO, E.U...). In short, the INSP!R networks have tremendous potential to improve policy advocacy. In addition, the national and especially the regional and international networks are important to generate regional and international support in those countries where the room for maneuver of civil society and trade unions is curtailed (shrinking space). In systems where organizations are under pressure or where leaders are physically threatened, it is important that the international community provide mechanism that will stand up for the rights of civil society and its leaders. The INSP!R network can provide this guarantee and support. Thus, also the regional and international networking should be continued to share experiences, mutual strengthening and mutual support.

The network expansion (at national, regional, and international level) with organizations that are not always directly co-financed by DGD, should therefore be continued, and further deepened.

Besides the investments in the networks, WSM should be encouraged to continue to strengthen the capacity of individual partner organizations for service delivery (i.e. access to social security, access to improved health care, access to employment through vocational training and social economy, legal assistance). The evaluation has found evidence that this approach contributed to practical changes to millions of people. Service delivery should remain an

essential strategy as it contributes to improve the people's lives in vulnerable and precarious conditions (informal economy, women, youth, elderly, ...) but also provides evidence for advocacy in order to scale up the social movements initiative through their institutionalization.

Accord

Commentaires : WSM est d'accord avec cette double recommandation de Focus Up **d'investir davantage à la fois dans les actions et l'extension du réseau INSPIR et dans le renforcement des capacités des partenaires** pour mettre en place des services concrets aux bénéficiaires.

Cette double recommandation stratégique est donc déjà intégrée dans le nouveau programme 22-26. En effet, le **TOC du nouveau programme commun WSM 2022-2026** comprends **2 voies de changements qui s'articulent avec cette recommandation de Focus Up** pour contribuer aux changements pratiques et politiques du programme : le renforcement de capacités des partenaires sur l'extension de « services » aux bénéficiaires (Voie 1) et une stratégie d'appui au réseau INSPIR au niveau national, continental et international (Voie 2). Ces deux voies de changements seront donc pleinement opérationnalisées dans ce programme 2022-2026.

La recommandation de Focus Up reconnaît **l'importance des réseaux INSPIR** et son extension à d'autres organisations partageant les mêmes valeurs mais qui ne sont pas nécessairement les partenaires dans le cadre du programme WSM-DGD. Son application a déjà commencé dans le cadre du programme 2017-2021. Beaucoup d'efforts ont été fait dans ce sens, au niveau des INSP!R nationaux en Afrique de l'Ouest , en Afrique centrale et Amérique Latine. En Asie des contacts intéressants sont réalisées. Pour l'Amérique Latine, quelques réseaux continentaux font déjà partie d'INSP !R (Marche Mondiale des Femmes, RIPESS, ...) tandis qu'en Afrique de l'Ouest, des contacts sont réalisés auprès de WIEGO/StreetNet, Save the Children, RAESS/RIPESS). Le programme 2022-2026 permettra de consolider cette stratégie.

La recommandation de Focus Up insiste aussi sur la nécessité de continuer à **investir dans les services concrets visant les changements pratiques** auprès des bénéficiaires finaux (en termes de droit au travail et à la sécurité sociale, d'accès à l'emploi décent par l'économie sociale et solidaire et/ou la formation professionnelle, l'accès aux soins de santé pour tous). Une stratégie a été mise en place dans le programme 2022-2026 pour améliorer l'extension et l'impact de ce services aux bénéficiaires à travers l'utilisation d'une stratégie de renforcement de capacité des partenaires basés sur les « modèles stratégie d'intervention thématiques » (voir recommandation 3).

Recommandation 1 :		
Actions clés	Période	Responsables
1. Etendre la collaboration entre INSP!R et des réseaux stratégiques alliés (RIPESS, WIEGO, ITUC, etc.) via des actions communes d'apprentissage, mise en réseau et politiques. Etudier la possibilité d'inclure les alliés non-membres au réseau INSP!R.	2022	CdP Intercontinental du réseau INSP!R, Service de plaidoyer et de recherche
2. Produire des recherches basées sur les expériences de terrain afin d'augmenter la légitimité du réseau auprès (entre autres) des décideurs politiques internationaux. Ces	2022-2024	Service de plaidoyer et de recherche

recherches contribueront aussi à augmenter la capacité de travail politique des partenaires à leurs niveaux respectifs.		
3. Continuer l'extension du réseau INSP!R aux niveaux national, continental et international tout en maintenant la vision, la cohésion du groupe et les objectifs communs communément acceptés.	Fin 2026	Réseau INSP!R (à ces 3 niveaux), avec l'appui-conseil du Service Continents et le Service de plaidoyer et de recherche
4. Développer l'extension et l'impact des services concrets par une stratégie de renforcement de capacité des partenaires basés sur « les modèles stratégie d'intervention thématique »	2022-2026	Services continents avec l'appui de la cellule P MEAL.

