

# BIT - ÉVALUATION

- Titre du projet: **Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique**
- ILO TC/SYMBOL: **RAF/16/53/FRA**
- Type d'évaluation: **Mi-parcours indépendant**
- Pay(s): **Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Madagascar, Togo, Tunisie**
- Date de l'évaluation: **Juillet à fin septembre 2018**
- Nom(s) du consultant: **MOCTAR SOW**
- Gestion de l'évaluation: **Paul Ningini**
- Bureau Administratif: **Bureau Pays de l'OIT à Abidjan**
- Bureau Technique: **Département de la Gouvernance et du Tripartisme**
- Fin du projet (date): **31 Août 2019**
- Donateur: pays et budget US\$ **France, 3.700.000 Euros**
- Mots clés: **Gouvernance d'entreprises**
- Budget de l'évaluation: **7'894'882 XOF**

Cette évaluation a été réalisée selon les procédures et politiques d'évaluation du BIT. Le format du rapport n'a pas été révisé, mais le rapport a fait l'objet d'un contrôle de qualité effectué par le Bureau d'Évaluation du BIT

# Sommaire exécutif

## Informations rapides

**Pays :** *Burkina Faso ; Côte d'Ivoire ; Madagascar ; Togo ; Tunisie*

**Évaluation mi-parcours :** *Juillet et septembre 2018*

**Mode d'évaluation :** *indépendant*

**Bureau administratif :** *Bureau Pays de l'OIT à Abidjan*

**Bureau technique :** *Département de la Gouvernance et du Tripartisme*

**Gestion d'évaluation :** *Paul NINGINI*

**Nom(s) de l'évaluateur :** *Moctar SOW*

**Code du projet :** *RAF/16/53/FRA*

**Donateur(s) & budget :** *France (3.700.000 Euros)*

**Mots-clés :** *Gouvernance d'entreprises (utiliser les termes de <http://www.ilo.org/thesaurus/>)*

## Contexte

### Résumé du but, de la logique et de la structure du projet

Le Projet Gouvernance «Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à sortir de l'économie informelle - GOUVERNANCE» a démarré officiellement en août 2016 et couvre cinq pays (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Madagascar, Togo et Tunisie). Son action s'articule autour d'une double stratégie: d'une part, soutenir les inspections et administrations du travail (et autres institutions publiques nationales) afin de mieux assurer le respect des PDFT et de la santé et sécurité au travail (SST) ; d'autre part, sensibiliser et mobiliser les mandants tripartites (gouvernements, représentants des employeurs et représentants des travailleurs) sur les questions de PDFT et SST, pour leur permettre de mieux identifier et prévenir les risques professionnels et faciliter la mise en oeuvre effective des PDFT dans les TPE/PME, y compris dans l'économie informelle.

### Situation actuelle du projet

(En juillet 2017, une partie des fonds 500,000 Euros sont affectés au Fonds « Vision Zéro »

gérée par le service LABADMIN/OSH à Genève, pour appuyer des activités à Madagascar et en Tunisie. En tant que projet décentralisé, le projet est basé à Abidjan et placé sous la responsabilité directe du Directeur du bureau pays de l'OIT à Abidjan. Son exécution technique s'effectue en étroite concertation entre le Département Gouvernance et du Tripartisme du BIT à Genève, en particulier à travers le Service de l'Administration du Travail, l'Inspection du Travail et la Santé et Sécurité au Travail (LABADMIN/OSH) et les Bureaux de Terrain concernés par le projet (bureaux pays d'Abidjan, Alger et Antananarivo), ainsi qu'avec les unités des autres Départements concernés par le projet.

### But, destinataire et portée de l'évaluation

L'évaluation vise principalement à mesurer le chemin parcouru depuis le début de la mise en oeuvre des activités du projet pour estimer et analyser ce qui a été accompli jusqu'ici par rapport aux résultats escomptés et prendre en compte les recommandations, les leçons apprises ainsi que les défis, afin d'éclairer la suite de la mise en oeuvre du Projet. L'évaluation couvre les cinq pays et les changements introduits en cours de mise en oeuvre, notamment en lien avec l'affectation d'une partie des ressources à VZF. Les clients de l'évaluation sont composés de l'ensemble des acteurs intéressés par ses résultats.

### Méthodologie de l'évaluation

Pour répondre aux questions évaluatives, une approche mixte combinant des méthodes quantitatives et qualitatives est adoptée. Les données sont collectées au moyen (i) de la revue documentaire; (ii) des entretiens individuels (entretiens semi-structurés) et collectifs (focus group) auprès des informateurs clés et, enfin (iii) de l'organisation d'une micro enquête basée sur un questionnaire quantitatif précodé.

Une mission principale a été organisée entre le 28 Août et le 13 Septembre 2018) dans deux pays (Togo, Côte d'Ivoire).

## Résultats principaux et Conclusions

### ▪ Pertinence du projet

La pertinence du projet est globalement satisfaisante en dépit de quelles limites liées à sa conception. En effet, la logique d'intervention du projet s'est révélée peu pertinente au regard des objectifs poursuivis. Sa conception ne s'est pas révélée réaliste au regard de son rythme de progression rendu particulièrement marqué par un retard important dans l'exécution qui met en œuvre une logique d'intervention multi-acteurs et qui pose un défi quant à la planification opérationnelle de l'action. Cependant, il est noté d'une part, que les hypothèses sous-jacentes à sa logique interne ont été vérifiées à quelques exceptions près et d'autre part, que les mandants tripartites ont été consultés et impliqués tout au long du processus de formulation et de mise en œuvre du projet. Aussi, la conception du projet incorpore-elle un mécanisme de durabilité et une stratégie en faveur de la promotion de l'égalité homme-femme. Toutefois, le projet ne souffre d'aucune lacune dans son alignement avec les politiques et stratégies pertinentes. Le projet contribue à la réalisation des résultats des PPTD, des PNUAD/UNDAF, du Programme et budget de l'OIT et de l'Agenda du travail décent dans les pays cibles. Aussi, il ne présente aucune lacune dans son alignement à la politique de promotion du travail décent autant dans sa conception que son organisation et ses stratégies opérationnelles. Dans sa conception, le projet est de nature à favoriser la cohérence, la complémentarité et l'alignement avec d'autres projets de l'OIT ou du Système des Nations-Unies. S'agissant de l'articulation opérationnelle avec les instruments pertinents du BIT, il est noté que le projet a appuyé le suivi du travail décent en Côte d'Ivoire en partenariat avec le projet CLEAR de même des actions ont été développées avec ACTRAV au Togo et au Burkina Faso. Ses résultats sont alignés sur les priorités de l'OIT et prend en compte les questions transversales notamment en ce qui concerne l'égalité hommes-femmes, les normes internationales et le dialogue social. Cependant, aucun axe du projet n'intègre de façon spécifique les questions de durabilité de l'environnement. La pertinence du projet au

regard du besoin de ses bénéficiaires est satisfaisante même si certaines questions importantes pour les acteurs dans les pays et les secteurs ne sont pas toujours prises en compte de façon optimale. A la décharge du projet, il s'agit pour la plupart de questions qui relèvent d'un dialogue politique et appellent une approche intersectorielle.

### ▪ Efficacité du projet

Le niveau d'efficacité du projet est insatisfaisant malgré quelques avancées enregistrées sur les activités critiques. Le projet affiche un niveau de performance encore faible. Les progrès réalisés en direction de la délivrance des produits sont encore timides. Au demeurant, le niveau de progrès vers l'atteinte des objectifs immédiats du projet est insatisfaisant. Les produits réalisés contribuent faiblement aux résultats finaux escomptés avec un rythme de progression particulièrement insatisfaisant. En l'état actuel de l'exécution du projet, il est prématuré de parler de succès et ce malgré les prémices de changement dans la culture de travail des administrations du travail liés à la dissémination de la culture de la Gestion axée sur les Résultats (GAR) et l'intérêt suscité auprès des acteurs. L'analyse globale de la dynamique du projet et du faible niveau de production de ses extrants (produits) traduit une contreperformance dont il faut rechercher les causes à la fois dans le niveau d'efficacité des principales fonctions du projet mais également à travers des facteurs exogènes. En effet, le niveau de performance actuelle du projet s'explique principalement par des déficiences relevées dans (i) la qualité de la planification stratégique et opérationnelle du projet ; (ii) la maîtrise de la gestion administrative et financière ; (iii) la qualité du pilotage stratégique et de la coordination du projet et (iv) l'efficacité de la communication et de l'appropriation du projet. Le système de S/E du projet présente un niveau satisfaisant de fonctionnalité et d'efficacité. Les indicateurs de performance du projet sont définis avec les niveaux de référence et les valeurs cibles. Cependant, ils ne sont pas suffisamment spécifiques et distribués par rapport aux différents niveaux de résultats (impact, effet et produit). Les données sont sensibles au genre et

désagrégées par sexe. Il est noté une gestion rigoureuse de l'information incluant l'information de gestion qui porte sur l'ensemble des données relatives aux actes de gestion administrative et financière et les différentes opérations menées. Dans le cadre du projet, tous les actes entrant dans l'exécution technique et administrative du projet sont consignés et une base documentaire est disponible. Par ailleurs, le système de gestion intégré de gestion IRIS permet une traçabilité des opérations et constitue une plateforme accessible aux acteurs pertinents. A l'état actuel de l'information disponible, il n'est pas noté une utilisation ou un renforcement des réseaux et des bases de connaissances nationaux au niveau des pays. Toutefois, les performances du projet sont effectivement contrôlées et rapportées sur la base de rapports intermédiaires annuels.

#### ▪ **Efficience du projet**

L'efficience allocative du projet est insatisfaisante. L'essentiel des ressources mobilisées (76,9%) est affecté aux activités supports du projet (gestion du projet, gouvernance et frais d'agence) et seuls 23% sont dépensés pour la réalisation des produits des objectifs immédiats. Sur la contribution mobilisée au 31 Août 2018 de 1.777.245,36 euros, 1.672.337,31 ont été effectivement dépensés soit un taux d'exécution moyen de 94,1% sur ressources mobilisées et un taux d'exécution de 38,4% sur le budget global du projet. Cependant, le niveau d'exécution financière à mi-parcours contraste d'avec le niveau de réalisation des produits prévus.

S'agissant de l'efficacité managériale, il est noté que le soutien politique, administratif et technique que les partenaires nationaux apportent au projet n'est pas encore optimal en dépit du rôle central joué par les points focaux désignés dans les cinq (5) pays au sein de l'administration du travail à l'exception de Madagascar où ce rôle est endossé par un coordonnateur national. La communication et les échanges avec les points focaux ont permis leur implication dans la préparation et à la réalisation des activités. La communication interne du projet comme sa communication externe (vis-vis des unités et

services de l'OIT) pourrait être améliorée. Les rôles et responsabilités sont clairement définis pour l'exécution du projet. Paradoxalement, des incompréhensions subsistent quant aux responsabilités du CTP dans le dispositif. Le projet a démontré sa capacité à faire un usage stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets de l'OIT (ACTRAV au Togo, CLEAR en Côte d'Ivoire.). Les mandants tripartites et autres parties prenantes sont impliqués dans la mise en œuvre du projet dans l'ensemble des pays

#### ▪ **Impact du projet**

Il est peu probable qu'à terme, le projet puisse atteindre ses objectifs et produire des changements significatifs sur les populations cibles. Les lacunes liées à la conception du projet et à ses modalités d'intervention et les facteurs exogènes et les défis émergents qui entourent l'exécution du projet expliquent dans une large mesure cet état de fait. De façon générale, en dépit du faible niveau d'exécution technique, l'intervention a d'ores et déjà produit des effets. Il en est ainsi du renforcement et de la requalification des méthodes de planification au sein des administrations du travail avec l'introduction et l'appropriation de la Gestion axée sur les Résultats (GAR). Au total, outre l'intérêt suscité par le projet, il est notoire que celui-ci est perçu par les acteurs comme une opportunité d'extension de leur champ d'intervention et de développement d'une nouvelle approche intégrant un secteur d'activité économique et social resté longtemps hors champ.

#### ▪ **Durabilité du projet**

En conclusion, le projet a prévu des mécanismes de sortie et une stratégie de durabilité assez pertinente. Toutefois, en l'état actuel de son exécution, peu de progrès sont enregistrés pour assurer leur opérationnalisation.

### **Leçons apprises et bonnes pratiques**

**Leçon n°1:** la non réalisation en amont des études préalables nécessaires à la définition et à la précision des modalités, secteurs et stratégies d'intervention (et leur réalisation dans la phase de mise en œuvre) est susceptible de produire du

retard dans la réalisation des activités propres au projet.

## Principales recommandations et suivi

**Leçon n°2**: la faible prise en compte des délais d'installation du projet (logistique) et des délais de procédure de recrutement des personnels a accentué le retard accusé au démarrage du projet.

**Leçon n°3**: la pluralité des intervenants et la diversité des agendas ainsi que la complexité et le caractère éclaté du dispositif d'intervention du projet est susceptible d'ajouter de la lenteur dans sa dynamique.

**Leçon n°4**: dans un dispositif éclaté et multi-pays, une bonne stratégie de communication en direction des partenaires et la fluidité de l'information sont de nature à favoriser l'appropriation de l'action et peuvent s'avérer être des facteurs clés de succès.

Par ailleurs, une bonne pratique a été identifiée relativement à la mise en œuvre du projet. Elle est présentée et documentée dans une fiche spécifique versée au rapport de l'évaluation.

**Recommandation n°1**: Le comité de pilotage, le donateur et le BIT doivent procéder, à très court terme, à la restructuration du projet assortie d'une prolongation de son délai d'exécution de 6 mois.

**Recommandation n°2**: L'équipe de projet et plus particulièrement le CTP doivent améliorer la communication en direction des parties prenantes notamment au niveau des pays (points focaux) tout en privilégiant une information proactive et en créant les conditions d'un management de réseaux d'acteurs évoluant dans des environnements socio-institutionnels différents

**Recommandation n°3**: Le comité de pilotage, le BIT et le projet doivent renforcer l'efficacité, l'efficacité, l'appropriation et la durabilité de son action

**Recommandation n°4**: le projet devrait procéder à la reformulation des indicateurs en mettant l'accent sur leur pertinence au regard des changements et résultats recherchés. Dans ce cadre, le cadre de résultats du nouveau PRODOC et le plan de performance devraient intégrer des indicateurs de produits, des indicateurs d'effets et des indicateurs d'impacts suffisamment spécifiés et mesurables. Evidemment, ces indicateurs doivent être reformulés en rapport aux résultats et objectifs poursuivis. De même, leur formulation devra privilégier la spécificité, la simplicité et la clarté.

## SIGLES ET ABREVIATIONS

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>ACTRAV</b>         | Bureau des activités pour les Travailleurs  |
| <b>ADMITRA</b>        | Projet de Modernisation de l'Administration et de l'Inspection du Travail   |
| <b>BIT :</b>          | Bureau International Travail  |
| <b>BTP :</b>          | Bâtiment et Travaux Publics   |
| <b>CNP :</b>          | Conseil National du Patronat  |
| <b>CTP :</b>          | Conseiller Technique Principal  |
| <b>DAEI</b>           | Direction des Affaires Economiques et Internationales   |
| <b>ENSESI</b>         | Enquête Nationale sur la Situation de l'Emploi et le Secteur Informel   |
| <b>ETD :</b>          | Entreprises Territoriales de Développement  |
| <b>FUNDAMENTALS</b>   | Services des Principes et Droits Fondamentaux au Travail  |
| <b>GAR :</b>          | Gestion axée sur les Résultats  |
| <b>H/F :</b>          | Homme/Femme   |
| <b>IPEC</b>           | Programme international pour l'abolition du travail des enfants   |
| <b>LABADMIN/OSH :</b> | Administration du Travail, Inspection du Travail et Santé et Sécurité au Travail                                      |
| <b>OIT :</b>          | Organisation Internationale du Travail  |
| <b>PAMODEC</b>        | Projet d'Appui à la mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail |
| <b>PAN</b>            | Plan d'Action National  |
| <b>PARDEV :</b>       | Partenaire pour le Développement  |
| <b>PDFT :</b>         | Principes et droits fondamentaux au travail   |
| <b>PIB</b>            | Produit Intérieur Brut  |
| <b>PME :</b>          | Petites et Moyennes Entreprises   |
| <b>PNE</b>            | Politique Nationale de l'Emploi   |
| <b>PNUAD</b>          | Plan cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement   |
| <b>PPTD:</b>          | Programme Pays de promotion du Travail Décent   |
| <b>PRODOC:</b>        | Document de Projet  |
| <b>SOSTECI</b>        | Système de Suivi du travail des enfants   |
| <b>SST :</b>          | Santé et sécurité au Travail  |
| <b>TDR</b>            | Termes de Référence   |
| <b>TPE :</b>          | Très Petites Entreprise   |
| <b>UNDAF</b>          | United Nations development Assistance Framework   |
| <b>VZF</b>            | Fonds « Vision Zéro »   |