Recommendation 2. Continue to invest in policy expertise

The expertise of the policy department is highly valued by external national and international stakeholders. Together with the expertise of the continental INSP!R networks, they are the driving force of the policy advocacy. The Policy and Research Team is relatively small, and the question arises whether the team should not be further strengthened in order to remain equally effective at all levels. National, regional and international networks can also be further strengthened through expertise building. The Belgian Policy and Research team could take a central role in this. It can act in a supportive manner to build up the expertise in the networks and to share the existing good practices and knowledge (see also next recommendation).

Accord

Commentaires : WSM est d'accord avec Focus Up sur l'importance de la stratégie de plaidoyer dans sa stratégie et la nécessité de renforcer le service Politique et recherche de WSM mais nous souhaitons élargir la réflexion.

Dans le programme 2022-2026, nous soulignons que le « plaidoyer » du réseau INSP!R est coordonné par le service plaidoyer et recherche mais est mise en œuvre en lien avec les coordinateurs du réseau INSP!R au niveau des réseaux continentaux, les chargés de pays et les gestionnaires du service continents, afin que la dimension « plaidoyer » avec le réseau soit aussi intégrée dans les actions « Belgique ». Dans le cadre du programme commun, les services internationaux de la CSC et ANMC sont impliqués dans la mise en œuvre et le suivi de certaines actions thématiques qui sont liées au processus de plaidoyer (comme la thématique HRDD avec ACV-CSCi et la thématique santé dans toutes les politiques avec l'ANMC).

Dans le nouveau programme 22-26, nous soulignons que WSM a pris les mesures nécessaires pour ajuster l'encadrement du programme aux impacts recherchés (et cela malgré les coupures DGD notamment dans l'outcome Belgique). Nous estimons que la recommandation porte sur la **nécessité dans la DGD d'augmenter son appui en budget à un type de programme « complexe »** à la fois pour le service Plaidoyer et recherche mais aussi pour les services continents, belge et services internationaux. WSM souhaite s'appuyer sur les constats positifs de l'évaluation de Focus Up pour échanger avec la DGD sur l'opportunité d'un accroissement du budget vu la complexité mais aussi les résultats atteints par ce type de programme.

Recommandation 2 :		
Actions clés	Période	Responsables
1. Elaborer et mettre en place une formation/coaching sur les pratiques de plaidoyer politique auprès des réseaux nationaux d'INSP!R.	2022-2024?	Service de plaidoyer et de recherche Gestionnaires programme continentaux
2. Continuer et intensifier l'investissement des chargés de plaidoyer auprès des réseaux continentaux d'INSP!R notamment dans le but de renforcer l'action politique continentale sur le droit à la protection sociale, en collaboration avec les "coordinateurs réseaux" de WSM.	2022-2024	Service de plaidoyer et de recherche Coordinateurs continentaux
3. Le service de plaidoyer et de recherche propose et accompagne davantage de processus politiques internationaux (via les acteurs/partenaires pertinents) auprès d'instances adéquates afin de rendre concret le droit à la protection sociale via l'obtention de décisions internationales pouvant être transposées au niveaux continental/national.	Fin 2026	Service de plaidoyer et de recherche
4. S'impliquer dans une stratégie de diversification financière de WSM en Belgique et dans les continents pour mobiliser des moyens financiers pour l'encadrement des actions thématiques et politiques par le service plaidoyer et recherche	2023-2026	Services plaidoyer et recherche, services Belges et continents, responsable diversification, directeur adjoint programme

Recommendation 3: Screening of the knowledge management system.

The evaluation team noted that it was not always easy to provide the appropriate documents within the delineation of the evaluation topic (e.g., numerous documents were not dated). In addition, it is important that good practices are documented. Both the results achieved and the process towards the results are important in this regard as this increases the learning opportunities. The evaluators found that there is an enormous amount of knowledge available in the different countries and continents on central substantive themes (such as social protection, informal sector mobilization, fundraising strategies, social security funds, etc.) but that this knowledge and skills are not structurally shared between the different countries, continents, and partners. WSM could develop a knowledge hub for the different networks and partners on the central substantive themes of the networks. A critical screening of the knowledge management system and knowledge sharing strategies therefore seems appropriate.

Accord

Commentaires : WSM est d'accord sur la **nécessité de systématiser un « système de connaissance » en 2022-2026** mais nous soulignons que ce travail de construction d'un système de connaissance était déjà en cours dans le cadre stratégique 2017-2026. La construction d'un tel système qui s'appuie sur la grande diversité des connaissances et d'expertises des partenaires belges et continentaux demandent un certain nombre de préalables pour être efficace.

Le programme 2017-2021 a permis de **système pour fin 2021 des « modèles stratégie d'intervention thématique »** qui serviront de base à la capitalisation de bonnes pratiques que ce soit avec les partenaires et dans le réseau. Ces modèles « stratégie d'intervention thématiques « services » et « réseaux » ont été construit en 2019-2021 avec les équipes de WSM, les partenaires continentaux et partenaires belges.

Les **fiches de synthèse décrivent les stratégies d'intervention « services »** par les partenaires : les droits du travail et le dialogue social (avec la ACV-CSCi), les droits du travail et à la protection sociale (avec WSM), l'accès à la santé (avec l'ANMC), l'accès à l'emploi par l'économie sociale et la formation professionnelle. Une fiche de synthèse décrit également la **stratégie d'intervention du « réseau INSPIR »** qui met en œuvre des actions en lien avec des **thématiques spécifiques** qui sont également décrites par des fiches spécifiques : HRDD, la transition démographique, la santé dans toutes les politiques, le financement de la protection sociale, la transition juste. Ce sont les concepts « référents » pour la construction d'une gestion de connaissance dans le nouveau programme 22-26.

Dans le nouveau programme commun 22-26, WSM organise maintenant une 2eme étape dans la « construction du système de connaissance ». Tenant compte des acquis 2017-2021, nous avons **construit une TOC continentale basée sur une approche thématique** et qui est liée à un **système PMEALearning soutenu par des « modèles de stratégie d'intervention thématique »** qui permettra de capitaliser les expériences des partenaires en termes de « services » et des « actions politiques/thématiques » menées par les réseaux INSPIR..

Le **système de gestion de connaissance WSM 2022-2026** s'organise avec les partenaires belges et continentaux pour structurer **l'apprentissage et le renforcement de capacités** (nécessité de bonnes pratiques), **soutenir les actions de plaidoyer** (argumentaire et , organiser la **communication sur les résultats du programme** (diffusion des modèles et bonnes pratiques auprès des partenaires) et soutenir le **plaidoyer pour la place et le financement de la société civile par les donateurs publics** (proposition de modèles permettant la démultiplication des initiatives en partenariat avec des acteurs institutionnels publics).

La **mise en place et l'opérationnalisation du système de gestion de connaissance** et ses actions-clé sont incluses dans les stratégies et les outcomes belges et continentaux du nouveau programme commun 2022-2026.

Recommandation 3 :		
Actions clés	Période	

1. Concrétiser le système de monitoring et les responsabilités du système PMEAL “thématique” en lien avec la TOC 2022-2026 au niveau continental et Belgique en lien avec les différents services (continentaux et Belgique	2022-2023	Responsable cellule P-MEAL Responsables services continents et les services belges de WSM Cellules continentales avec les membres de WSM/ANMC, ACV-CSCi et MSI. Cellule politique de WSM
2. Définir un cadre des système MEAL et d’apprentissage sur le MEAL et les stratégies et approches de renforcement des capacités (en collaboration avec HIVA ou d’autres institutions de recherches)	2022 2022-2026	Responsables continentaux/nationaux de WSM/ANMC, ACV-CSCi et MSI
3. Définir et planifier des thèmes de capitalisation en lien avec les modèles thématiques partant des publications existantes du programme 2017-2021 et des nouvelles publications pour le nouveau programme 2022-2026	2022-2023	Responsable cellule P_MEAL en lien avec les services continentaux et belges
4. Produire de documents de capitalisation thématiques avec l’appui d’instances externes ou en interne (avec appui HIVA)	2022-2026	Responsables gestionnaires continentaux et politiques de WSM/ANMC, ACV-CSCi et MSI

Recommendation 4: Screening of outcome indicators and development of digital dashboards.

Defining (a limited number of) indicators that measure progress at the outcome level have the advantage that management can much better monitor progress toward the desired structural changes that the program wants to achieve. It then also becomes easier to introduce adjustments at the global management level. Some indicators at outcome level are largely activity indicators and are therefore not a true reflection of the outcomes and results achieved by WSM. The evaluators are aware that it is not easy to put policy influencing activities into a tight indicator scheme. Nevertheless, it seems important at management level to monitor and map out the progress on certain substantive themes. A milestone approach could be considered for thematic results (such as HRDD and Universal Social Protection, for example). Or dividing the process towards the realization of objectives (such as mHRDD and Universal Social Protection) into strategic sub-goals that can then be used as KPIs.