## SOMMAIRE

|  |    |
|--|----|
| <b>SIGLES ET ABREVIATIONS</b> .....  | 1  |
| <b>SOMMAIRE</b> .....  | 2  |
| <b>LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES</b> .....   | 3  |
| <b>I. DESCRIPTION DU PROJET</b> .....  | 4  |
| <b>II. OBJECTIFS ET METHODE DE L'EVALUATION</b> .....  | 5  |
| <b>IV. ANALYSE DES RESULTATS DE L'EVALUATION</b> .....   | 6  |
| 4.1. Pertinence, alignement stratégique du projet – et validité de la conception .....   | 6  |
| 4.1.1. Pertinence du projet dans sa conception .....   | 6  |
| 4.1.2. Alignement du projet aux stratégies et politiques pertinentes .....   | 9  |
| 4.1.3. Pertinence du projet au regard des besoins des bénéficiaires directs et finaux.....   | 12 |
| 4.2. Efficacité du projet .....  | 14 |
| 4.2.1. Le niveau actuel d'atteinte des objectifs du projet est très faible .....   | 14 |
| 4.2.2. : Les facteurs de performance actuels et potentiels du projet.....  | 17 |
| 4.2.3. Efficacité et fonctionnalité du système de suivi-évaluation et de gestion de connaissance .....   | 18 |
| 4.3. Efficience des ressources utilisées, efficacité de l'organisation managériale du projet et application de la gestion axée sur les résultats ..... | 20 |
| 4.3.1. Le niveau d'efficience allocative des ressources .....  | 20 |
| 4.3.2. Le niveau d'efficacité managériale et organisationnelle du projet .....   | 23 |
| 4.4. Impact du projet .....  | 26 |
| 4.5. Durabilité du projet .....  | 27 |
| <b>VI. LECONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS (2 PAGES) 12</b> .....   | 28 |
| 4.1. Leçons apprises .....   | 28 |
| 4.2. Principales recommandations.....  | 29 |
| <b>VII. ORIENTATIONS POSSIBLES DU PROJET (1 PAGES).....</b>  | 30 |
| <b>VIII. ANNEXES</b> .....   | 1  |
| 8.1 TDR.....   | 1  |
| 8.2. Cadre d'évaluation.....   | 12 |
| 8.3. Tableau I : Taux de réalisation du programme .....  | 19 |
| 8.4. Liste des personnes rencontrées.....  | 20 |
| 8.5. Liste des documents consultés.....  | 23 |



## **LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tableau n°01 : Besoins des acteurs et réponses du projet.....</b>   | <b>13</b> |
| <b>Tableau n°02 : Etat de la mise en œuvre des principaux axes de la stratégie de durabilité du projet .....</b> | <b>28</b> |

### **Liste des figures**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Figure n°1 : Modèle logique du projet Gouvernance.....</b>                   | <b>7</b>  |
| <b>Figure n°02 : Répartition de la contribution mobilisée .....</b>             | <b>21</b> |
| <b>Figure n°03 : Taux d'exécution financière par types de dépense .....</b>     | <b>22</b> |
| <b>Figure n°4 : Sociogramme des acteurs et parties prenantes du projet.....</b> | <b>25</b> |



## I. DESCRIPTION DU PROJET

Le Projet «Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à sortir de l'économie informelle - GOUVERNANCE» financé par la France à hauteur de 3 700 000 € pour 36 mois à compter du 1er juillet 2016, est basé au bureau de l'OIT à Abidjan et couvre directement cinq pays (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Madagascar, Togo et Tunisie). Pour maximiser son impact, le projet concentre ses activités sur deux à trois secteurs par pays sélectionné et a identifié le BTP comme secteur commun aux cinq pays cibles. Les secteurs prioritaires ont été choisis dans chaque pays suite à une évaluation préliminaire et à des consultations avec les mandants tripartites nationaux.

Les deux objectifs immédiats poursuivis par le projet sont (i) le renforcement de la conformité des lieux de travail avec les PDFT et les règles de la SST par l'inspection du travail et (ii) la consolidation de l'engagement national visant à aider les très petites, petites et moyennes entreprises (TPE/PME), y compris quand elles interviennent dans l'économie informelle, à prévenir les risques professionnels, améliorer les conditions de travail et faire respecter les principes et droits fondamentaux au travail (PDFT). Ce faisant, il contribue directement à la réalisation de la cible 8.3 de l'agenda 2030: Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire.

L'action du projet s'articule autour d'une double stratégie: d'une part, soutenir les inspections et administrations du travail (et autres institutions publiques nationales) afin de mieux assurer le respect des PDFT et de la santé et sécurité au travail (SST) ; d'autre part, sensibiliser et mobiliser les mandants tripartites (gouvernements, représentants des employeurs et représentants des travailleurs) sur les questions de PDFT et SST, pour leur permettre de mieux identifier et prévenir les risques professionnels et faciliter la mise en oeuvre effective des PDFT dans les TPE/PME, y compris dans l'économie informelle.

Le projet a démarré officiellement en septembre 2016 (mais dans les fait à partir du recrutement du CTP, en fin septembre 2016). En juillet 2017, un avenant entre le donateur et le BIT a été signé prévoyant une réaffectation de 500,000 Euros du projet GOUVERNANCE, au Fonds « Vision Zéro » (VZF, selon l'acronyme anglais) gérée par le service LABADMIN/OSH à Genève, pour appuyer des activités à Madagascar et en Tunisie. Afin de limiter l'impact de cette réaffectation sur le budget GOUVERNANCE, les coûts opérationnels à hauteur d'un montant estimatif de 187,500 euros ont été valorisés, sans compter les provisions pour l'augmentation des coûts et les frais de gestion du BIT. Au total, un montant estimatif de 234,000 euros a été directement réaffecté à des activités VZF. Aussi, pour en faciliter la gestion, la séparation complète des 2 projets, et particulièrement des budgets y afférents (GOUVERNANCE et VZF) est en cours de finalisation.

En tant que projet décentralisé, le projet GOUVERNANCE est basé à Abidjan et placé sous la responsabilité directe du Directeur du bureau pays de l'OIT à Abidjan. La gestion administrative et financière du projet est assurée sous la responsabilité du bureau d'Abidjan en accord avec les bureaux d'Antananarivo et Alger. L'exécution technique du projet s'effectue en étroite concertation entre le Département Gouvernance et du Tripartisme du BIT à Genève, en particulier à travers le Service de l'Administration du Travail, l'Inspection du Travail et la Santé et Sécurité au Travail (LABADMIN/OSH) et les Bureaux de Terrain concernés par le projet (bureaux pays d'Abidjan, Alger et Antananarivo), ainsi qu'avec les unités des autres Départements concernés par le projet. Par ailleurs, le projet bénéficie de l'appui technique de l'ETD Dakar et du BP-Abidjan. La coordination du projet est assurée par un Conseiller Technique Principal (CTP) basé à Abidjan. Un point focal est officiellement désigné dans chaque pays cible par le Ministère en charge de l'Inspection du travail pour fournir l'appui nécessaire aux activités du projet à l'exception de Madagascar où cet appui est de la responsabilité d'un Coordonnateur National du Projet (CNP).

## II. OBJECTIFS ET METHODE DE L'EVALUATION

Les objectifs de l'évaluation à mi-parcours du Projet Gouvernance sont clairement énoncés par les TDR (annexe 1). Cette évaluation vise principalement à mesurer le chemin parcouru depuis le début de la mise en œuvre des activités du projet pour estimer et analyser ce qui a été accompli jusqu'ici par rapport aux résultats escomptés et prendre en compte les recommandations, les leçons apprises ainsi que les défis, afin d'éclairer la suite de la mise en œuvre du Projet. Plusieurs objectifs sont assignés à cette évaluation : (i) Passer en revue la pertinence et l'adéquation de la conception du Projet; (ii) Examiner les progrès accomplis vers l'atteinte des résultats convenus ; (iii) Examiner la pertinence des stratégies, des partenariats et les contraintes à surmonter; (iv) Identifier les défis majeurs, les forces et les faiblesses du Projet; (v) Déterminer la cohérence des liens entre les produits et les objectifs immédiats correspondants, entre les objectifs immédiats du projet et les stratégies nationales de développement des pays cibles et l'agenda du travail décent en Afrique ; (vi) Passer en revue les capacités organisationnelles des parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre du Projet Gouvernance par rapport à la coordination d'ensemble du projet et (vii) Identifier les leçons apprises et proposer des recommandations pour améliorer la mise en œuvre du Projet Gouvernance. Les principales questions évaluatives sont répertoriées par critères évaluatifs et présentées en annexe 8.2 du rapport. L'évaluation couvre la période de septembre 2016 à juin 2018 et concerne les cinq pays dans lesquels le projet est mis en œuvre (Burkina Faso ; Côte d'Ivoire ; Madagascar ; Togo ; Tunisie). Les changements introduits en cours de mise en œuvre, notamment en lien avec l'affectation d'une partie des ressources du projet GOUVERNANCE à la nouvelle composante VZF, sont couverts par l'évaluation.

Les clients de l'évaluation sont composés de l'ensemble des acteurs intéressés par ses résultats : le bureau de l'OIT à Abidjan en tant que bureau responsable et les bureaux d'Alger, de Dakar et d'Antananarivo, les départements et personnels du BIT en charge du backstopping technique, notamment, LABADMIN/OSH et FUNDAMENTALS, l'équipe du projet, les partenaires stratégiques d'exécution du projet, EXPERTISE France, les institutions/Ministères de coordination gouvernementaux, les points focaux du projet désignés par les Ministères en charge de l'inspection du travail, les mandants tripartites de l'OIT, le bailleur de fonds (la France).

La méthodologie adoptée pour la réalisation de la présente évaluation s'ordonne autour des finalités de l'exercice. Pour répondre aux questions évaluatives, une approche mixte combinant des méthodes quantitatives et qualitatives est adoptée. Les données sont collectées au moyen (i) de la revue documentaire; (ii) des entretiens individuels (entretiens semi-structurés) et collectifs (focus group) auprès des informateurs clés et, enfin (iii) de l'organisation d'une micro enquête basée sur un questionnaire quantitatif pré-codé.

La revue documentaire a traversé tout le processus évaluatif. Pendant la phase préparatoire, elle a permis de stabiliser la logique d'intervention du projet et d'identifier avec plus de précision les modalités et stratégies d'action. Une importante documentation a été remise à la mission (liste des documents consultés (annexe 5). Au total, l'analyse de la base documentaire a permis une meilleure connaissance des modalités d'intervention du projet et de la dynamique de ses acteurs. Enrichie au contact des acteurs et tout le long de la mission terrain, elle a largement contribué à affiner la méthodologie adoptée.

Lors de la mission principale (organisée entre le 28 Août et le 13 Septembre 2018), une série d'entretiens (voir liste des acteurs interviewés-annexe 4) a été organisé auprès des différentes catégories d'acteurs (acteurs stratégiques et institutionnels, les partenaires et parties prenantes du projet ; les acteurs de mise en œuvre) et suivant des modalités complémentaires (entretiens individuels et collectifs). Ces entretiens ont permis de recueillir des données utiles à l'appréciation des variables sous-jacentes aux questions évaluatives. Des groupes de discussions dirigées ont été organisés au besoin dans chaque pays visité. L'organisation de la mission terrain dans deux pays (Togo, Côte d'Ivoire) est une étape importante de la présente évaluation. C'est une exigence des termes de référence qui se justifiait globalement par la possibilité d'interroger les trois autres pays par téléphonique ou par Skype. Elle a permis de documenter les conclusions de l'évaluation. La mission terrain en Côte d'Ivoire a été l'occasion de faire un débriefing et de présenter les résultats préliminaires au niveau du bureau de l'OIT à Abidjan. Un questionnaire quantitatif a été administré aux points focaux dans l'ensemble des cinq (5) pays ciblés par le projet. Les données quantitatives comme qualitatives ont été exploitées et leur analyse a permis de répondre aux questions évaluatives.

Les principales difficultés rencontrées lors de l'évaluation ont trait, d'une part, au très grand nombre de questions évaluatives à traiter (70) et, d'autre part, au faible retour des questionnaires renseignés par les points focaux des pays (2/5). Les questions évaluatives qui ont fait l'objet de combinaison ont été présentées dans la note de cadrage méthodologique. L'ensemble des questions évaluatives ont pu trouver des réponses dans la mesure des données disponibles.

### III. ANALYSE DES RESULTATS DE L'EVALUATION

#### 3.1. Pertinence, alignement stratégique du projet – et validité de la conception

**Définition:** La pertinence concerne la mesure dans laquelle les objectifs envisagés par le projet répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels. La pertinence concerne l'adéquation du projet avec les problèmes à résoudre à deux moments donnés : lors de sa conception et lors de son évaluation.

Le questionnement évaluatif relatif à la pertinence et à l'alignement du projet couvre les trois (3) principaux points ci-après : (i) la pertinence du projet au regard de sa conception ; (ii) le niveau d'alignement des modalités, stratégies d'interventions et objectifs du projet aux stratégies et politiques pertinentes et (iii) la pertinence du projet au regard des besoins de ses bénéficiaires directs et finaux.

##### 3.1.1. Pertinence du projet dans sa conception

L'évaluation comporte dix (10) questions évaluatives ayant trait à la conception du projet. Plus spécifiquement, il s'agit de répondre aux questions suivantes :

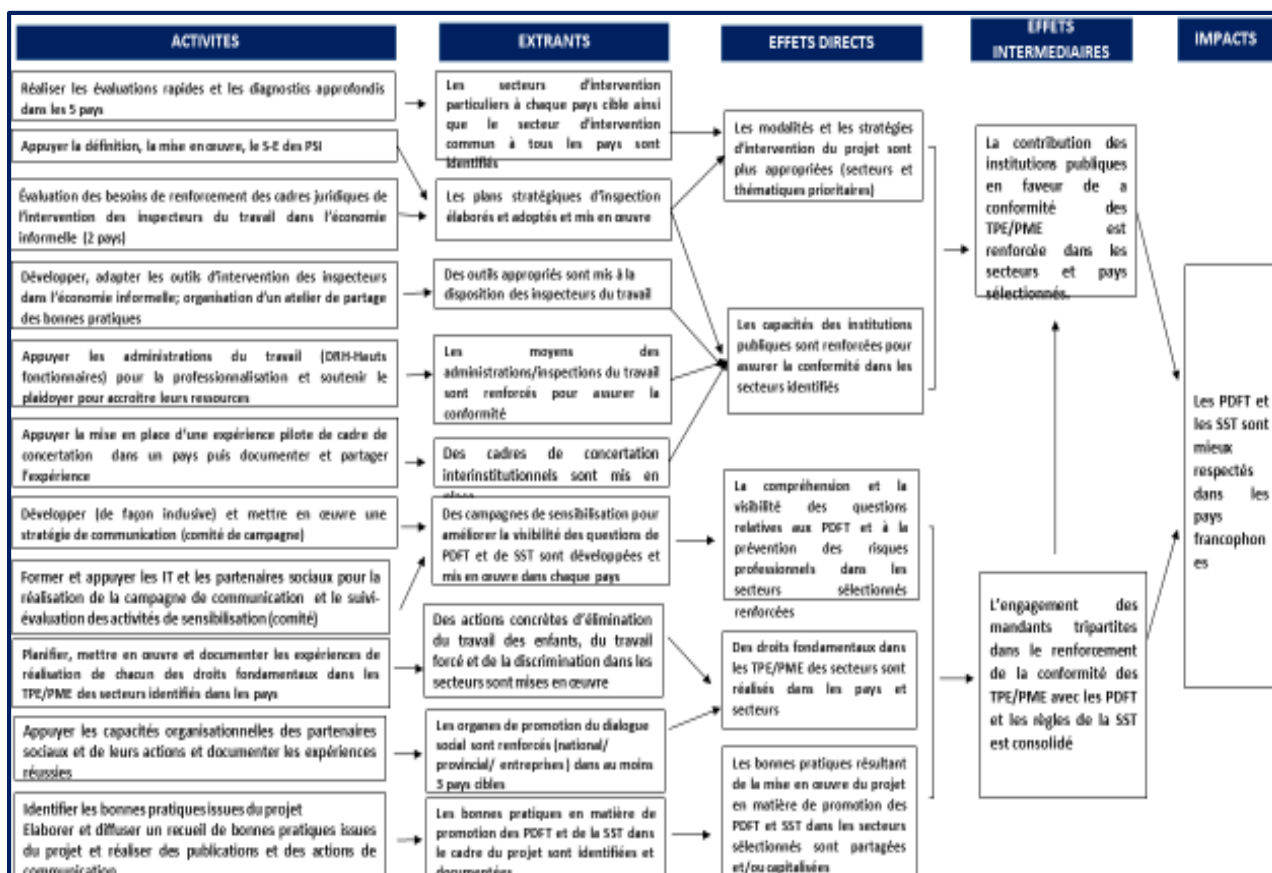
- la logique d'intervention du projet telle que formalisée dans son modèle logique et sa stratégie d'intervention s'est-elle révélée pertinente au regard des objectifs poursuivis?
- Le projet a-t-il défini une chaîne de résultats clairs et évaluables?
- Dans quelle mesure la théorie du changement a-t-elle été prise en compte dans la formulation du projet ?
- Existe-t-il réellement une relation de causes à effets entre les activités, les produits et les objectifs immédiats, et entre ces objectifs immédiats et l'objectif de développement du projet ?
- La conception, l'organisation et les stratégies opérationnelles du projet sont-elles adaptées à la politique de promotion du travail décent?
- Dans quelle mesure les mandants tripartites ont-ils été consultés et impliqués?
- Compte tenu des résultats obtenus, la conception du projet était-elle réaliste?
- Les hypothèses sous-jacentes à la logique interne du projet ont-elles été vérifiées?
- La conception du projet a-t-elle incorporé une stratégie de durabilité?
- Dans quelle mesure la stratégie actuelle du projet est-elle en faveur de la promotion de l'égalité homme-femme?