Monitoring is currently done according to uniform excel tables which is obviously positive. Since WSM is a large NGO with many specific objectives and results and related indicators and operations in 24 countries, it remains relatively difficult to manage all these results and objectives. It could be considered to develop digital dashboards so that problems on certain indicators can be immediately detected and remedied by the central management. The evaluators realize that the degree of digitization among many partners is limited. Additional training and education in this area therefore seems necessary. However,

with the right training and choice of tools (where working offline is an important factor because the availability of internet in many places is problematic), important steps can be taken.

Accord partiel

Commentaires : WSM souhaite certainement opter pour un système uniforme de monitoring qui permette un suivi permanent mais nous souhaitons **adapter à notre vision les modalités de gestion et de conception des indicateurs notamment quantitatifs** proposées par Focus UP. WSM applique un principe de subsidiarité dans le suivi (par l'équipe d'encadrement) et valorise une double approche de monitoring à la fois quantitative (« accountability ») mais aussi qualitative (basé sur un apprentissage réciproque et pas seulement de contrôle).

Au niveau des **outcomes belges** un nombre limité d'indicateurs se situe toujours au niveau des activités (outputs), car il n'est pas toujours facile de bien capter les changements au niveau des comportements d'une manière quantitative. La Cellule MEAL WSM va s'y pencher au cours du programme 2022-2026 pour proposer au besoin marqueurs de progrès d'ordre qualitatifs. Par ailleurs, l'expérience avec des méthodes telles que l'Outcome mapping ou l'outcome harvesting pourra être mis à profit pour développer un système de suivi-évaluation qualitatif afin de compléter les indicateurs quantitatifs.

Au niveau des **objectifs continentaux**, nous soulignons que la totalité de nos indicateurs mesurant les progrès se situent au niveau d'impact et pas d'activités et tiennent compte de notre préoccupation de rassembler des indicateurs de niveau et de nature semblables et susceptibles d'être consolidés facilement pour tout le programme, malgré la diversité des contextes et la complexité de notre programme. Ces indicateurs ont été développés avec l'appui méthodologique de HIVA.

Dans le programme 17-21, WSM a fait le suivi **d'indicateurs quantitatifs d'outputs et d'outcomes** annuellement avec les partenaires qui sont consolidés par région géographique. Pendant la pandémie COVID-19, certains indicateurs de résultats et indicateurs d'outputs sont passés dans le rouge, par exemple le nombre d'activités organisées par les organisations en Belgique. WSM a ensuite ajusté la stratégie et les méthodes (et donc les résultats intermédiaires) pour être en mesure d'atteindre l'impact au niveau des outcomes. L'évaluation externe de Focus UP a confirmé et validé cette capacité de WSM à avoir réussi ce suivi et à organiser le réajustement pour atteindre ensuite les impacts planifiés. Le suivi et la détection immédiats des problèmes incombe aux gestionnaires de pays et aux responsables P-MEAL qui sont en dialogue régulier avec les partenaires sur le terrain (sauf si les problèmes sont d'une telle ampleur qu'il faut passer à un niveau supérieur).

Par ailleurs nous mettons en place des **systèmes et outils adaptés aux partenaires notamment à leur niveau de digitalisation**, aux contextes spécifiques en lien avec la disponibilité et la régularité de la connexion internet. Nous retenons cependant la recommandation de pouvoir identifier un outil/méthode facile de consolidation des indicateurs annuels et pluriannuels (et pas nécessairement le dashboard).

Pour améliorer le **suivi qualitatif thématique en 2022-2026**, WSM préfère faire le choix d'un **suivi qualitatif sur base des modèles stratégies d'intervention thématiques** qui permet de déterminer en dialogue avec les partenaires les points faibles et forts dans la mise en œuvre, les bonnes

pratiques ainsi que de déterminer les appuis nécessaires pour atteindre cet impact. Cette approche est **plus efficace et efficiente que de simples indicateurs quantitatifs thématiques proposés par Focus Up**. Un système centralisé d'indicateurs thématiques ne garantit pas nécessairement le suivi qualitatif, mais c'est un « dialogue » structuré avec les partenaires qui peut garantir ce suivi et les ré-orientations nécessaires à l'atteinte des impacts

Recommandation 4 :		
Actions clés	Période	Responsables
1. Renforcer le système de suivi et de collecte de manière centralisée des indicateurs quantitatifs outputs et outcomes quantitatifs tels que définis dans le programme 22-26 éventuellement en améliorant si nécessaire la collecte des données.	2022 - 2023	P-MEAL responsables de chaque service, soutenu par le Collaborateur P-MEAL
2. Développer l'utilisation des modèles de stratégie d'intervention thématique pour concrétiser un suivi qualitatif des actions incluant une "milestone approach" pour l'atteinte des résultats thématiques (pour les outcome belge et continentaux)	2022-2026	Responsable P-MEAL en lien avec le service Continents et les services belges et politique
3. Organiser les sessions de formations sur les outils de monitoring des indicateurs qualitatifs (outcome mapping, outcome harvesting,..)	2022-2026	Responsable P MEAL

Recommandation 5: Increase monitoring capacities of partner organization.

Thanks to WSM, partners' monitoring and evaluation capacity has increased significantly. Notwithstanding this significant progress, it was noted that additional training in monitoring and evaluation is needed. It should also be considered to allocate more (staff) resources to some partners so that they have enough time to do a proper inventory of indicators.

Accord

Commentaires : WSM comprend cette proposition mais souligne que le **système de monitoring des partenaires sera renforcé** dans le nouveau programme 22-26 à travers le **suivi rapproché d'un chargé de pays** ayant dans ses tâches cette responsabilité dans l'accompagnement des partenaires. Le premier responsable est aussi l'organisation partenaire elle-même qui désigne **un coordinateur de programme au sein de l'organisation partenaire** ou du réseau. Ce coordinateur programme ancré chez le partenaire doit consacrer dans ses tâches un temps suffisant à ce système de suivi au niveau

« accountability » mais aussi « learning ». Cette réflexion sur les tâches et le processus de suivi fera l'objet d'un suivi **régulier dans le dialogue avec le partenaire** par l'équipe d'encadrement de WSM (inclus la mise à disposition « interne » de ressources financières et matérielles par l'organisation partenaire elle-même prévues dans la convention de financement).

Recommandation 5 :		
Actions clés	Période	Responsables
1. Préciser le rôle et tâches des chargés pays et gestionnaires dans l'amélioration du système de monitoring des partenaires nationaux et et/ou réseaux	2022	Coordinateur programmes continentaux et coordinateurs continentaux
2. Evaluer et préciser le rôle et les tâches du coordinateur programme au sein de l'organisation partenaire et/ou réseau.	2022-2023	Coordinateur programmes continentaux et coordinateurs continentaux
3. Organiser le dialogue et l'appui-conseil aux organisations partenaires et réseaux	2022-2026	Chargés pays et coordinateur INSPIR

Recommendation 6: Increase sustainability through donor diversification

As described above, WSM and the INSPIR networks have an excellent reputation for expertise and representativeness. During the evaluation study, it was also found that multi-lateral actors, such as the ILO, are very keen on further cooperation with WSM and its networks. Expanding potential donor and diversifying revenues seem possible for WSM and its networks. Increasing revenues also allows for increasing impact and building expertise. A systematic analysis of possible income diversification at country, regional and international levels is recommended. Setting up an income diversification pathway should transcend the ad hoc funding that already exists in some countries or regions.

Accord partiel

Commentaires : Nous sommes d'accord avec cette proposition. Mais nous soulignons qu'une **stratégie de diversification et d'engagement avec de nouveaux donateurs publics a été développé depuis 2016** qui qui dépasse le niveau de financement ad hoc. WSM a en effet construit un plan de diversification en 2017-2021 sur base d'une étude préalable avec une consultant international. Cette stratégie a déjà **donné ses fruits en 17-21 notamment avec les constats par Focus Up de la reconnaissance par l'OIT et UE que WSM peut être un bénéficiaire potentiel** pour des financements plus importants.

Ce plan d'action 2017-2021 a permis **d'établir un plan de diversification** : une stratégie d'engagement et constructions de contacts qui a donné ses fruits avec OIT, UE et Enabel, création d'une expertise interne sur ce type de financement dans WSM, identification de priorité thématiques et géographiques (pour

un travail proactif de réponses à des appels), une stratégie de communication (avec le réseau WSM et INSPIR) ainsi que la construction de modèles d'intervention permettant le « passage à l'échelle » des actions de WSM.