L'analyse du cadre logique et de la théorie de changement du projet, la revue en profondeur de la planification du projet (implications des acteurs, diagnostic, analyse des risques, hypothèses.) et l'analyse des modalités de pilotage et d'exécution du projet ont permis de faire les constatations ci-après :

- ❖ **La logique d'intervention du projet s'est révélée peu pertinente au regard des objectifs poursuivis.** La mise à plat du modèle logique du projet permet de noter que sa logique

d'intervention s'articule autour de quatre (4) niveaux de changement ou résultats recherchés. Le résultat ultime (impact) du projet est le renforcement du respect des PDFT et des règles de SST dans les pays francophones. Le modèle logique reconstitué est présenté ci-dessous :

**Figure n°1 : Modèle logique du projet Gouvernance**



Pour accroître la conformité aux PDFT et des règles de SST dans les cinq (5) pays, le projet vise, d'une part, à renforcer dans les secteurs et pays sélectionnés la contribution des institutions publiques à la conformité des TPE/PME incluant le secteur informel aux PDFT et règles de SST. Dans cette perspective, l'action menée vise à définir des modalités et stratégies d'intervention appropriées (réalisation des évaluations rapides et des diagnostics approfondis dans les 5 pays) et à renforcer les capacités des institutions publiques (administration et inspection du travail). Le projet vise, d'autre part, à consolider l'engagement des mandants tripartites dans le renforcement de la conformité des TPE/PME aux PDFT et SST. Pour ce faire, les actions envisagées visent à (i) renforcer la compréhension et la visibilité des questions relatives aux PDFT et à la prévention des risques professionnels dans les secteurs sélectionnés à travers la définition et la mise en œuvre de campagnes de sensibilisation pour améliorer la visibilité des questions de PDFT et de SST et (ii) mettre en œuvre des droits fondamentaux dans les TPE/PME des secteurs et pays sélectionnés. A cet effet, des actions concrètes d'élimination du travail des enfants, du travail forcé et de la discrimination sont mises en œuvre dans les secteurs identifiés. De même, les organes de promotion du dialogue social sont renforcés dans trois (3) pays cibles. Enfin, le projet vise à capitaliser et partager les bonnes pratiques résultantes de son action en faveur des PDFT et SST dans les secteurs et pays sélectionnés. Ainsi, le projet s'est doté d'une chaîne de résultats claire mais dont l'analyse appelle les observations ci-après :

- les liens de cause à effet ne sont pas toujours évidents entre les activités programmées et les produits et effets recherchés. A titre d'exemple, aucun lien de causalité directe n'est noté entre les actions d'identification des secteurs d'intervention dans les pays ayant donné lieu aux évaluations rapides et diagnostics approfondis et la contribution des institutions publiques en faveur de la conformité aux PDFT et SST ;

- l'option du projet de réaliser les évaluations rapides et les diagnostics approfondis pendant la phase de mise en œuvre du projet et non en amont dans son processus de formulation couplée aux difficultés liées au recrutement de consultants pour la préparation d'une méthodologie commune ont eu une incidence négative sur l'efficacité technique de l'intervention. De façon plus générale, l'intégration des fonctions supports (planification, communication, capitalisation, etc.) comme produits du projet est de nature à en faire des actions principales (suivant l'approche chaîne de valeur) et rend illisible la progression vers les résultats ;
- la logique d'intervention est structurée autour des acteurs et non autour des transformations recherchées. En effet, l'action reste insuffisamment structurée autour des changements recherchés lorsqu'elle vise à renforcer les capacités des institutions publiques et à consolider l'engagement des mandants. Cette option positionne des modalités d'intervention en objectif immédiat et de ce fait, corrompt la démarche Gestion axée sur les Résultats (GAR) dont l'intérêt sur l'évaluabilité du projet reste crucial. Suivant la logique du projet, l'objectif immédiat n°1 est de renforcer les capacités des institutions publiques pour accroître leur performance dans l'accompagnement des TPE/PME des secteurs et pays sélectionnés d'Afrique francophone, y compris dans l'économie informelle dans le renforcement de leur conformité avec les PDFT et les règles de SST ». La formulation actuelle de cet objectif immédiat « la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de SST est renforcée par les institutions publiques dans les secteurs et pays sélectionnés d'Afrique francophone, y compris dans l'économie informelle » focalise sur la conformité qui est le changement recherché.

❖ **Les hypothèses sous-jacentes à la logique interne du projet ont été vérifiées à quelques exceptions près.** De façon générale, la revue des hypothèses contenues dans le PRODOC relatives à la durabilité, au développement, à la réalisation et à la gestion du projet appellent les constatations ci-après :

- s'agissant des hypothèses sous-jacentes à la durabilité des actions du projet fondées principalement sur le postulat que l'implication des acteurs (administrations et inspections du travail et équipe) à toutes les étapes du projet pourraient optimiser son appropriation et garantir sa durabilité n'est pas vérifié. En effet, le déficit en moyens matériels et financiers limite leur capacité à contribuer de façon appropriée aux activités du projet. De même, la mise en place de dispositifs institutionnels fonctionnels et viables constitue un préalable pour la durabilité encore insuffisamment pris en compte dans l'analyse des risques ;
- concernant le développement du projet, les deux (2) postulats en prévision des risques sont liés, d'une part, à la qualité du diagnostic approfondi et, d'autre part, au plaidoyer pour des arbitrages budgétaires favorables aux administrations du travail. Le diagnostic approfondi a effectivement contribué à consolider le consensus des acteurs sur la nécessité d'adopter de nouveaux modèles d'intervention et une meilleure appropriation des réformes et des standards correspondants aux normes du BIT. Cependant, le plaidoyer de niveau stratégique en faveur du renforcement des RH et des ressources financières n'a pas encore débouché sur l'amélioration des conditions d'intervention des inspections du travail ;
- en l'état actuel de sa mise en œuvre, le projet n'a été confronté, dans la réalisation de ses activités qu'à la difficulté à trouver des experts avec un profil pertinent pour la réalisation du diagnostic approfondi. Toujours s'agissant des hypothèses sous-jacentes aux réalisations du projet, le choix des participants aux activités de renforcement des capacités s'est fait de façon satisfaisante ;
- s'agissant des hypothèses relatives à la gestion du projet (cf. PRODOC, page 26, point 2.4.3. Hypothèses et analyse des risques), il est noté un niveau élevé d'implication des spécialistes du BIT dans la réalisation des activités du projet (voir point sur l'efficacité organisationnelle).

❖ **Les mandants tripartites ont été consultés et impliqués tout au long du processus de formulation et de mise en œuvre du projet.** Cette implication est toutefois à géométrie variable considérant sa faiblesse pendant la phase de définition du projet, avant son démarrage, alors qu'elle est plus marquée pendant la phase de mise en œuvre des premières activités du projet. Il en est ainsi de la réalisation des évaluations rapides et des diagnostics approfondis et, bien avant, du processus de lancement du projet dans les différents pays. Ce niveau particulièrement satisfaisant

d'implication des acteurs au niveau stratégique comme technique s'est traduit par un intérêt marqué et des attentes particulièrement importantes vis-à-vis du projet.

- ❖ **La conception du projet n'était pas réaliste au regard de ses résultats.** En effet, le volume d'activités programmées et les modalités de leur réalisation se sont révélés particulièrement ambitieux au regard du budget temps et de la complexité de l'organisation et du fonctionnement du projet. L'option du projet d'intégrer les contributions et appuis techniques de différents bureaux du BIT et de centraliser son *backstopping* à Genève pose un défi organisationnel notamment en ce qui concerne le séquençage de l'action. A titre d'exemple, les retards accusés dans la réalisation des évaluations rapides et des diagnostics approfondis pendant la mise en œuvre du projet ont eu pour effet des retards sur toutes les activités liées. In fine, la planification des séquences d'intervention n'est pas suffisamment en cohérence avec la dynamique du dispositif de mise en œuvre caractérisée par son éclatement au plan géographique et sa complexité au plan organisationnel.
- ❖ **La conception du projet incorpore une stratégie de durabilité.** Cette stratégie est bâtie autour de six (6) éléments clés : (i) les réformes nationales pour la modernisation de la gouvernance du travail ; (ii) le développement de la collaboration entre différentes institutions clés ; (iii) le transfert des connaissances, des processus et des pratiques professionnelles et opérationnelles ; (iv) la réplification des expériences réussies dans les secteurs prioritaires ; (v) la consolidation de la coopération Sud-Sud (niveau sous-régional) et (vi) l'implication de nombreuses institutions pérennes (Administrations du travail, administration judiciaire et autres, partenaires sociaux, institutions de formation, etc.). De la même sorte, l'analyse des risques intègre des éléments relatifs à la durabilité du projet à travers, d'une part, l'adoption et l'application des outils développés par le projet pour les inspecteurs du travail et, d'autre part, la consolidation des acquis du projet dans les cadres stratégiques nationaux.
- ❖ **La stratégie actuelle du projet est en faveur de la promotion de l'égalité homme-femme.** En effet, certains produits et résultats du projet intègrent l'égalité des sexes. De même, certaines activités portent spécifiquement sur les questions de genre. Le projet porte une attention particulière sur les inégalités de genre (égalité de salaire, non-discrimination) s'agissant des inspections du travail des pays concernés. Cette problématique est prise en compte à travers des actions concrètes visant la réalisation des droits fondamentaux.

En conclusion, la logique d'intervention du projet s'est révélée peu pertinente au regard des objectifs poursuivis. Sa conception ne s'est pas révélée réaliste au regard de son rythme de progression rendu particulièrement lent marqué par un retard important dans l'exécution qui met en œuvre une logique d'intervention multi-acteurs et qui pose un défi quant à la planification opérationnelle de l'action. Cependant, il est noté d'une part, que les hypothèses sous-jacentes à sa logique interne ont été vérifiées à quelques exceptions près et d'autre part, que les mandants tripartites ont été consultés et impliqués tout au long du processus de formulation et de mise en œuvre du projet. Aussi, la conception du projet incorpore-elle un mécanisme de durabilité et une stratégie en faveur de la promotion de l'égalité homme-femme.

### **3.1.2. Alignement du projet aux stratégies et politiques pertinentes**

L'évaluation comporte quatre (4) questions évaluatives ayant trait à l'alignement du projet aux politiques et stratégies pertinentes. Il s'agit de répondre aux questions ci-après :

- dans quelle mesure le projet a-t-il favorisé la cohérence, la complémentarité et l'alignement avec d'autres projets de l'OIT ou du Système des Nations-Unies, voire d'autres organisations dans les pays-cibles?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la réalisation des résultats des PPTD, des PNUAD/UNDAF, du Programme et budget de l'OIT et de l'Agenda du travail décent dans les pays cibles?
- Les résultats du projet ont-ils été alignés sur les priorités de l'OIT?
- Les questions transversales, notamment, l'égalité hommes-femmes, les normes internationales pertinentes, le dialogue social et la durabilité de l'environnement ont-elles été prises en compte ?



Le projet gouvernance enregistre globalement une cohérence en rapport aux priorités des cinq pays. Ce niveau élevé de pertinence est lié au poids de l'informel de l'économie des pays et à la précarité de l'emploi mais aussi à l'approche participative adoptée pour le choix et la désignation des secteurs d'intervention et à la réalisation des diagnostics approfondis. La mobilisation des parties prenantes dans les différents processus a facilité l'alignement stratégique du projet aux priorités des pays. L'analyse contextuelle confirme ce constat surtout que la réduction du déficit de travail décent, le respect de la santé et la sécurité au travail et des PDFT, la résorption des discriminations, l'abolition des pires formes de travail des enfants forment tous autant de leviers d'amélioration de la productivité et de la croissance économique. Avec le renforcement du capital humain, la promotion du dialogue social, l'élargissement de la protection sociale, ils constituent des préoccupations majeures des gouvernements en matière de lutte contre la pauvreté et la réduction des inégalités. Dans cette perspective, le projet comme ses deux objectifs immédiats s'aligne aux principaux cadres stratégiques de développement économique et social des pays.

L'analyse des documents de référence permet de soutenir la pertinence du projet en rapport aux priorités stratégiques. Ainsi, apparaît-il clairement une adéquation entre les objectifs poursuivis du projet et les priorités 2 et 3 du PPTD de la Tunisie (2017-2022)<sup>1</sup> en termes de transition progressive du secteur informel et en termes de relations professionnelles et de travail décent. Sous ce registre, la mise en conformité des TPE quant aux exigences SST et PDFT préfigure une amélioration de la législation du travail qui garantit la protection sociale à tous les travailleurs, préserve leur santé et leur sécurité et qui soutient la liberté syndicale et rend effectif le droit de grève. Dans ce cadre et compte tenu des interactions qu'il favorise entre les mandants tripartites, le projet offre une opportunité de renforcement du dialogue social et de relèvement de sa qualité, ce qui constitue des enjeux forts depuis la révolution de 2011 en Tunisie. Il favorise de fait l'application du « Contrat social » adopté en 2013<sup>2</sup>. Néanmoins, les récentes tendances qui se sont dessinées dans le contexte tunisien avec la prolifération de l'informalité de l'économie notamment dans le secteur agricole, et les risques de précarisation de l'emploi et d'atteinte au droit des travailleurs qu'elle comporte, tendent à nuancer la pertinence du projet quant à sa géographie prioritaire.

Pour le Togo, la pertinence du projet Gouvernance résulte des particularités de la structure du marché de l'emploi. On note par exemple un statut de l'emploi caractérisé par la vulnérabilité et la précarité. Les résultats de QUIBB 2011 mettent en évidence la prédominance de l'emploi indépendant et le poids de l'emploi saisonnier<sup>3</sup>. Le secteur primaire constitue le plus grand pourvoyeur d'emploi avec l'« Agriculture/Chasse/Pêche » qui regroupe 40,4% des personnes actives du pays, suivi des services avec les activités de « Commerce » qui réunit 22,1% travailleurs, devant les activités de « Fabrication » avec moins de 14%. Cette distribution hétérogène de la structure économique de l'emploi traduit la pertinence de la formulation des objectifs du projet, mais surtout, du choix des secteurs d'intervention constitués du commerce et de l'industrie extractive. De plus, les résultats du QUIBB indiquent la prépondérance des travailleurs ruraux dans ces trois branches d'activités. Or, il apparaît que les violations des droits des travailleurs et les discriminations liées au genre, la précarité de l'emploi, le travail des enfants et la persistance des PFTE<sup>4</sup>, les risques d'accidents de travail en particulier dans l'industrie attractive, montrent une plus forte prévalence en milieu rural qu'en milieu urbain. Dans cette perspective, le projet constitue

---

<sup>1</sup> Le contrat social un exemple innovant de programme pays pour le travail décent, page 19 à 22

<sup>2</sup> En 2013, le gouvernement tunisien, l'Union générale tunisienne du travail, l'Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat ont convenu d'un « Contrat social » qui regroupe un ensemble d'engagements et de compromis relatifs à la croissance économique et développement régional; les politiques de l'emploi et de la formation professionnelle; les relations professionnelles et le travail décent; la protection sociale; et l'institutionnalisation du dialogue social. Ces engagements concernent entre autres, le respect de la législation du travail et les procédures de résolution des conflits, une promotion plus grande de la santé et de la sécurité au travail, la révision des systèmes de protection sociale, la création d'un conseil national du dialogue social.

<sup>3</sup> Ainsi, 73,8% des travailleurs togolais sont des travailleurs indépendants, les 10,4% sont des agents temporaires/saisonniers tandis que les employés permanents et les individus bénéficiant d'un contrat à durée déterminée (CDD) représentant respectivement 11,8 pour cent et 4 pour cent de la population active togolaise.

<sup>4</sup> L'étude sur le profil de la vulnérabilité au Togo en date de 2007 souligne qu'« environ 33 enfants sur 100 âgés de 5-14 ans, travaillent au Togo avec un pourcentage de 15,2 % en milieu urbain contre un chiffre nettement plus élevé de 40,1 % en milieu rural. A l'exception de Lomé, la proportion des enfants en activité est très élevée dans l'ensemble des régions. L'importance du travail des enfants qui constitue une stratégie de survie des ménages, est le résultat de l'arrivée précoce sur le système d'emplois, d'enfants déscolarisés ou n'ayant pas eu la chance de fréquenter l'école ». Dans la même occurrence, l'étude sur le travail des enfants de 2010 « Environ 58,1% des enfants âgés de 5 à 17 ans sont économiquement occupés et 56,9% sont astreints aux travaux dangereux. Plus de 70% des enfants travailleurs se trouvent en dehors de Lomé et plus de la moitié (51,8%) sont employés dans les domaines de l'agriculture de l'agriculture, de la pêche et de l'élevage, près du quart (24,9%) dans le travail domestique et environ 12% dans l'économie informelle urbaine. Les petites filles (entre 10 et 14 ans) sont employées comme domestiques.



un moyen adéquat de réponse aux nombreux défis qui se posent au Togo quant à la gouvernance du travail, au travail décent ou à l'autonomie des femmes. La pertinence du projet réside également dans les expériences issues des initiatives antérieures en matière d'administration du travail dans l'économie informelle et en matière de lutte contre les discriminations (le PAN en faveur de l'accès des personnes handicapées au marché de l'emploi (2015-2019). Par ailleurs, il concorde avec l'engagement du pays de lutter contre le travail des enfants. Les objectifs du projet apparaissent clairement en cohérence avec les visions et priorités dégagées par le pays à travers différents documents de référence<sup>5</sup> fixant les orientations de l'Etat. Par exemple, les produits recherchés par le projet s'intègrent facilement avec les axes stratégiques du Plan National de Développement 2015-2019 et particulièrement avec le PPTD dans ses deux priorités<sup>6</sup>. Par ailleurs, la situation socio-économique du pays est caractérisée par une déstabilisation du marché du travail avec une précarisation de l'emploi du fait des crises économique et politique, par une très forte proportion des emplois inadéquats à hauteur de 80% des actifs et des emplois non protégés à hauteur de 90%, très répandus chez les femmes et les jeunes et en milieu rural, par l'ampleur alarmante du travail des enfants qui, en 2012, avoisinait 30% des enfants de 5 à 17 ans, et par une couverture encore basse de la protection sociale. Cet état de fait illustre à bien des égards la pertinence stratégique du projet du fait de son alignement effectif aux priorités du pays. Sous ce registre, les produits 1.1, 1.2, 2.1 et 2.2 du projet devront permettre de mieux soutenir la lutte contre les pires formes de travail des enfants au cours des prochaines années. De plus, la lourdeur de ce contexte socioéconomique influence la cohérence du projet mais surtout plaide en faveur de sa poursuite et son extension dans les secteurs d'emplois agricoles qui dominent le marché de l'emploi.