Pour ce plan d'action, WSM emploie depuis 2018 un collègue à plein temps qui se charge de ce volet important de la diversification auprès de bailleurs institutionnels. En étroite coopération avec les équipes continentales, il fait des analyses des besoins et des capacités des organisations dans les continents pour y répondre et, le cas échéant, coordonne la rédaction du dossier. Cette stratégie a commencé à avoir quelques résultats notamment avec ENABEL (un programme en phase finale au Mali et deux nouveaux programmes en Guinée et au Bénin), l'UE et OIT (deux nouveaux programmes au Sénégal et un au Nepal) mais a surtout permis à WSM de se positionner progressivement avec certains donateurs publics comme un acteur-clé sur la thématique de la protection sociale et du travail décent

Pour le volet continental de WSM, le **plan de diversification a été évalué et reconduit et aussi intégré dans le programme 2022-2026** et dans l'encadrement de l'équipe ainsi qu'avec le **choix de 10 pays focus (en Afrique de l'Ouest, Afrique centrale, Amérique Latine et Asie)**. Cette stratégie sera systématisée en 2022-2026 pour accroître les relations avec ces donateurs publics. Pour notre travail en Belgique/Europe/international, WSM souhaite identifier pour 2022-2026 afin d'identifier les axes de travail qui méritent un appui financier supplémentaire.

Recommandation 6 :		
Actions clés	Période	Responsables
1. Organiser la diffusion du plan de diversification 2022-2026 dans les ateliers nationaux et continentaux et organiser la répartition des tâches au sein de l'équipe continentale	2022	Responsable diversification et membres du service continents
2. Organiser le suivi, la mise en œuvre et l'évaluation des nouveaux projets financés par UE et Enabel pour enrichir notre stratégie d'engagement dans les pays-focus.	2022-2024	Responsable diversification et membres du services continents, Directeur adjoint programmes
3. Planifier des actions de diversification en lien avec les actions en Belgique et au niveau plaidoyer au niveau international	2022-2026	Services belges et Plaidoyer-recherche Responsable diversification et Directeur adjoint programme

Recommendation 7: Continue and deepen the gender dimensions and environmental components of the program.

Although gender themes and environment (climate change) were major concerns in all programs and it is inherently part of important concepts such as universal social protection, in the upcoming program both cross-cutting themes should be further explored.

Accord

Commentaires : L'approche thématique du travail décent pour tou-te-s est une stratégie clé de WSM pour réaliser la transformation vers une société durable et inclusive, le **genre** étant un axe transversal. De cette façon, le WSM contribue à réduire l'inégalité de genre.

Pour leurs **outcomes Belgique**, les services ont élaboré un plan d'action lié au genre. Par le biais de l'éducation, de la communication et du travail politique, nous nous efforçons de garantir et de renforcer le droit à un travail décent et le droit à la protection sociale des femmes et des personnes LGBTI+ grâce à un travail destiné à nos groupes cibles (les mouvements sociaux belges et leurs dirigeants et personnes clés, et les décideurs politiques belges) en tenant compte des mécanismes d'exclusion supplémentaires (= intersectionnalité ou pensée croisée). En outre, nous soutenons les initiatives et les positions d'autres mouvements sociaux qui s'engagent dans la lutte pour une plus grande égalité de genre, également dans d'autres domaines de notre société. Afin de réaliser les objectifs ci-dessus, un plan d'action a été élaboré. Quelques exemples de ce plan :

- Assurer l'équilibre de genre dans les programmes de formation, les journées d'étude et les conférences.
- Atteindre l'équilibre de genre dans toutes les communications
- Organiser des activités et des réunions sur le thème du genre
- Organiser une activité ou une action spécifique au genre au moins une fois par an.
- Intégrer l'égalité de genre dans tous nos processus de changement organisationnel.
- L'équilibre de genre dans les séminaires et échanges internationaux
- Nous élaborons des tests de genre pour suivre nos progrès dans ces différents domaines.

L'action politique et celle de sensibilisation/éducation et communication de WSM intègre des aspects liés à l'**environnement** (transition juste, protection sociale étendue au risque environnemental/climatique) au sein des thématiques clés que sont le TD et la PS. Cela s'opérationnalisera en prenant appui sur un groupe de travail interne à WSM et en assurant la coordination de la synergie d'apprentissage collectif au sein de la Plateforme de Coordination Travail Décent (PCTD- CSC TD), qui permettra d'augmenter la capacité et les connaissances.