A l'instar du Togo ou de la Tunisie, la Côte d'Ivoire a mis en œuvre d'importantes initiatives qui témoignent de son engagement à améliorer les conditions de travail et le sort des travailleurs, lutter contre le travail des enfants. Le projet Gouvernance reflète l'engagement des pouvoirs publics qui souhaitent faire de l'accès à l'emploi productif, décent, et durable un moyen de renforcement du capital humain, mais aussi, il vient capitaliser et approfondir les progrès obtenus dans le cadre de ces initiatives antérieures. De plus, il converge avec les objectifs recherchés dans le cadre du PAN contre la discrimination et avec les priorités du PPTD en termes d'accès à l'emploi des jeunes, de développement de la capacité entrepreneuriale des femmes et des personnes en situation de vulnérabilité. Par ailleurs, les statistiques disponibles<sup>7</sup> font état des dynamiques contraignantes du marché de l'emploi caractérisé par l'ampleur des emplois vulnérables, précaires et informels. Ainsi une bonne partie des actifs (35,4%) occupent des emplois pauvres et la main d'œuvre d'emploi est composée essentiellement d'activités traditionnelles, informelles et à faible productivité, dans les secteurs agricoles, le commerce et les services. Ce profil du marché de l'emploi caractérisé d'emploi pauvre et corrobore la cohérence du projet gouvernance. Enfin, l'adéquation du projet se trouve dans la volonté d'amélioration des conditions de travail des femmes qui représentent plus de 97% de l'emploi informel et presque de la moitié de l'emploi pauvre et dont 41,6% subissent des discriminations sur le marché du travail. Sous ce rapport, l'augmentation du niveau d'emploi décent constitue un défi majeur duquel le projet Gouvernance participe à prendre en charge. Pour autant, la survivance du travail des enfants dans le secteur agricole, reconnu pour ses activités dangereuses, et la persistance des PFTE dans des activités comme l'orpailage tendent à relativiser la cohérence du projet.

Contrairement aux autres pays cibles du projet, au Burkina Faso c'est le secteur tertiaire qui contribue le plus à la richesse économique<sup>8</sup> mais paradoxalement emploie moins que le secteur primaire. L'économie se particularise par sa faible productivité et son niveau élevé d'informalisation qui s'est accentué ces dernières années sous le double effet du climat d'instabilité socio-politique et de la contraction de l'activité économique<sup>9</sup>, il apparaît une dynamique de l'emploi moins favorable aux jeunes et aux femmes pour qui le déficit d'emploi décent s'accroît du fait de l'ampleur du chômage, de l'inadéquation des emplois avec

<sup>5</sup> A titre d'exemple, on peut citer le PND 2015-2019, le PPTD 2015-2019 ou le PGE de 2014 qui concrétisent son ambition de promouvoir l'emploi, d'élargir la protection sociale et de résorber le déficit de travail décent, etc

<sup>6</sup> Les deux priorités visées par le PPTD concernent : i. favoriser l'accès des groupes vulnérables à l'emploi par le renforcement de leur employabilité et par la dynamisation des secteurs générateurs d'emplois ; améliorer la productivité par la promotion du dialogue social, le droit du travail et la sécurité sociale.

<sup>7</sup> Plan National de Développement 2016-2020 ; L'Enquête Nationale sur la Situation de l'Emploi et le Secteur Informel (ENSESI 2016) et le rapport d'évaluation de la Politique Nationale de l'Emploi (PNE 2012-2015)

<sup>8</sup> La contribution sectorielle à la richesse économique se dessine comme suit : le secteur primaire contribue au PIB à hauteur de 37,2 pour cent au PIB, contre 38,5 pour cent pour le secteur tertiaire

<sup>9</sup> Selon les résultats d'enquêtes 88,8% des jeunes actifs de 15 à 24 ans et 88,4% des femmes actives travaillent dans le secteur agricole ou dans le secteur informel non agricole rural, contre 81,6% des hommes actifs.

les qualifications, des insuffisances du système de protection sociale. A ce titre, la réduction du déficit de travail décent auquel le projet contribue constitue un défi socioéconomique de taille concrétisé à travers les objectifs du PNE notamment celui d'accroître les opportunités d'emplois décents afin de contribuer à la lutte contre la pauvreté. En outre, la réalisation de cet objectif du PNE suppose inexorablement des administrations fortes et dotées de moyens nécessaires au contrôle des conditions de travail, à l'appui des organisations d'employeurs et qui capables de rendre disponible une information utile et de qualité au profit des travailleurs. Dans cette occurrence, le projet Gouvernance garde une cohérence par rapport aux priorités de l'Etat et constitue un levier important d'amélioration des conditions de vie des travailleurs notamment. Ainsi, les efforts consentis en matière de soutien des droits des travailleurs, de l'accès des travailleurs informels et vulnérables à la protection sociale<sup>10</sup> confortent le constat de cohérence du projet Gouvernance.

Au total, le projet contribue à la réalisation des résultats des PPTD, des PNUAD/UNDAF, du Programme et budget de l'OIT et de l'Agenda du travail décent dans les pays cibles. Aussi, il ne présente aucune lacune dans son alignement à la politique de promotion du travail décent autant dans sa conception que son organisation et ses stratégies opérationnelles. Dans sa conception, le projet est de nature à favoriser la cohérence, la complémentarité et l'alignement avec d'autres projets de l'OIT ou du Système des Nations-Unies. S'agissant de l'articulation opérationnelle avec les instruments pertinents du BIT, il est noté que le projet a appuyé le suivi du travail décent en Côte d'Ivoire en partenariat avec le projet CLEAR de même des actions ont été développées avec ACTRAV au Togo et au Burkina Faso. Ses résultats sont alignés sur les priorités de l'OIT et prend en compte les questions transversales notamment en ce qui concerne l'égalité hommes-femmes, les normes internationales et le dialogue social. Cependant, aucun axe du projet n'intègre de façon spécifique les questions de durabilité de l'environnement.

### **3.1.3. Pertinence du projet au regard des besoins des bénéficiaires directs et finaux**

L'évaluation comporte une seule question relative à la pertinence du projet au regard des besoins des bénéficiaires et parties prenantes. Il s'agit de voir si le projet constitue une réponse adéquate au regard des besoins de ses bénéficiaires directs et finaux.

L'analyse documentaire (PRODOC, Rapports périodiques, contextes socio-institutionnels des pays, documents d'évaluation rapide des secteurs retenus dans les pays) et celle des données issues des focus group organisés avec un échantillon de bénéficiaires au Togo et en Côte d'Ivoire, permettent de soutenir que tel que conçu, le projet constitue une réponse appropriée au regard des besoins des bénéficiaires et partie-prenantes. En effet, les actions prévues dans ses différents axes constituent une réponse jugée satisfaisante et adéquate au regard des défis et besoins des administrations compétentes en matière d'administration et d'inspection du travail, de respect des PDFT et des règles de SST. Plus spécifiquement, les actions de renforcement de capacités, d'appui à la planification stratégique, à la professionnalisation et la mobilisation des ressources constituent des réponses appropriées aux déficits d'outils et de méthodes d'intervention dans les domaines ciblés (PDFT et SST) et de moyens humains. Elles constituent également une bonne stratégie de développement d'une pratique d'inspection dans le secteur informel pour des administrations dont l'action est traditionnellement centrée sur le secteur formel. In fine, l'intervention couvre les principaux défis qui se posent aux administrations du travail sur le plan technique. Toutefois, celle-ci n'est pas structurée pour prendre en compte (tout au moins de façon directe) les besoins en moyens matériel et logistique des administrations du travail. Or, ce déficit constitue un enjeu fondamental pour le déploiement et l'efficacité des inspections du travail.

Pour les organisations professionnelles d'employeurs et de travailleurs, la stratégie d'intervention du projet s'articule autour de l'implication de ces derniers dans les dispositifs tripartites de sensibilisation et de communication à mettre en place dans chacun des cinq (5) pays. Par ailleurs, l'appui à l'organisation des élections de représentativité syndicale et, de façon plus générale, aux organes et dispositifs de dialogue social constitue une réponse appropriée du projet aux défis de la gouvernance syndicale qui se trouve être un enjeu majeur. Le développement d'actions de communication impliquant les mandants tripartites devrait accroître le niveau d'adhésion du secteur informel au dispositif syndical tout en assurant une meilleure connaissance des PDFT et des règles de SST dans les secteurs ciblés. Toutefois, la logique d'intervention du projet ne couvre pas des questions perçues comme importantes par les organisations professionnelles.

---

<sup>10</sup> On peut citer les initiatives dans le cadre de Dans le cadre de l'ACI 7, le fond d'assurance volontaire du secteur informel, le plan d'action régional pour l'économie informelle pour protéger les travailleurs de l'informel et les TPE/PME

Il en est ainsi de la question complexe de l'accès à la commande publique (BTP) et d'octroi de site d'implantation dans certains métiers (menuiserie, mécanique, artisanat, ...). Pour les organisations professionnelles de travailleurs, le projet n'intègre pas de façon optimale certaines structures susceptibles d'apporter une réponse à la problématique centrale de la protection sociale qui restent cruciales pour les TPE et le secteur informel dans les différents pays. Le tableau ci-après synthétise pour chaque catégorie de bénéficiaires les principaux besoins et défis et la réponse du projet.

**Tableau n°01 : Besoins des acteurs et réponses du projet**

| Acteurs/ pays                                 | Besoins et défis   | Réponses du projet   | Constats  |
|---|--|--|---|
| Administration du travail                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déficit d'outils et de méthodes d'intervention dans les domaines ciblés (PDFT et SST)</li> <li>▪ Déficit de moyens humains, matériels et financiers</li> <li>▪ Absence de pratiques d'inspection dans le secteur informel</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renforcement de capacités</li> <li>▪ Appui à la planification stratégique</li> <li>▪ Appui à la professionnalisation et la mobilisation des ressources</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bonne prise en compte des principaux défis (techniques et moyens)</li> <li>▪ La réponse du projet ne couvre pas les besoins en moyens matériels et logistique des administrations du travail</li> </ul>                    |
| Organisation professionnelle des employeurs   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faible niveau d'adhésion de l'informel au dispositif syndical</li> <li>▪ Gouvernance syndicale non optimale</li> <li>▪ Faible connaissance du rôle et de l'utilité de l'action des administrations du travail et de protection sociale</li> <li>▪ Difficulté d'accès aux marchés publics</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implication dans les dispositifs de sensibilisation et de communication au niveau des pays</li> <li>▪ Appui aux dispositifs de dialogue social</li> <li>▪ Appui à l'organisation des élections de représentativité syndicale</li> <li>▪ Formation et renforcement de capacités</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stratégie d'appui pertinente mais qui ne couvre pas certaines questions importantes pour les organisations d'employeurs dans les secteurs (questions d'accès à la commande publique, déguerpissement récurrent)</li> </ul> |
| Organisation professionnelle des travailleurs | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déficit de protection sociale et de prévoyance maladie</li> <li>▪ Faible niveau de connaissance de leur droit</li> <li>▪ Gouvernance syndicale</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation et renforcement de capacités</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le projet n'intègre pas de façon optimale certaines structures susceptibles d'apporter une réponse à la problématique centrale de la protection sociale</li> </ul>   |
| Comité de Dialogue social                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inefficacité des organes du dialogue social</li> <li>▪ Faible capacité institutionnelle et organisationnelle</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renforcement des organes de promotion du dialogue social</li> <li>▪ Documentation des expériences et bonnes pratiques</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bonne couverture des besoins</li> <li>▪ Approche pertinente</li> </ul>   |

En définitive, la pertinence du projet au regard du besoin de ses bénéficiaires est satisfaisante même si certaines questions importantes pour les acteurs dans les pays et les secteurs ne sont pas toujours prises en compte de façon optimale. A la décharge du projet, il s'agit pour la plupart de questions qui relèvent d'un dialogue politique et appellent une approche intersectorielle.

## 3.2. Efficacité du projet

**Définition:** L'efficacité concerne la mesure dans laquelle les résultats du projet ont été réellement utilisés, ou que l'on a bien tiré avantage. En d'autres termes, la question est de savoir si l'objectif immédiat a été atteint. La question-clé est celle de l'avantage additionnel généré par le projet. On analyse ici la mesure dans laquelle les bénéficiaires ciblés ont effectivement tiré profit des produits ou des services du projet.

Le questionnement évaluatif relatif à l'efficacité couvre trois (3) questions clés. Il s'agit de dire (i) Quel est le niveau d'atteinte des objectifs du projet ? (ii) Quels sont les facteurs explicatifs du niveau de performance actuel du projet ? (iii) Quel est le niveau d'efficacité et de pertinence du système de suivi-évaluation du projet ?

### 3.2.1. Le niveau actuel d'atteinte des objectifs du projet est très faible

Quatre (4) questions évaluatives ont trait au niveau d'atteinte des objectifs du projet. Il s'agit de dire :

- Quels produits ont été réalisés et livrés à ce jour?
- Dans quelle mesure et comment ces produits contribuent-ils aux résultats finaux escomptés?
- Quel est le niveau de progrès vers l'atteinte des objectifs immédiats du projet?
- L'avancement du projet par rapport aux résultats attendus est-il satisfaisant?

**Très peu de produits ont été réalisés, livrés et consommés à ce jour.** Globalement, le niveau d'exécution technique du projet est particulièrement faible. L'analyse du rapport intermédiaire du projet et des résultats des entretiens avec l'équipe du projet révèle que les progrès vers la réalisation des produits sont à un niveau particulièrement bas même si des avancées sont notées sur certaines actions critiques (évaluation rapide, diagnostic approfondi).

Concernant le produit visant l'intégration des secteurs et thématiques d'intervention dans les plans pluriannuels stratégiques d'inspection, des avancées importantes sont notées mais le produit n'est pas entièrement livré. En effet, dans le cadre de ce produit, le projet vise, d'une part, l'identification des secteurs d'intervention particuliers à chaque pays cible ainsi que le secteur d'intervention commun à tous les pays (sous-produit 1.1.1) et, d'autre part, l'élaboration et la soumission pour adoption de plans stratégiques d'inspection intégrant les questions relatives aux PDFT et à la SST dans les secteurs d'intervention de chaque pays cible ainsi que dans le secteur d'intervention commun (sous-produit 1.1.2).

S'agissant de l'identification des secteurs d'intervention particuliers à chaque pays cibles ainsi que le secteur d'intervention commun à tous les pays, l'ensemble des activités prévues a été réalisé. En effet, les évaluations rapides des secteurs d'activité pré-identifiés ont été menées dans chacun des cinq pays bénéficiaires et les secteurs suivants ont été sélectionnés : Burkina Faso : mécanique ; Côte d'Ivoire : menuiserie et coiffure esthétique ; Madagascar : commerce et tourisme ; Togo : commerce et industrie extractive ; Tunisie : commerce et artisanat et l'identification du secteur d'intervention commun à tous les pays réalisée : le secteur des Bâtiments et Travaux Publics (le BTP). Ces secteurs identifiés ont été validés de manière tripartite par tous les pays. Le diagnostic approfondi des secteurs retenus dans chacun des cinq pays du projet a été réalisé suivant une méthodologie commune élaborée par des consultants internationaux avec à l'appui technique et financier, à hauteur de 74,500 USD, de LABADMIN/OSH en collaboration avec l'équipe du projet et appliquée dans les 5 pays par des consultants nationaux. A ce titre, une dizaine de consultants nationaux dont 2 pour chacun des 5 pays ont été recrutés et formés sur la méthodologie. Ces consultants recrutés et formés sur la méthodologie ont mené des études approfondies dans les 5 pays cibles du projet. Un retard important a été noté dans la mise en œuvre de cette activité avec, d'une part, l'appel d'offre pour la sélection de consultants nationaux à Madagascar revenu infructueux et, d'autre part, le recrutement en dernière option de consultants internationaux pour l'élaboration d'une méthodologie commune. En effet, face à la difficulté du projet à identifier un consultant national à Madagascar pour développer la méthodologie et réaliser l'enquête et du retard accusé dans les autres pays, LABADMIN/OSH a appuyé le projet dans la préparation des Termes de Référence pour le développement d'une méthodologie commune à tous les pays, l'identification des consultants au niveau international et la préparation des TdR des consultants nationaux en charge de mener les enquêtes et préparer les rapports.

Par ailleurs, le personnel de LABADMIN/OSH a fourni un appui technique pour orienter le travail des consultants.

Suite à la réalisation des diagnostics approfondis, l'élaboration et la soumission pour adoption des plans stratégiques d'inspection intégrant les questions relatives aux PDFT et à la SST dans les secteurs d'intervention de chaque pays cible ainsi que dans le secteur d'intervention commun, a été lancé. A date, seule une partie des activités a été réalisée. L'identification des lignes directrices à l'élaboration des plans pluriannuels a été réalisée, à titre précurseur au Togo lors de l'atelier organisé sur la période du 9 au 12 mai 2017. En 2018, la Côte d'Ivoire et le Madagascar ont élaboré et soumis à validation leurs plans stratégiques d'inspection intégrant les questions relatives aux PDFT et à la SST. Le Togo a finalisé son plan stratégique tandis que celui de la Tunisie et du Burkina Faso sont en cours de finalisation.

Au titre du produit portant « renforcement des capacités des institutions publiques pour assurer la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les SST », trois (3) sous-produits sont visés. Il s'agit de : (i) mettre à la disposition des inspections du travail des outils appropriés ; (ii) renforcer les moyens des administrations/inspections du travail et, enfin (iii) de mettre en place des cadres interinstitutionnels de concertation entre administration du travail, l'administration judiciaire et l'administration fiscale. Seuls les deux (2) premiers sous-produits ont connu un début de réalisation. A noter toutefois, que s'agissant du 3<sup>ème</sup> sous-produit, il n'était prévu de le développer, conformément au PRODOC, que dans 2 pays cibles.

S'agissant de la mise à disposition d'outils appropriés aux inspecteurs du travail pour assurer la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de SST dans les secteurs d'intervention », toutes les activités n'ont pas été réalisées. Le guide<sup>11</sup> d'Intervention de l'Inspection du Travail dans l'Économie Informelle, une méthode participative (OIT 2017), développé dans le cadre d'un autre projet, a été publié et diffusé à l'ensemble des pays couverts par le projet. Ce Guide est le fruit d'une recherche-action menée au Sénégal et au Togo, et soutenue par le Bureau International du Travail (programmes ADMITRA et PAMODEC) ainsi que par l'expertise française (à travers l'agence de coopération du ministère du travail français). Ce guide est le résultat d'une approche pragmatique visant à apporter des améliorations concrètes et progressives en matière de conditions de travail dans des secteurs ou activités déterminés, de sécurité et santé au travail, et d'organisation du travail et des unités de production. Il vise également à favoriser la promotion des principes et droits fondamentaux au travail et à encourager la formalisation de l'économie informelle et l'extension de la couverture de la sécurité sociale. Par ailleurs, le projet a pris en charge la participation de deux inspecteurs du travail, dans chacun des cinq pays couverts, à l'Académie sur la mise en conformité des lieux de Travail par l'inspection du travail organisé par LABADMIN/OSH au centre de formation de l'OIT à Turin sur la période du 27 Novembre au 08 Décembre 2017. Cet atelier inclut la présentation de l'Instrument de l'OIT portant sur la conformité stratégique appliquée à l'inspection du travail. Tous les pays ciblés par le projet ont expérimenté cet outil de conformité dans leur planification stratégique.

Dans le cadre des actions de renforcement des moyens des administrations du travail par le biais de la mise à jour des fonctions et curricula de formation, une première mission a été menée au Togo par Expertise France (EF) en sa qualité de partenaire d'exécution du projet.

Cette dernière, partenaire d'exécution extérieure du projet, est partie prenante pour assurer le pilotage du suivi de cette initiative. Les conclusions du rapport de cette mission devraient être prises en compte dans la planification stratégique de l'inspection du travail des pays.

En ce qui concerne l'appui aux activités de plaidoyer pour favoriser l'obtention de moyens supplémentaires, une session de l'Académie organisée par LABADMIN/OSH sur la mise en conformité des lieux de travail par l'inspection du travail a été consacré à cette thématique. Cette session a permis d'aboutir à la définition d'une méthodologie d'approche en matière de plaidoyer pour l'obtention de financements publics en faveur de l'inspection du travail. Quant à la mise en place de cadres de concertation interinstitutionnels entre administration du travail, administration judiciaire et administration fiscale,

---

<sup>11</sup> Le Guide a bénéficié des apports de trois ateliers de mise en commun qui se sont tenus au Centre international de formation de l'OIT à Turin, auxquels ont participé des représentants des administrations du travail des pays mentionnés ainsi que des experts et des représentants du BIT et du ministère chargé du travail français (DAEI; DGT; GIP INTERNATIONAL /Expertise France; INTEFP).

prévue pour au moins deux pays cibles, les activités prévues dans ce cadre, n'ont connu aucun début de réalisation.

Dans la logique de continuité et d'extension des activités mises en œuvre dans le cadre des initiatives de promotion des PDFT et des règles de SST, deux (2) sous-produits sont prévus en matière de développement et d'utilisation d'outils de communication appropriés en vue d'une meilleure compréhension et visibilité des questions relatives aux PDFT et à la prévention des risques professionnels dans les secteurs d'intervention sélectionnés. S'agissant du développement de campagnes de sensibilisation pour améliorer la visibilité des questions relatives aux PDFT et à la SST dans les secteurs identifiés en collaboration avec les partenaires sociaux et les inspections du travail (sous-produit 2.1.1), de nombreuses actions ont été réalisées. Il s'agit principalement de la mise à disposition d'un dépliant sur le projet et la mise en ligne d'une page dédiée au projet sur le site du Bureau pays et du bureau régional, de réalisation de kakémonos. Le projet a également contribué à une publication du bureau dans le journal Afrique Magazine et à des notes de synthèse sur l'action du BIT dans trois pays (Côte d'Ivoire, Burkina Faso et Togo). Toutefois, le projet prévoit de prendre en compte dans le cadre des campagnes de sensibilisation ces instruments de communication développés. Il faut également noter, en la matière, le lancement des groupes de travail tripartites dans le cadre de la validation tripartite du diagnostic approfondi réalisé dans les différents pays. Les activités du sous-produit 2.1.2. « Des campagnes de sensibilisation dans chaque pays sont mises en œuvre » n'ont pas été réalisées.

En collaboration avec les administrations, partenaires sociaux et les organisations de la société civile (OSC), le projet a prévu de mener des actions concrètes visant la réalisation de chacun des droits fondamentaux dans les TPE/PME des secteurs identifiés. Dans ce cadre, une partie des activités prévues au niveau des deux (2) sous-produits visés ont été réalisées.

Pour le sous-produit « 2.2.1. » portant mise en œuvre, en collaboration avec les administrations, partenaires sociaux et les organisations de la société civile, d'actions concrètes visant l'élimination du travail des enfants, du travail forcé et de la discrimination dans les secteurs d'intervention, le projet a soutenu, en Côte d'Ivoire, le mécanisme existant du système de Suivi du Travail des Enfants (SOSTECI), ceci dans le cadre de la coopération des projets GOUVERNANCE et CLEAR. Ce soutien s'articule autour de deux volets que sont : (i) le renforcement des capacités des acteurs nationaux chargés du système SOSTECI et, (ii) l'appui matériel direct aux structures communautaires de protection des enfants. Ces actions visent à lutter contre la traite et les pires formes de travail des enfants notamment par la mobilisation sociale et le renforcement des actions de suivi et de surveillance. L'objectif, à travers le mécanisme renforcé, est de s'assurer que les enfants retirés du travail dangereux ne seront pas remplacés par d'autres enfants ou ne se déplaceront pas d'une filière à une autre. Ce système SOSTECI constitue un moyen de collecte de données et de partage de l'information pour contribuer à la prise de décision en la matière.

Le sous-produit « 2.2.2. » concernant le renforcement des organes de promotion du dialogue social au niveau national/provincial/des entreprises/ dans les secteurs TPE/PME identifiés, deux ateliers ont été organisés conjointement avec ACTRAV au Togo, du 29 mai au 2 juin 2017 et au Burkina Faso du 18 au 20 Juillet 2017. Ces sessions de renforcement des capacités ont permis aux leaders syndicaux des deux pays d'acquérir une meilleure connaissance des problématiques de l'économie informelle, y compris dans le cadre des négociations collectives. Elles ont également contribué au respect des droits des travailleurs/euses dans l'économie informelle (respect des PDFT, SST), et à la prise en compte des besoins des groupes vulnérables, afin de faciliter la transition vers la formalité. En ce sens, un projet de plan d'action par l'organisation et l'établissement d'une plateforme intersyndicale ont été proposés. Toujours dans le cadre de ce produit, le projet est également intervenu dans le prolongement de « l'Académie mondiale des travailleurs sur la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle : les stratégies syndicales » (Turin, 2016). En matière de partage et/ou de capitalisation des bonnes pratiques résultant de la mise en œuvre du projet en matière de promotion des PDFT et de la SST dans les secteurs sélectionnés, aucune activité n'a été réalisée compte tenu de l'état d'avancement actuel.

**En définitive, malgré quelques avancées enregistrées sur les activités critiques, le constat reste que le projet affiche un niveau de performance encore faible. Les progrès réalisés en direction de la délivrance des produits sont encore timides. Au demeurant, le niveau de progrès vers l'atteinte des objectifs immédiats du projet est insatisfaisant. Les produits réalisés contribuent faiblement aux résultats finaux escomptés avec un rythme de progression particulièrement insatisfaisant.**

### 3.2.2. : Les facteurs de performance actuels et potentiels du projet

L'évaluation cherche aussi à identifier les facteurs de performance actuels et potentiels du projet. A ce titre, les trois (3) questions ci-après sont posées :

- A ce jour, qu'est-ce qui peut être considéré comme succès ou échec à la lumière des interventions du projet ?
- Quels facteurs ont contribué au succès ou étaient des contraintes et pourquoi ?
- Quelles peuvent être les contributions des parties prenantes à l'atteinte des produits du projet ?

En l'état actuel de l'exécution du projet, il est prématuré de parler de succès et ce malgré les prémices de changement dans la culture de travail des administrations du travail liés à la dissémination de la culture de la Gestion axée sur les Résultats (GAR) et l'intérêt suscité auprès des acteurs. L'analyse globale de la dynamique du projet et du faible niveau de production de ses extrants (produits) traduit une contreperformance dont il faut rechercher les causes à la fois dans le niveau d'efficacité des principales fonctions du projet mais également à travers des facteurs exogènes. En effet, le niveau de performance actuelle du projet s'explique principalement par des déficiences relevées dans (i) la qualité de la planification stratégique et opérationnelle du projet ; (ii) la maîtrise de la gestion administrative et financière ; (iii) la qualité du pilotage stratégique et de la coordination du projet et (iv) l'efficacité de la communication et de l'appropriation du projet.

La planification stratégique et la planification opérationnelle du projet sont inadaptées et inefficaces. Il est noté que la planification du projet s'est révélée trop ambitieuse compte tenu, d'une part, de la complexité de son montage et, d'autre part, de sa stratégie d'intervention et du nombre particulièrement élevé d'activités prévues. La logique d'intervention du projet fondée sur une approche combinant expérimentation, capitalisation et partage de bonnes pratiques intègre le développement d'outils et de méthodologie dont la conception nécessite un temps qui s'articule difficilement avec l'agenda du projet. La conception du projet implique une approche linéaire des séquences d'intervention – ainsi, en particulier, il est prévu dans le cadre logique du projet que, pour un très grand nombre d'activités qu'il sera nécessaire de « se baser sur les résultats des diagnostics approfondis ». Ce qui s'est traduit par la limitation du développement d'activités concomitantes aux travaux de diagnostic approfondi. Liée à cela, la stratégie d'intervention du projet fondée sur la mise en réseau des compétences et des expertises de multiples acteurs n'est pas sans poser de problèmes quant à la mise en agenda de son action et, de façon plus spécifique, pour la programmation et la planification opérationnelle de l'intervention.

La lourdeur et les lenteurs des procédures administratives et financières dans un contexte de mise en place du système IRIS au niveau du bureau régional constituent également un facteur explicatif des contreperformances enregistrées. Il faut noter que ce système intégré présente un haut niveau de complexité pour ses utilisateurs qu'il faut combiner à une double procédure (papier et immatériel). Tandis que les assistants administratifs et financiers du projet ont mis du temps et beaucoup d'énergie pour s'autoformer – puisqu'à la différence des personnels présents en juin 2016 les personnels recrutés depuis n'ont que très peu de formation à IRIS : quelques heures contre un mois pour le personnel du budget régulier et présent en juin 2016. Par ailleurs, la définition de plan d'achat, dont l'intérêt pour la prévisibilité et la planification des procédures d'achat et de passation de marché est avéré, mais ne s'applique que pour des activités en Côte d'Ivoire, n'est intervenu que tardivement même si le projet a utilisé la voie de l'accord de subvention pour l'essentiel.

Le pilotage stratégique et la coordination du projet ne sont pas satisfaisants. Le dispositif de mise en œuvre du projet est complexe et éclaté. La délimitation des rôles et responsabilités entre le bureau-pays d'Abidjan, le CTP et le *Backstopping* à Genève est claire. Cependant, le CTP est insuffisamment responsabilisé dans la chaîne de décision et son périmètre de compétences n'est pas favorable à l'efficacité du dispositif. Par ailleurs, il convient de noter que le comité de pilotage qui constitue l'instance d'orientation et de suivi du projet n'a jamais été convoqué et le suivi-orientation du projet ne s'est fait que dans le cadre de la revue mixte de coopération entre la France et le BIT.

La gestion de la fonction communication n'a pas été suffisamment efficace. Celle-ci s'est révélée peu proactive autant entre acteurs du projet qu'entre ce dernier et les points focaux ou avec le bailleur qui déplore la remontée qu'il juge tardive de l'information à son niveau même si les rapports annuels sont remis dans les délais. De façon générale, la plupart des acteurs interrogés sur la qualité de la communication du projet note le faible niveau d'écoute et de prise en compte de leurs contraintes et de leurs attentes.



Au final, le retard accusé dans l'exécution du projet et la mise en place de ses activités s'expliquent par des facteurs liés à sa conception, sa stratégie d'intervention mais également à la non-prise en compte d'un certain nombre de délais. Le démarrage tardif du projet (octobre 2016<sup>12</sup>) et la non-prise en compte des délais d'installation du projet et notamment au plan logistique dans un contexte de déménagement de l'ensemble du personnel du BIT/Abidjan n'ont pas manqué de causer des retards importants dans la mise en place du projet. Il en est de même du faible niveau de prise en compte des délais inhérents aux procédures et système de contrôle du BIT en matière de recrutement du personnel. Il faut noter que le projet a enregistré la démission après son recrutement du premier assistant financier. De même, les modalités contractuelles impliquant de longues procédures de mise en concurrence obligatoires et le temps de formation du personnel recruté pour l'utilisation du logiciel de gestion intégrée IRIS expliquent également les retards enregistrés. Les retards accusés dans le lancement du projet dans certains pays compte tenu des contraintes liées aux agendas nationaux et les reports de l'intervention de « Expertise France » contribuent également aux contre-performances enregistrées par le projet.

S'agissant de l'apport potentiel des parties prenantes à la réalisation des produits du projet, il est évident qu'il est particulièrement important notamment en ce qui concerne la réalisation des activités de sensibilisation en direction des acteurs du secteur informel dans les différents pays respectifs. Sur cette question précise, la contribution des administrations et inspecteurs du travail est cruciale. Toutefois, dans les faits, ces administrations n'ont pas les ressources humaines, financières et logistiques pour une contribution significative à la réalisation de telles activités. La mobilisation des organisations faitières dans les différentes professions à titre de relais dans le travail de sensibilisation et d'information pourrait potentiellement être un facteur de succès mais n'est pas encore effective dans les différents pays.

### **3.2.3. Efficacité et fonctionnalité du système de suivi-évaluation et de gestion de connaissance**

L'évaluation intègre sept (7) questions ayant trait à l'efficacité et à la fonctionnalité du système de suivi-évaluation du projet. Il s'agit de répondre aux questions ci-après :

- Un système de suivi-évaluation a-t-il été mis en place ?
- Les indicateurs de performance avec les niveaux de référence et les valeurs cibles ont-ils été clairement définis?
- Les données sont-elles sensibles au genre et désagrégées par sexe et suivant tout autre critère pertinent ?
- La gestion de l'information et l'information de gestion sont-elles prises en compte dans la chaîne opérationnelle ?
- Les informations sont-elles partagées et aisément accessibles aux partenaires nationaux ?
- Des réseaux de connaissances nationaux et des bases de connaissances sont-ils utilisés et renforcés?
- Les performances sont-elles effectivement contrôlées et rapportées ?

❖ **Le projet s'est doté d'un système de suivi-évaluation conformément aux dispositions du PRODOC.** Le suivi-évaluation du projet se déroule suivant le plan prévu dans la section 5 du PRODOC. On y trouve les activités de suivi-évaluation prévues, l'approche de mesure des performances au niveau des produits (avec des pondérations) ainsi que le plan de suivi des performances au niveau des indicateurs d'objectifs immédiats du projet.

Au stade actuel de mise en œuvre du projet, le suivi des performances dans la réalisation des activités est effectué sur la base d'une fiche d'évaluation par les participants aux différents ateliers techniques. Quant aux produits, leur état d'avancement est bien pris en compte et restitué dans les différents rapports d'avancement. S'agissant des indicateurs d'objectifs immédiats, leur suivi dépend de la disponibilité des versions finales des plans stratégiques pluriannuels de l'inspection du travail dans les pays couverts ainsi que des stratégies de communication et initiatives concrètes à retenir et développer. Le suivi de la budgétisation axée sur les résultats est aussi une activité qui se déroule bien à l'aide du système IRIS du BIT, avec la difficulté cependant que les fonds ne sont

---

<sup>12</sup> Cf. Rapport d'avancement pour la coopération technique (RACT) n°2, projet Gouvernance BIT 2018, page 8

versés que progressivement par le donateur et parfois des montants insuffisants pour planifier un nombre suffisant d'activités connexes.