Pour les **outcomes continentaux**, la thématique genre et environnement est intégré dans les modèles stratégie d'intervention thématique au niveau des « services » et du « réseau » et fait donc partie du système de monitoring à la fois au niveau accountability et learning dans la mise en œuvre des actions avec les partenaires nationaux et le réseau (par exemple comme le lien entre la protection sociale et le genre mais aussi avec le climat). Les réseaux INSP!R fait la promotion de quelques instruments internationaux visant l'égalité genre, notamment certaines conventions et recommandations de l'OIT.

La **cellule Genre déjà active au sein de WSM doit** veiller à la mise en oeuvre de cette approche dans le programme 22-26 et qui conseille l'ensemble des services belges, politiques et continents de WSM dans l'application de la stratégie. Une cellule semblable sera mise en place pour l'axe transversal de l'**environnement** pour mobiliser l'expertise et sa mise en œuvre dans les actions au niveau belge et au niveau continental.

Recommandation 7 :

Actions clés	Période	Responsables
1. Exécuter le plan d'action Genre que nous avons mis en place dans la conception du programme 2022-2026.	2022-2026	Service de plaidoyer et de recherche, service WSM België et service WSM Belgique
2. L'élaboration d'un plan d'action Environnement qui décrit les actions spécifiques dans les domaines de travail de plaidoyer et recherche, de l'éducation et de la communication et comment intégrer l'environnement dans l'ensemble de nos processus / analyses / activités dans tous ses domaines. Appliquer et suivre ce plan d'action.	2022 2023-2026	Service de plaidoyer et de recherche, service WSM België et service WSM Belgique.
3. Organiser des échanges continentaux ou intercontinentaux sur les thèmes genre et environnement.	2023-2026	Service Plaidoyer et recherche, Services Belgique, Services continents
4. Adapter et intégrer et concrétiser l'approche "genre" et "environnement" dans les modèles stratégies d'interventions thématiques par des outils et méthodologies adaptées	2023-2024	Services continents avec appui cellule PMEAL
5. Planifier le monitoring thématique "genre" et "environnement" par les équipes d'encadrement continentales de WSM en lien avec le suivi des actions nationales et continentales mises en œuvre par les partenaires et les réseaux	2022-2026	Services continents avec appui cellule PMEAL

Recommendations 8. Develop communication strategies on central themes.

It was noted that around central concepts (e.g. HRDD, universal social protection, mutual health insurance) there is not always a uniform definition used by partners. It is therefore worth considering discussing these concepts further with partners and agreeing on the definitions. Obviously, these concepts can be contextualized and made concrete. Subsequently, it is important to disseminate and communicate these concepts to the wider society (other CSOs, the political world and final beneficiaries).

Accord partiel

Commentaires : WSM rejoint partiellement la recommandation. WSM souligne que la diversité des contextes des pays et continents, la diversité des partenaires (approche multiacteurs) justifie aussi des approches spécifiques. Dans la mise en œuvre de cette recommandation, c'est **essentiel de ne pas « standardiser » les approches des partenaires** mais d'avoir un processus **d'apprentissage qui permette d'aligner les bonnes pratiques en les adaptant au contexte**. Dans le programme 2017-2021 WSM a appuyé le réseau INSP!R à actualiser leur document de vision sur la protection sociale en faisant ressortir les réalités des différents continents (une vision construite et partagée avec tous les partenaires).

Le choix de WSM est de **répondre (voir recommandation 4) au préalable par la construction de modèles « stratégie d'intervention thématiques »** qui alignent les bonnes pratiques et les stratégies qui vont aussi permettre un passage à l'échelle avec des donateurs publics tout en maintenant une approche spécifique et contextuelle. Sur cette base, nous engagerons **une stratégie de communication et de diffusion de ces modèles** en gardant une dynamique d'amélioration et d'apprentissages de bonnes pratiques à travers les ateliers nationaux et continentaux de notre réseau INSIPR mais aussi ateliers spécifiques avec des partenaires et/ou donateurs impliqués dans ce type d'intervention thématique (par exemple avec Enabel).

Par exemple, le modèle stratégie d'intervention « accès à la santé » permet d'ouvrir une réflexion pour redéfinir l'identité commune des mutuelles de santé (différentes selon le contexte en Afrique, Asie et Amérique Latine), de prendre en compte le concept de « santé dans toutes les politiques » qui permet d'adapter les stratégies de réponse des mutuelles aux déterminants sociaux. Cette approche de « modèle » permet de garder « ownership » des partenaires (modelling for learning) sur le développement spécifique et contextuel de leurs actions mais aussi d'engager une coopération stratégique avec des donateurs et acteurs pour les impliquer dans la mise en œuvre selon le l'expertise et vision de chaque acteur, également selon le contexte et les besoins des bénéficiaires.