Compte tenu des retards accusés pour la finalisation des diagnostics approfondis des secteurs prioritaires dans les pays, les plans stratégiques sont en cours de finalisation avec seulement le Togo qui dispose maintenant d'une version finale. Ces plans stratégiques qui comportent des objectifs et des indicateurs de performance (avec moyens de vérification) qui s'alignent à ceux définis dans le PRODOC constituent en eux-mêmes un élément du plan de suivi-évaluation du projet. C'est sur la base des indicateurs de performance définis dans ces plans stratégiques par pays que le projet est en train de susciter la mise à jour immédiate des fiches d'inspection du travail et des canevas de rapports périodiques sur les activités d'inspection prévues afin d'assurer que tous les éléments nécessaires sont pris en compte pour la collecte effective (par les inspecteurs au cours des visites) et l'analyse et la mise à disposition des informations devant servir au suivi des effets et impacts du projet tels que prévus dans le PRODOC.

Pour ce qui est du volet « Campagne de communication sur les PDFT et la SST » dans l'objectif 2, la stratégie de communication est en cours de développement, vu qu'elle dépendait aussi des résultats des diagnostics approfondis. Ces stratégies vont prévoir en fonction de leur contenu un plan spécifique pour le suivi-évaluation des indicateurs de performance qui y seront retenus. Quant aux initiatives concrètes prévues dans le même objectif 2, c'est le même principe qui va prévaloir en termes de suivi-évaluation du moment où ces initiatives devront être identifiées et faire l'objet d'un plan d'action à mettre en œuvre par exemple par une ONG.

Au total, le plan de suivi-évaluation dans ses grandes lignes est bien mis en œuvre tel que défini dans le PRODOC. Et comme prévu, ce plan est peaufiné au fur et à mesure que les plans d'action spécifiques se mettent en place dans les pays. C'est donc un processus qui se met en place de façon séquentielle et progressive. Le système de S/E est globalement efficace en tant qu'outil d'observation, d'analyse et d'aide à la décision. Les activités de S/E se déroulent suivant l'agenda prédéfini dans le PRODOC et misent en œuvre suivant le rythme d'exécution du projet. Un rapport d'avancement annuel est produit pour chaque année d'exercice. Ce rapport est élaboré suivant un canevas défini et rend compte des progrès enregistrés au regard des objectifs et produits réalisés. Il passe en revue les problèmes rencontrés dans le cadre de la mise en œuvre du projet ainsi que les moyens mobilisés pour y remédier. En dehors des deux (2) rapports intermédiaires annuels produits et validés, aucun rapport d'avancement spécifique n'a été produit pour les réunions prévues par le donateur.

- ❖ **Des difficultés sont notées quant à la bonne mise en œuvre de la fonction suivi-évaluation.** Parmi les difficultés, on peut citer tout d'abord les retards observés dans la finalisation des diagnostics approfondis, vu que ces diagnostics devaient permettre non seulement de retenir les indicateurs les plus pertinents à suivre, mais aussi fournir des informations sur les situations de référence. On peut également citer le fait que la mise en œuvre des plans d'action en cours de finalisation ne va pas nécessairement impliquer l'équipe du projet à des phases où des informations seront collectées par d'autres acteurs (par les inspecteurs pour ce qui est des plans pluriannuels d'inspection) pour apprécier les changements au fur et à mesure que les activités se déroulent.

Une autre difficulté qui n'est pas des moindres est que les questions de suivi-évaluation et les activités à mener dans ce cadre ne sont pas perçues avec la même importance au sein même de l'équipe du projet. Au point où il faut très souvent faire un plaidoyer en interne, parfois très frustrant, pour faire adhérer à ce qu'il y a lieu de faire pour un suivi-évaluation efficace.

Enfin, le fait qu'il n'y ait pas un engagement explicite (de l'inspection du travail par exemple) pour la mise en œuvre des plans stratégiques (raison de moyens) fait qu'il y a un risque élevé que le suivi-évaluation ne se déroule pas selon le rythme et l'intensité souhaités.

- ❖ **Le projet s'est doté d'indicateurs pour mesurer ses objectifs immédiats.** Cependant, les indicateurs pour l'objectif de développement et les produits (extrants) ne sont pas définis. Au total, sept (7) indicateurs de résultats sont formulés dans le cadre de résultats et consignés dans le plan de performance du projet. Ce plan de performance identifie pour chaque indicateur, les données de base (situation de référence), les cibles jalons et la cible finale.

Etudié de plus près, les indicateurs formulés pour les objectifs immédiats visent à mesurer les résultats de différents niveaux (produits et effets). A titre d'exemple, l'indicateur « nombre de pays ayant adopté et mis en œuvre des plans pluriannuels stratégiques d'inspection intégrant les secteurs et thématiques prioritaires et couvrant un pourcentage significatif des lieux de travail dans les secteurs et régions ciblés par le projet » sert plus à mesurer l'extrait « Sous-produit 1.1.2 : Les plans stratégiques d'inspection intégrant les questions relatives aux PDFT et à la SST dans les secteurs d'intervention de chaque pays cible ainsi que dans le secteur d'intervention commun sont élaborés et soumis pour adoption ». Alors qu'à l'évidence, l'adoption ainsi que la mise en œuvre de plans pluriannuels d'inspection n'assurent pas la conformité des TPE/PME aux PDFT et aux règles des SST dans le contexte des pays et secteurs sélectionnés. En plus, cet indicateur pourrait gagner en clarté et en spécificité s'il était désagrégé à partir des paramètres à mesurer (nombre de pays/pourcentage de lieux de travail couvert). Les données pertinentes sont traitées de façon sensible au genre et désagrégées par sexe. Il en est ainsi du niveau de participation des femmes dans les ateliers menés. Les outils de collecte de données de suivi tiennent compte du facteur genre pour sa bonne prise en compte dans les rapports de performance du projet.

**En conclusion, le système de S/E du projet présente un niveau satisfaisant de fonctionnalité et d'efficacité. Les indicateurs de performance du projet sont définis avec les niveaux de référence et les valeurs cibles. Cependant, ils ne sont pas suffisamment spécifiques et distribués par rapport aux différents niveaux de résultats (impact, effet et produit). Les données sont sensibles au genre et désagrégées par sexe.**

Il est noté une gestion rigoureuse de l'information incluant l'information de gestion qui porte sur l'ensemble des données relatives aux actes de gestion administrative et financière et les différentes opérations menées. Dans le cadre du projet, tous les actes entrant dans l'exécution technique et administrative du projet sont consignés et une base documentaire est disponible. Par ailleurs, le système de gestion intégré de gestion IRIS permet une traçabilité des opérations et constitue une plateforme accessible aux acteurs pertinents. A l'état actuel de l'information disponible, il n'est pas noté une utilisation ou un renforcement des réseaux et des bases de connaissances nationaux au niveau des pays. Toutefois, les performances du projet sont effectivement contrôlées et rapportées sur la base de rapports intermédiaires annuels.

### **3.3.                                 Efficience                                 des                                 ressources                                 utilisées,                                 efficacité de l'organisation managériale du projet et application de la gestion axée sur les résultats**

**Définition :** Le critère d'efficience mesure la relation entre différentes activités, les ressources disponibles et les résultats prévus. Cette mesure doit être quantitative, qualitative, et doit également porter sur la gestion du temps et du budget. La question centrale que pose le critère d'efficience est : « A-t-on réalisé le projet de manière optimale? ». En d'autres termes, il pose la question de la solution la plus avantageuse économiquement. Il s'agit donc de voir si des résultats similaires auraient pu être obtenus par d'autres moyens, à un coût moins élevé et dans les mêmes délais.

Le questionnement évaluatif ayant trait à l'efficience peut être sérié autour des trois (3) grandes questions évaluatives. Il s'agit de dire : (i) Quel est le niveau d'efficience allocative des ressources du projet ? (ii) Quel est le niveau d'efficacité managériale et organisationnelle du projet ? (iii) Dans quelle mesure, le dispositif de gestion et de partage des connaissances s'est-il révélé efficient ?

#### **3.3.1. Le niveau d'efficience allocative des ressources**

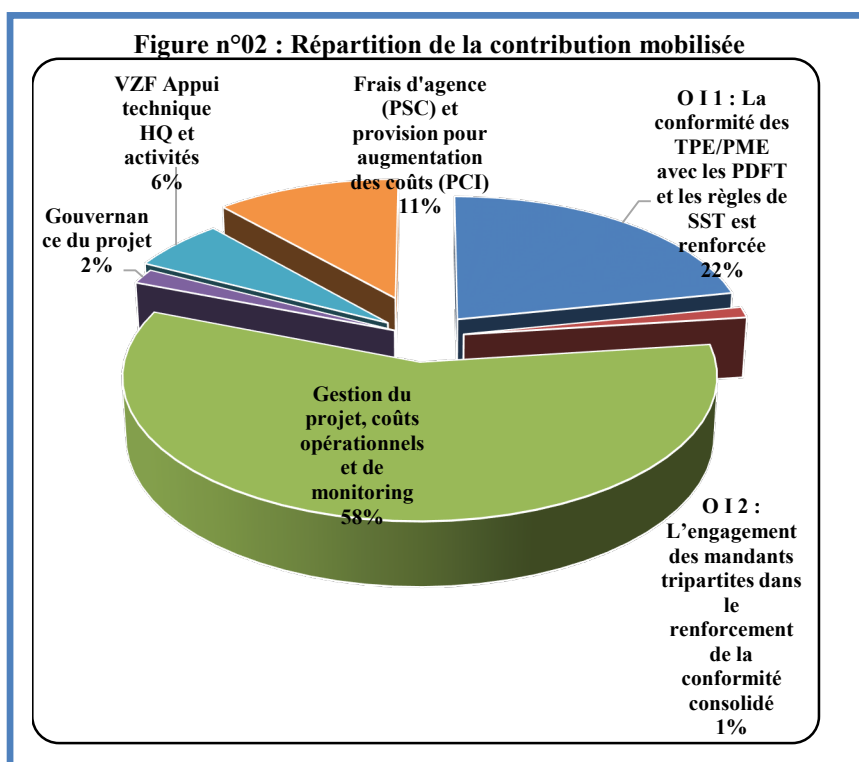
L'évaluation du niveau d'efficience allocative des ressources du projet comporte les dix (10) questions évaluatives ci-après :

- Les ressources (financières, humaines, matérielles, temporelles, d'information, etc.) ont-elles été allouées de façon stratégique et rationnelle pour assurer l'atteinte des résultats ?
- Les ressources ont-elles été utilisées de façon efficiente?
- Aurions-nous pu obtenir les mêmes résultats avec moins de ressources ?

- Dans quelle mesure la qualité et la quantité de produits réalisés par le projet sont-elles cohérentes avec les ressources consommées ?
- A ce jour, les réalisations du projet justifient-elles le niveau des ressources dépensées ?
- Les dépenses engagées sont-elles justifiées par rapport aux résultats et aux produits obtenus ?
- Les tendances des dépenses sont-elles acceptables ?
- Dans quelle mesure les dépenses ont-elles promu l'égalité de genre ?
- Les fonds ont-ils été débloqués et les activités produites à temps en conformité avec les normes de gestion ?
- La politique de financement actuelle du projet est-elle adéquate pour la promotion efficace du travail décent ?

Le projet Gouvernance a été financé dans le cadre de la Convention entre l'OIT et la France du 27 juillet 2016 suivant une contribution prévisionnelle du Gouvernement Français correspondant à un budget total de 3 700 000 euros. Un montant prévisionnel des crédits du projet s'élevant à 500.000 euros a été réaffecté, par avenant du 25 juillet 2017, au soutien du Fond « Vision Zéro » (VZF). Afin de limiter l'impact de cette réaffectation sur le budget GOUVERNANCE, les coûts opérationnels à hauteur d'un montant estimatif de 187,500 euros ont été valorisés, sans compter les provisions pour l'augmentation des coûts et les frais de gestion du BIT. Au total, un montant estimatif de 234,000 euros a été directement réaffecté à des activités VZF. Il faut également mettre cela en balance avec le fait que LABADMIN/OSH a directement contribué à hauteur de 74,500 USD au développement de l'approche méthodologique qui a permis la réalisation des diagnostics approfondis et à hauteur de 25,000 USD pour assurer la réécriture, la mise en page, l'editing et la traduction du guide sur l'économie informelle qui sert d'outil au projet.

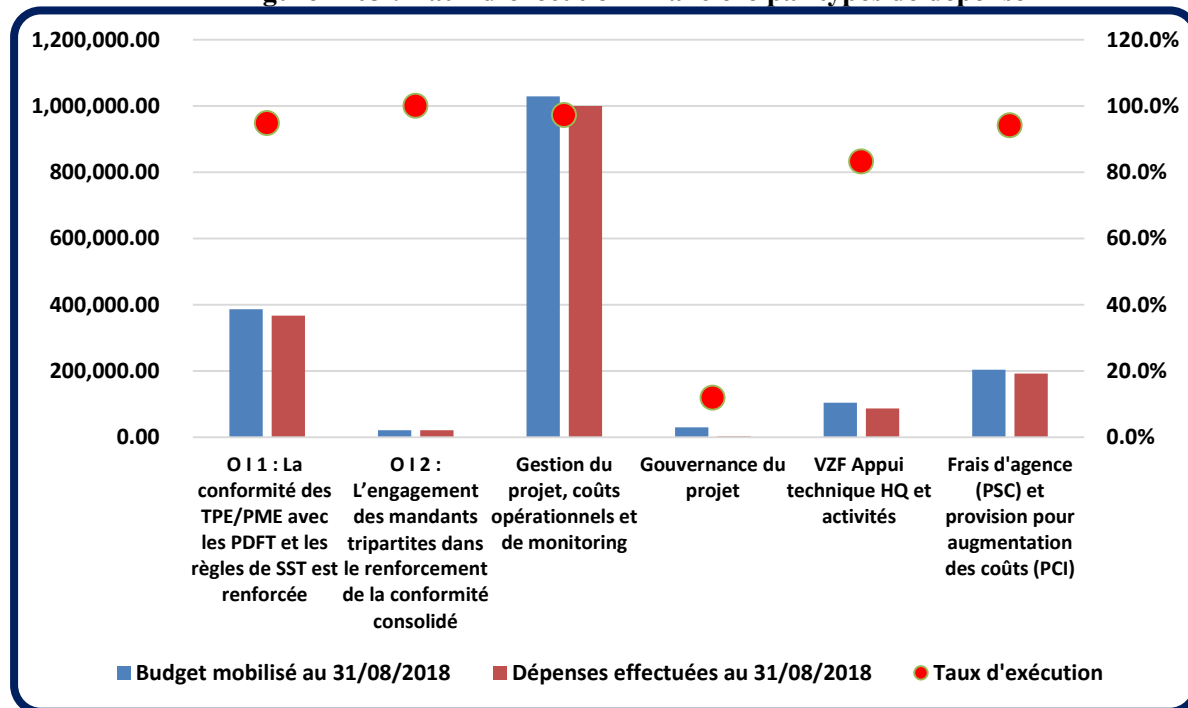
Au 31 Août 2018, 48% de la contribution, soit un montant total de 1.777.245,36 euros, ont été effectivement mobilisés pour la mise en œuvre des activités du programme. Il importe de souligner que sur ce montant, un total de 104.747 euros soit près de 6% de la contribution libérée est affecté au soutien de l'appui technique du VZF. Il s'agit d'appui aux activités Pays à Madagascar d'un montant de 87.266 euros et de l'appui technique et administratif à la mise en œuvre du projet de 17.481 euros. Le reste de la contribution mobilisée est orientée en partie à la mise en œuvre des activités et aux frais de gestion et de gouvernance du projet. La mise en œuvre des activités nécessaires à la réalisation des produits escomptés ne mobilisent que plus du **cinquième (23%)** des ressources mobilisées. En effet, 22% de la subvention mobilisée est affectée à la réalisation des activités de l'objectif immédiat 1 ayant trait au renforcement de la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de SST. Tandis que seul 1,2% de ces ressources sont allouées à la réalisation de l'objectif immédiat 2 ayant trait à la consolidation de l'engagement des mandants tripartites dans le renforcement de la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de la SST. A contrario, l'essentiel (58%) des ressources mobilisées sont effectivement affectées à la gestion du projet, les coûts opérationnels et de monitoring du projet. Les frais d'agence (PSC) et provision pour l'augmentation des coûts (PCI) mobilisent 11% et 2% des ressources sont affectées à la gouvernance du projet.



Ainsi, il est noté que l'efficacité allocative du projet est insatisfaisante. L'essentiel des ressources mobilisées (76,9%) est affecté aux activités supports du projet (gestion du projet, gouvernance et frais d'agence) et seuls 23% sont dépensés pour la réalisation des produits des objectifs immédiats.

Sur la contribution mobilisée au 31 Août 2018 de 1.777.245,36 euros, 1.672.337,31 ont été effectivement dépensés soit un taux d'exécution moyen de 94,1% sur ressources mobilisées et un taux d'exécution de 38,4% sur le budget global du projet. Les taux d'exécution financière par type de dépenses sont présentés dans la figure ci-après.

Figure n°03 : Taux d'exécution financière par types de dépense



S'il est établi que la mise en œuvre des objectifs immédiats du projet ne mobilise que 23% du projet, la mise en œuvre des produits prévus a dépensé 388.492,11 euros sur 408.700 soit un taux d'exécution financière de 95%. Pour la réalisation des évaluations rapides et des diagnostics approfondis, l'appui des administrations du travail dans la définition de leurs plans pluriannuels d'inspection, la publication du guide d'intervention de l'inspection du travail dans l'économie informelle et la définition d'une méthodologie d'approche en matière de plaidoyer pour l'obtention de financements publics en faveur de l'inspection du travail, 94,8% des ressources disponibles ont été effectivement dépensées (367 019,97 sur 387.227,86 euros) alors que les cadres de concertation interinstitutionnels pour assurer la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de SST n'ont pas été mis en place.

La réalisation de l'objectif immédiat 2 notamment le renforcement mécanisme existant du système de Suivi du Travail des Enfants en Côte d'Ivoire (SOSTECI) afin de s'assurer le retrait des enfants du travail dangereux, l'appui aux dispositifs nationaux de dialogue social ainsi que les sessions de formations des mandants a effectivement consommé l'essentiel des ressources mises à disposition (21.472,14 euros). Toutefois, une part non négligeable d'activités prévues dans ce cadre n'a pas été réalisée.

Sur le montant total de 1.029.335 euros prévu pour la gestion du projet, les coûts opérationnels et de monitoring, 97,2% soit 1.000.727 euros a été effectivement dépensé dont les 82% de ces ressources représentent les frais de personnel soit 842.780,33 euros. Le reste de ces ressources dépensées sont constituées des frais de sécurité, de location pour 88.688,48 euros (8%). Les frais de monitoring (déplacement suivi de terrain, mission d'appui technique, transport, hébergement, voyage) ne représentent de 10% des dépenses soit effectivement 97.755,91 euros.

Les frais d'agence et provision pour l'augmentation des coûts ont consommé 192.392 euros sur 204.463 euros mobilisés soit un taux d'exécution de 94,4%. Pour la gouvernance du projet regroupant les frais de

suivi-évaluation et du comité de pilotage 3.573,36 euros sur 30.000 mobilisé ont été dépensés soit un taux de 11,9%.

**Au total, le projet Gouvernance affiche un taux d'exécution financière de 94,1% sur l'exécution des ressources mobilisées au 31 Août 2018 et 34,8% sur le budget total conventionné de 3.700.000 euros. Cependant, le niveau d'exécution financière à mi-parcours contraste d'avec le niveau de réalisation des produits prévus.**

L'analyse des données liées à l'allocation des ressources et de leur niveau d'exécution permet de constater que les fonds n'ont pas été alloués de façon stratégique et rationnelle pour assurer l'atteinte des résultats. De même, l'utilisation des ressources aurait pu être plus efficiente. Car à l'évidence, la qualité et la quantité de produits réalisés par le projet ne sont pas en cohérence avec les ressources consommées. A mi-parcours, il apparaît que les réalisations du projet ne justifient pas le niveau de ressources dépensées.

### **3.3.2. Le niveau d'efficacité managériale et organisationnelle du projet**

L'analyse du niveau d'efficacité managériale et organisationnelle du projet cherche à répondre à neuf (9) questions majeures. Il s'agit des questions ci-après :

- le projet reçoit-il un soutien politique, administratif et technique suffisant de la part des partenaires nationaux ?
- Y a-t-il une bonne communication au sein de l'équipe du projet et entre l'équipe du projet et les différentes unités et services de l'OIT ?
- Dans quelle mesure le projet bénéficie-t-il de la collaboration des services compétents de l'OIT à Abidjan, Alger, Antananarivo, Dakar et Genève pour une meilleure gestion du projet aux niveaux technique, programmatique, administratif et financier ?
- Y a-t-il une compréhension claire des rôles et des responsabilités de toutes les parties concernées, en particulier, les parties prenantes clés et les partenaires au niveau national et selon quelle dynamique ?
- Le projet a-t-il fait un usage stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets de l'OIT et avec d'autres donateurs dans les pays cibles pour accroître son efficacité et son impact ?
- Dans quelle mesure les mandants tripartites et autres parties prenantes sont-ils impliqués dans la mise en œuvre du projet ?
- Dans quelle mesure les relations personnelles et interpersonnelles ont-elles impacté la mise en œuvre du projet ?
- Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?
- Y a-t-il des contraintes en termes de procédures de gestion qui ont eu un impact sur la mise en œuvre du projet ?

Le soutien politique, administratif et technique que les partenaires nationaux apportent au projet n'est pas encore optimal. Toutefois, il est noté une disparité entre pays. Sur le plan politique, en dépit des déclarations d'intention faites lors du lancement du projet dans les différents pays par les autorités publiques, des ressources budgétaires, humaines et matérielles ne sont pas affectées aux administrations du travail pour une contribution effective à l'atteinte des objectifs du projet. Ce constat est relevé dans l'ensemble des cinq (5) pays. Pour la Tunisie et le Burkina Faso, des situations particulières accentuent le déficit de soutien politique. En effet, la crise de 2011 en Tunisie s'est soldée par le gel des recrutements dans l'administration du travail tandis que le plan quinquennal de développement n'identifie pas l'accompagnement du secteur informel comme une de ses priorités en dépit de l'importance grandissante de l'économie informelle dans le pays. Pour le Burkina Faso, le faible niveau d'appropriation du projet se traduit par un déficit d'adhésion à ses objectifs et un faible niveau de soutien autant au plan politique, administratif que technique. En Côte d'Ivoire, la situation est différente car les acteurs nationaux manifestent un grand intérêt pour la réalisation des activités du projet et apporte à chaque étape les appuis nécessaires au plan administratif et technique. Ce soutien au projet est beaucoup plus accentué au niveau de l'administration togolaise.

En ce qui concerne le soutien administratif et technique, il convient de souligner le rôle central joué par les points focaux désignés dans les cinq (5) pays au sein de l'administration du travail à l'exception de Madagascar où ce rôle est endossé par un coordonnateur national. En Tunisie, le dispositif de coordination

de l'action du projet est décliné au niveau territorial avec la désignation de quinze (15) points focaux régionaux qui constituent autant de relais auprès des acteurs et parties prenantes du projet dans le pays même si le projet ne traite directement qu'avec un seul point focal désigné par le Ministre tunisien du travail. De façon générale, les points focaux du projet apportent un soutien administratif et financier dans le cadre de la mise en œuvre des activités du projet au niveau de leur pays respectifs. A ce titre, ils jouent un rôle d'interface et de coordination et sont les premiers interlocuteurs du projet. Toutefois, il ne manque pas de souligner, lorsqu'ils adhèrent à la stratégie d'intervention du projet (ce qui est loin d'être le cas pour le point focal du Burkina Faso), de nombreuses difficultés auxquelles ils sont confrontés pour assumer de façon efficace la charge que leur impose l'action de coordination des activités du projet dans leurs pays respectifs. Les difficultés et contraintes les plus saillantes ont trait au déficit de moyens de tous ordres (financiers, matériels, informatiques, communicationnels, logistiques).

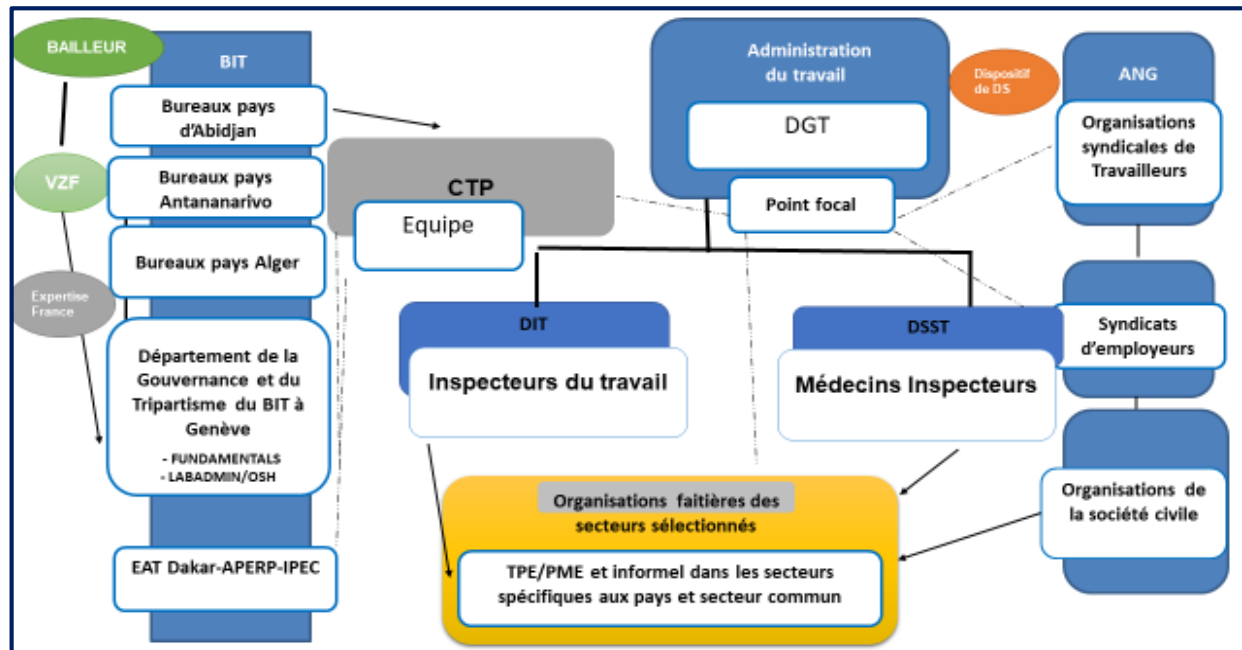
En ce qui concerne la communication et les échanges avec les points focaux, outre les échanges liés à la préparation et à la participations aux activités, il convient de noter que le projet a tiré profit de la participation de tous les points focaux à une Académie à Genève (en décembre 2017) pour tenir une réunion ad hoc, avec la participation du backstopping de Genève pour réaliser un exercice d'auto-évaluation des activités réalisées en 2017 et discuter des perspectives 2018. Un rapport de synthèse a été établi à l'issue de cette rencontre.

Ceci étant, la communication interne du projet comme sa communication externe (vis-vis des unités et services de l'OIT) pourrait être améliorée. Ainsi, le principe de l'organisation de réunions régulières au sein de l'équipe du projet est acquis et constitue un facteur positif qu'il convient de maintenir au vu des résultats qui en découlent déjà de façon évidente en termes de travail d'équipe et de meilleure planification des activités du projet et de chacun des membres du staff. Par ailleurs, l'interaction et les modalités de la communication avec les différentes unités et services de l'OIT intervenant dans la mise en œuvre du projet présentent de nombreuses lacunes. En outre, le projet bénéficie de la collaboration des services compétents de l'OIT à Abidjan, Alger, Antananarivo, Dakar et Genève. Chacune de ces unités contribue à la réalisation des activités du projet, le backstopping relevant, pour sa part, de LABADMIN/OSH. Par ailleurs, son exécution au plan technique se fait en étroite collaboration avec le Département de la Gouvernance et du Tripartisme du BIT à Genève et plus particulièrement avec le service de l'Administration du Travail, l'Inspection du Travail et la Santé et Sécurité au Travail (LABADMIN/OSH). Pour sa part, l'EAT Dakar a mis à disposition les services de spécialistes notamment ceux en charge de l'Administration du travail et dialogue social.

Par ailleurs, ACTRAV a contribué à la mise en œuvre du projet dans le cadre de l'organisation conjointe d'ateliers au Togo au Burkina Faso. D'autre part, comme rappelé supra, le projet a soutenu, en Côte d'Ivoire, le mécanisme existant du système de Suivi du Travail des Enfants (SOSTECI), ceci dans le cadre de la coopération des projets GOUVERNANCE et CLEAR (Projet d'engagement et d'assistance technique au niveau national pour réduire le travail des enfants).



Figure n°4 : Sociogramme des acteurs et parties prenantes du projet



Au fond, il est noté que les rôles et responsabilités sont clairement définis pour l'exécution du projet. Les acteurs en ont une claire compréhension et assument leur mandat avec plus ou moins d'efficacité. Cependant, l'option de centraliser le *Backstopping* du projet s'est révélée dans la pratique être un facteur bloquant compte tenu notamment de la complexité des processus décisionnels qu'un tel choix implique. Ainsi, c'est moins la compréhension des rôles et responsabilités des acteurs que les modalités de mise en œuvre de suivi et de pilotage de l'action qui posent problème pour ce projet.

Le projet a démontré sa capacité à faire un usage stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets de l'OIT (ACTRAV au Togo, CLEAR en Côte d'Ivoire.) Toutefois, les mandants tripartites et autres parties prenantes sont impliqués dans la mise en œuvre du projet dans l'ensemble des pays. Cette implication a pris la forme d'une consultation large des différents acteurs dans les processus d'évaluation rapide et de diagnostic approfondi des secteurs et devrait se renforcer avec le parachèvement de la mise en place des comités tripartites de campagne et des comités intersectoriels. La mise en place des comités tripartite de campagne a suscité beaucoup d'intérêt et de participation des mandants tripartites au niveau des pays.

Au total, il est noté que les performances sont effectivement contrôlées et rapportées sur la base des indicateurs de performance suivis par l'équipe de projet. L'accès des partenaires nationaux à l'information ne se fait pas de façon pas toujours satisfaisante de leur point de vue. Les réseaux de connaissances nationaux et les bases de connaissances sont faiblement utilisés et renforcés par le projet. Enfin la gestion de l'information et l'information de gestion sont prises en compte dans la chaîne opérationnelle

### 3.4. Impact du projet

**Définition :** Ce critère porte sur les relations entre l'objectif immédiat ou (spécifique) et l'objectif global du projet. En d'autres termes, l'impact mesure si les bénéfices reçus par les bénéficiaires ciblés ont eu un effet global plus large sur un plus grand nombre de personnes dans le secteur, la région ou le pays dans son ensemble. L'analyse qui, dans la mesure du possible, devrait être tant quantitative que qualitative, devra aussi tenir compte du fait qu'à ce niveau, le projet n'est qu'un facteur parmi divers autres susceptibles de contribuer à l'impact dans son ensemble.

Le questionnement évaluatif ayant trait au critère de l'impact tourne autour d'une question clé : A l'état actuel de sa mise en œuvre, quelles sont les chances et garanties de performance et d'impact du projet ?

A l'état actuel de sa mise en œuvre, quelles sont les chances et garanties de performance et d'impact du projet. **Il est peu probable qu'à terme, le projet puisse atteindre ses objectifs et produire des changements significatifs sur les populations cibles.** Deux (2) principaux constats conduisent à cette conclusion. Le premier a trait aux lacunes liées à la conception du projet et à ses modalités d'intervention. Plus spécifiquement, il est noté que la logique d'intervention du projet ne prend pas suffisamment en compte l'ampleur et la complexité de la problématique de la mise en conformité des TPE/PME et du secteur informel dans les pays et secteurs concernés. En effet, d'une part, il est peu probable que les objectifs poursuivis en matière de renforcement de capacités des administrations et de consolidation de l'engagement des mandants tripartites soient atteints avant la clôture du projet et, d'autre part, même si c'était le cas, les résultats obtenus ne sont pas de nature à produire les transformations nécessaires pour installer les réflexes propres au respect des PDFT et SST dans les secteurs concernés. Il faut noter que chaque secteur étudié présente un niveau élevé de contraintes spécifiques rendant difficile le respect des règles. En effet, dans la plupart des métiers concernés au sein des secteurs sélectionnés dans les pays, les acteurs sont confrontés à de sérieuses contraintes de viabilité de leur activité rendant difficile et, dans certains cas, quasi-irréaliste la perspective de leur formalisation dans laquelle s'inscrit le respect des PDFT et des SST. Par ailleurs, l'option du projet de se concentrer sur le renforcement des capacités techniques d'intervention des acteurs et de ne pas adresser directement la question cruciale du déficit de moyens matériels et financiers des administrations constitue une véritable limite quant à sa capacité à susciter et produire les effets escomptés. Car il faut le rappeler, l'intervention vise à impulser un changement important sur le champs d'intervention des acteurs en initiant un processus d'extension et accroissement de l'activité des administrations du travail pour y intégrer le secteur informel qui constitue dans l'ensemble des pays la part la plus importante de l'activité économique (plus de 80% au Togo et Burkina et plus de 90% en Côte d'Ivoire).

Le second constat a trait aux facteurs exogènes et aux défis émergents qui entourent l'exécution du projet. En effet, le déficit d'appropriation du projet par les acteurs au niveau des pays reste le défi le plus important quant à sa performance et son impact. Tous les acteurs interrogés attestent de la pertinence du projet et de la nécessité d'étendre leur activité au secteur informel. Paradoxalement, il est noté un niveau d'appropriation encore trop faible de la part des mêmes acteurs ainsi que des perspectives de durabilité de l'action du projet compte tenu des capacités matérielles d'intervention des administrations du travail et du faible niveau d'adhésion des entrepreneurs et travailleurs du secteur informel aux organisations et syndicats professionnels.

**Des tendances sont observées dans les changements d'attitudes et d'aptitudes qui peuvent être attribués aux interventions du projet. En effet, en dépit du faible niveau d'exécution technique, l'intervention a d'ores et déjà produit des effets.** Il en est ainsi du renforcement et de la requalification des méthodes de planification au sein des administrations du travail avec l'introduction et l'appropriation de la Gestion axée sur les Résultats (GAR). En effet, pour l'ensemble des administrations du travail interrogées, l'appui à l'élaboration des plans stratégiques de l'inspection du travail a suscité un intérêt particulier et une forte appropriation de la part des acteurs, faisant dire au point focal du Togo « ... *avant le projet Gouvernance, on naviguait à vue, on n'avait pas de planification alors que paradoxalement nous travaillions dans un contexte où les ressources sont limitées. Le projet a changé notre approche. Notre inspection n'est plus une structure de réaction mais de prévention. Notre action sera évaluable et pourra se faire dans un cadre favorable à l'implication des acteurs et partie-prenantes du secteur....* ».