Recommandation 8 :		
Actions clés	Période	Responsables
1. Organiser des séminaires d'études spécifiques en lien avec le développement des modèles stratégie d'intervention thématique, avec les partenaires de WSM sur l'ensemble des continents pour traiter ces concepts et décider de définitions communes ; et ensuite produire des fiches avec les résultats afin de les disséminer auprès des partenaires et décideurs politiques.	2022-2026	Équipes continentales et service Plaidoyer et Recherche
2. Développer des outils de communication sur les stratégies d'intervention thématique pour vulgariser ces concepts et processus stratégiques clés, les enrichir par des contributions et les rendre largement accessibles aux organisations de la société civile et au réseau.	2024-2026	Cellule Communication avec les services plaidoyer et recherche, belges et continents
3. Développer des modules de formation et d'apprentissage communs sur nos concepts et enrichir nos stratégies d'intervention thématiques en lien avec la protection sociale, le HRDD et la santé dans toutes les politiques	2022-2026	Services Plaidoyer et recherche (sur le réseau) et service continents (sur les services) appuyé par cellule PMEAL.

Recommendation 9. Continue to invest in thematic approaches and linking a joint learning and acting approach between Belgian and Continental partners. It became clear that forming, informing, and sensitizing pivotal figures and people in charge does cause change on the internationalization character of the partner organizations. But it seems important at management level to monitor and map out the progress on certain substantive themes. A milestone approach could be considered for HRDD and Universal Social Protection, for example. The switch from a campaign approach for SO1&SO2 to a process-oriented approach around a broadened HRDD theme offers perspectives for involving multiple economic sectors. The thematic approach on central substantive themes seems (like HRDD but also social protection, HiAP (health in All Policies), gender, environment) is a good “innovative” strategy to develop internationalization process linking a joint “learning and acting approach” between the Belgian and the continental partners with support of all the WSM services. That thematic approach has the potential to be highly mobilizing for frontline actors in Belgium and need more investment in HR for the Belgians services.

Accord

Commentaire: WSM est d'accord avec cette recommandation. Cette **recommandation s'inscrit dans la recommandation 4** qui construit une « gestion de connaissance » thématique basés sur le développement de modèles « stratégie d'intervention thématique » qui permettent aussi d'associer à la fois les partenaires dans les continents et partenaires belges sur les thématiques « services » et les thématiques portées par le réseau pour l'action politique et thématique.

Cette « stratégie de modèle d'intervention thématique » contribue notamment à soutenir une **dynamique « d'internationalisation » en mobilisant l'expertise et la contribution des organisations belges et continentales** pour construire une vision et stratégie commune, permettra l'échange de bonnes pratiques. C'est une stratégie « innovatrice » qui sera expérimentée dans le nouveau programme 22-26. Des « parcours thématiques » liant des partenaires belges et continentaux seront mis en œuvre et suivi dans le cadre des cellules continentales Afrique, Asie et Amérique Latine et de concertation régulière avec les partenaires belges grâce au suivi de gestionnaires faisant le suivi géographique en lien avec les différents services de WSM et services internationaux de la CSC et ANMC

Actions clés	Période	Responsables
<p>1. Inclusion d'une nouvelle approche « d'internationalisation dans le Programme 2022-2026 : co-construire et coopérer autour d'axes thématiques communs dans les domaines du travail décent et de la protection sociale entre les mouvements sociaux en Belgique et dans d'autres pays du réseau</p> <p>Au niveau des services organisés par les partenaires :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Economie sociale 2. Droits du travail 3. Accès à la santé 4. Formation professionnelle 	2022-2026	<p>Service Continents, service de plaidoyer et de recherche, service WSM Belgique et service WSM Belgique</p> <p>Les cellules continentales</p>

<p>Au niveau des actions politique et thématiques des partenaires et du réseau INSPIR</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Financement solidaire, équitable et durable de la protection sociale 2) La santé dans toutes les politiques (Health in all Policies) 3) Évolutions démographiques et solidarité intergénérationnelle 4) La transition juste 5) HRDD (le devoir de vigilance) dans les chaînes d'approvisionnement 		
<p>2. Poursuite de la logique de processus dans le cadre de la stratégie d'internationalisation vers les mouvements sociaux de beweging.net et MOC. L'internationalisation des mouvements sociaux est un processus de changement organisationnel, vers un engagement politique et pratique des organisations du MOC et de beweging.net dans la lutte globale pour le travail décent et la protection sociale.</p>	<p>2022-2026</p>	<p>Service WSM België et service WSM Belgique</p>