Par ailleurs, la perspective, aujourd'hui sérieuse, de l'extension du champ d'intervention des inspecteurs du travail aux TPE et au secteur informel est une transformation importante attribuable à l'intervention du projet. Ce changement structurel qui intervient dans le périmètre d'intervention de cette administration habituellement tournée vers le secteur informel se traduit par une conscience plus élevée des inspections du travail de la nécessité d'intervenir au plus près de la dynamique économique (TPE, PME, informel). Cet état de fait n'est pas sans poser de défis tant l'administration du travail est restée trop longtemps loin du secteur informel dans les pays visités. Aussi, et certainement à cause de cela, elle n'a pas développé des outils méthodologiques et des moyens d'intervention appropriés. Dans cette perspective, le propos du Directeur de la santé et de la sécurité au travail en Côte d'Ivoire est édifiant « ... avec l'expérimentation du guide de l'IT dans le secteur informel on est allé à la rencontre des mécaniciens, des coiffeurs, des menuisiers. Un rapprochement inédit a été fait avec les faitières. Les médecins ont fait des séances de sensibilisation sur les risques...c'était la première fois qu'on rencontrait des femmes, des enfants et même des personnes âgées dans ce cadre...le guide introduit une nouvelle approche pour nous.... ».

**Au total, outre l'intérêt suscité par le projet, il est notoire que celui-ci est perçu par les acteurs comme une opportunité d'extension de leur champ d'intervention et de développement d'une nouvelle approche intégrant un secteur d'activité économique et social resté longtemps hors champ.**

### 3.5. Durabilité du projet

**Définition :** Le critère de durabilité permet de déterminer si les résultats positifs du projet (au niveau de ses objectifs immédiats) sont susceptibles de perdurer après que les financements externes auront pris fin. Ce critère porte aussi sur l'impact à plus long terme et sur le processus plus large de développement : peut-il être durable au niveau du secteur, de la région ou du pays ?

Le questionnement évaluatif relatif à la durabilité du programme tourne autour de la question évaluative ci-après :

- Dans quelles mesures des mécanismes de durabilité du projet ont été intégrés et se sont-ils révélés efficaces ?
- Plus spécifiquement, il s'agit de voir (i) Comment les considérations de durabilité ont-elles été prises en compte dans la mise en œuvre des activités du projet ?
- Quelle est l'efficacité de la stratégie de sortie du projet ?
- Dans quelle mesure les mandants tripartites et autres acteurs nationaux impliqués dans la mise en œuvre du projet pourraient s'approprier les activités conduites et les produits obtenus à présent dans le cadre d'une stratégie de durabilité et de pérennisation ?
- Les capacités des partenaires de mise en œuvre ont-elles tendance à être suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ?
- Quelle est la probabilité que les résultats du projet soient durables et puissent être maintenus ou reproduits par les bénéficiaires directs après la fin de l'assistance technique ?

**Les mécanismes de durabilité du projet sont encore insuffisamment intégrés pour être efficaces.** Les considérations de durabilité sont encore faiblement prises en compte dans la mise en œuvre des activités du projet. Pour rappel, la stratégie de durabilité du projet est bâtie autour de six (6) principaux axes intégrant l'appui aux réformes en faveur de la gouvernance du travail et la mise en place de dispositif intersectoriels. Elle inclut également le partage des pratiques professionnelles et opérationnelles notamment dans les secteurs prioritaires. Le développement d'une coopération sud-sud et l'implication de nombreuses institutions pérennes en constitue également des axes majeurs. Or, en l'état actuel de la mise en œuvre du projet, force est de constater qu'à l'exception des efforts entrepris en matière de transfert de connaissance, de processus et de pratiques professionnelles et opérationnelles aucunes avancées significatives n'est notées dans l'opérationnalisation des différentes stratégies prévues. Le tableau ci-après présente pour chaque axe de la stratégie la situation.

**Tableau n°2 : Etat de la mise en œuvre des principaux axes de la stratégie de durabilité du projet**

| Point de la stratégie de durabilité   | Fort | Faible |
|---|------|--------|
| Réformes nationales pour la modernisation de la gouvernance du travail  |      | X      |
| Développer la collaboration entre différentes institutions clés   |      | X      |
| Transférer des connaissances, des processus et des pratiques professionnelles et opérationnelles  | X    |        |
| Réplication des expériences réussies dans les secteurs prioritaires   |      | X      |
| Consolidation de la coopération Sud-Sud (niveau sous-régional)  |      | X      |
| Implication de nombreuses institutions pérennes (Administrations du travail, administration judiciaire et autres, partenaires sociaux, institutions de formation, etc.) |      | X      |

A l'étude, la durabilité des acquis éventuels du projet à la fin de l'assistance technique est assujettie à trois (3) facteurs clés :

- l'appropriation du projet par les acteurs au niveau du pays qui reste hypothétique ;
- la mise en place et la fonctionnalité de cadres institutionnels multisectoriels et inclusifs au niveau pays telles que prévues dans le cadre du projet ;
- le transfert des outils et l'appui en moyens matériels le cas échéant, le renforcement de capacités des administrations du travail en mobilisation de ressources, tels que prévu par le projet.

Il est noté que les mandants tripartites et les autres acteurs nationaux impliqués dans la mise en œuvre du projet ne présentent pas un niveau d'appropriation optimale des activités conduites. Sous ce rapport, des gages suffisants de durabilité et de pérennisation des produits ne sont pas notés. Par ailleurs, les capacités des partenaires de mise en œuvre sont insuffisamment renforcées à cet effet. C'est pourquoi, il est constaté que la probabilité que les résultats du projet restent durables et puissent être maintenus dans le temps est particulièrement faible.

**En conclusion, le projet a prévu des mécanismes de sortie et une stratégie de durabilité assez pertinente. Toutefois, en l'état actuel de son exécution, peu de progrès sont enregistrés pour assurer leur opérationnalisation.**

#### **IV. LECONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS (2 pages) 12**

##### **4.1. Leçons apprises**

- **Leçon n°1:** la non réalisation en amont des études préalables nécessaires à la définition et à la précision des modalités, secteurs et stratégies d'intervention (et leur réalisation dans la phase de mise en œuvre) est susceptible de produire du retard dans la réalisation des activités propres au projet.
- **Leçon n°2:** la faible prise en compte des délais d'installation du projet (logistique) et des délais de procédure de recrutement des personnels a accentué le retard accusé au démarrage du projet.
- **Leçon n°3:** la pluralité des intervenants et la diversité des agendas ainsi que la complexité et le caractère éclaté du dispositif d'intervention du projet est susceptible d'ajouter de la lenteur dans sa dynamique.
- **Leçon n°4:** dans un dispositif éclaté et multi-pays, une bonne stratégie de communication en direction des partenaires et la fluidité de l'information sont de nature à favoriser l'appropriation de l'action et peuvent s'avérer être des facteurs clés de succès.

Par ailleurs, une bonne pratique a été identifiée relativement à la mise en œuvre du projet. Elle est présentée et documentée dans une fiche spécifique versée au rapport de l'évaluation.

## 4.2. Principales recommandations

| Récommandations  | Responsable   | Echéances  | Priorité  | Ressources   |
|--|---|--|---|--|
| <p><b>Recommandation n°1:</b> Le comité de pilotage, le donateur et le BIT doivent procéder, à très court terme, à la restructuration du projet assortie d'une prolongation de son délai d'exécution de 6 mois. La mise en œuvre de cette recommandation nécessite :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une revue en profondeur du PRODOC révisé notamment son cadre logique dans la perspective d'intégrer certaines activités et de recentrer le projet sur ses avantages comparatifs (appui aux Inspections du travail et développement d'outils à valoriser au niveau régional);</li> <li>▪ L'organisation, à cet effet, d'un comité de pilotage ad hoc pour valider le PRODOC révisé et prendre la décision de la prolongation du délai d'exécution du projet;</li> <li>▪ La préparation et la signature d'un avenant à la convention GOUVERNANCE, signée entre la DAEI et le BIT le 27 juillet 2016 qui en son article 4 prévoit que le projet prend fin le 31 décembre 2019.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comité de pilotage</li> <li>▪ Donateur</li> <li>▪ BIT</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Très court terme</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haute</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Non-applicable</li> </ul> |
| <p><b>Recommandation n°2:</b> L'équipe de projet et plus particulièrement le CTP doivent améliorer la communication en direction des parties prenantes notamment au niveau des pays (points focaux) tout en privilégiant une information proactive et en créant les conditions d'un management de réseaux d'acteurs évoluant dans des environnements socio-institutionnels différents.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipe de projet</li> <li>▪ CTP</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Très court terme</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Moyenne</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Non-applicable</li> </ul> |
| <p><b>Recommandation n°3:</b> Le comité de pilotage, le BIT et le projet doivent renforcer l'efficacité, l'appropriation et la durabilité de son action. La mise en œuvre de cette recommandation suppose:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ d'étudier les conditions de la mise en place d'un appui spécifique au fonctionnement des points focaux et l'appui en moyens matériels et logistiques ;</li> <li>▪ d'appuyer, à très court terme, la mise en place de cadres institutionnels au niveau de chaque pays susceptible de devenir des cadres permanents, multi-acteurs ;</li> <li>▪ D'appuyer le plaidoyer des administrations du travail en faveur de l'accroissement de leurs moyens par les Etats à travers la mobilisation des outils du dialogue politique (matrice de mesure, PPTD...).</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comité de pilotage</li> <li>▪ BIT</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Très court terme</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haute</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Moyenne</li> </ul>        |
| <p><b>Recommandation n°4 :</b> le projet devrait procéder à la reformulation des indicateurs en mettant l'accent sur leur pertinence au regard des changements et résultats recherchés. Dans ce cadre, le cadre de résultats du nouveau PRODOC et le plan de performance devraient intégrer des indicateurs de produits, des indicateurs d'effets et des indicateurs d'impacts suffisamment spécifiés et mesurables. Evidemment, ces indicateurs doivent être reformulés en rapport aux résultats et objectifs poursuivis. De même, leur formulation devra privilégier la spécificité, la simplicité et la clarté.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipe de projet</li> <li>▪ CTP</li> <li>▪ Responsable suivi-évaluation</li> <li>▪ Points focaux pays</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Très court terme</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haute</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Moyenne</li> </ul>        |

## V. ORIENTATIONS POSSIBLES DU PROJET (1 pages)

| Objectifs immédiats   | Produits   | Sous-produits   | Actions  |
|---|--|---|--|
| <b>OI. 1 : La conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de SST est renforcée par les institutions publiques dans les secteurs et pays sélectionnés d'Afrique francophone, y compris dans l'économie informelle</b> | <b>Produit 1.1 : Les secteurs et thématiques prioritaires d'intervention sont intégrés dans les plans pluriannuels stratégiques d'inspection</b>   | <b>Sous-produit 1.1.1 : Les secteurs d'intervention particuliers à chaque pays cible ainsi que le secteur d'intervention commun à tous les pays sont identifiés</b>   | Activité 1.1.1.1 : Dans chaque pays, mener des évaluations rapides des secteurs d'activité pré-identifiés lors de la phase de préparation du projet  |
|   |  |   | Activité 1.1.1.2 : Organiser un séminaire de présentation du projet et de validation des secteurs d'intervention dans chaque pays cible (2-3 par pays)   |
|   |  |   | Activité 1.1.1.3 : En parallèle, coordonner l'action dans chaque pays cible pour identifier un secteur d'intervention commun aux pays cibles de la région  |
|   |  |   | Activité 1.1.1.4 : Etablir et mettre en œuvre la méthodologie pour mener les diagnostics approfondis de la situation des PDFT et SST dans les TPE/PME, y compris dans l'économie informelle, dans les 2-3 secteurs |
|   |  |   | Activité 1.1.1.5 : Réaliser le diagnostic du secteur commun à tous les pays cibles   |
|   |  |   | Activité 1.1.1.6 : Réaliser un atelier de formation des consultants nationaux à la méthodologie commune d'évaluation approfondie des secteurs  |
|   | <b>Sous-produit 1.1.2 : Les plans stratégiques d'inspection intégrant les questions relatives aux PDFT et à la SST dans les secteurs d'intervention de chaque pays cible ainsi que dans le secteur d'intervention commun sont élaborés et soumis pour adoption</b> | Activité 1.1.2.1 : Appuyer des activités (à définir en fonction des contextes nationaux) pour l'adoption de plans stratégiques d'inspection pluriannuels (sur 4 ans) et de plans d'action annuels intégrant les questions de PDFT et de SST dans les secteurs d'intervention de chaque pays cible |  |
|   |  | Activité 1.1.2.2 : Appuyer la mise en œuvre d'activités s'inscrivant dans les plans d'action annuels, y compris l'appui à la mise en œuvre du Guide de l'inspection du travail dans l'économie informelle   |  |
|   |  | Activité 1.1.2.3 : Organiser une réunion technique réunissant l'ensemble des 5 pays cibles pour faire le bilan des initiatives développées pour le secteur commun et les secteurs nationaux spécifiques   |  |
|   |  | Activité 1.1.2.4 : Organiser, dans au moins 2 pays cibles, une réunion technique pour examiner les besoins et moyens de renforcer les cadres juridiques de l'intervention des inspecteurs du travail dans l'économie informelle et formuler des recommandations pour la mise en œuvre et le suivi |  |
| <b>Produit 1.2 : Les capacités des institutions publiques sont</b>  | <b>Sous-produit 1.2.1 : Des outils appropriés sont mis à la disposition des inspecteurs du travail pour</b>  | Activité 1.2.1.1 : Développer une boîte à outils pour guider les inspecteurs des pays d'Afrique francophone sur les questions de PDFT et la SST dans les secteurs prioritaires identifiés (en complément du Guide pour l'inspection du travail dans l'économie informelle)                        |  |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | <b>renforcées pour assurer la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de SST dans les secteurs identifiés</b> | <b>assurer la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de SST dans les secteurs d'intervention (produit prévu en partenariat avec LABADMIN/Genève- Activités à confirmer ou reformuler compte tenu du temps restant avec Labadmin, lors du comité de pilotage)</b> | Activité 1.2.1.2 : Organiser un séminaire de validation de la boîte à outils regroupant des représentants de tous les pays cibles  |
|  |  |  | Activité 1.2.1.3 : Actualiser la boîte à outils avec des modules spécifiques aux secteurs identifiés et à la législation nationale de chaque pays cible  |
|  |  |  | Activité 1.2.1.4 : Organiser une formation pour les inspecteurs sur l'utilisation de la boîte à outils (incluant l'impression du Guide de l'Inspection du Travail dans l'Economie Informelle) dans la mise en œuvre des plans d'action annuels d'inspection dans les pays cibles   |
|  |  | <b>Sous-produit 1.2.2 : Les moyens des administrations/inspections du travail sont renforcés pour assurer la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de la SST</b>  | Activité 1.2.2.1 : Soutenir, dans deux pays, les responsables des directions des ressources humaines des administrations du travail pour assurer la professionnalisation de l'administration du travail, notamment par la mise à jour et l'adaptation des modèles de fonctions, modèles de carrières et curricula de formation des inspecteurs du travail      |
|  |  |  | Activité 1.2.2.2 : Développer au niveau régional une approche et des outils de formation en matière de plaidoyer pour permettre aux hauts fonctionnaires de l'administration du travail de promouvoir leurs préoccupations et l'importance de l'inspection du travail et de favoriser l'obtention de financements publics nécessaires à son bon fonctionnement |
|  |  |  | Activité 1.2.2.3 : Appuyer les inspections/administrations du travail dans au moins deux pays cibles à mettre en œuvre des activités de plaidoyer  |
|  |  | <b>Sous-produit 1.2.3 : Des cadres de concertation interinstitutionnels sont mis en place pour assurer la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de SST</b>  | Activité 1.2.3.1 : Appuyer, dans un pays cible, la mise en place de cadres de concertation entre l'administration du travail, l'administration judiciaire, l'administration fiscale et autres institutions publiques garantissant l'effectivité des pouvoirs juridiques des IT pour appuyer la mise en conformité des TPE/PME avec les PDFT et la SST          |
| Activité 1.2.3.2 : Documenter et partager l'expérience du pays ayant développé le cadre de concertation      |  |  |  |
| <b>Objectif immédiat 2 : L'engagement des mandants tripartites dans le renforcement de la conformité des</b> | <b>Produit 2.1 : Des outils de communication appropriés sont développés et</b>   | <b>Sous-produit 2.1.1 : Des campagnes de sensibilisation pour améliorer la visibilité des questions relatives aux</b>  | Activité 2.1.1.1 : Etablir des groupes de travail tripartites («comités de campagne») pour piloter l'élaboration et la mise en place des campagnes de communication au niveau de chaque pays cible   |
|  |  |  | Activité 2.1.1.2 : Appuyer les groupes dans l'élaboration d'une stratégie de sensibilisation visant à promouvoir les PDFT et la SST dans les secteurs identifiés de chaque pays cible  |



|   |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| <p><b>TPE/PME avec les PDFT et les règles de la SST dans les pays et secteurs sélectionnés d'Afrique francophone, y compris dans l'économie informelle, est consolidé</b></p> | <p><b>utilisés en vue d'une meilleure compréhension et visibilité des questions relatives aux PDFT et à la prévention des risques professionnels dans les secteurs d'intervention sélectionnés</b></p>  | <p><b>PDFT et à la SST dans les secteurs identifiés sont développées en collaboration avec les partenaires sociaux et les inspections du travail</b></p>   | <p>en se basant sur les résultats du diagnostic (publics cibles, définition des messages, provinces ciblées, outils de communication etc.)</p> <p>Activité 2.1.1.3 : En partenariat avec les groupes de travail, développer les outils de communication identifiés lors de l'élaboration des stratégies</p>   |   |
|   |   | <p><b>Sous-produit 2.1.2 : Les campagnes de sensibilisation sont mises en œuvre dans chaque pays cible</b></p>   | <p>Activité 2.1.2.1 : Organiser un appui aux pays pour mener des actions prévues dans leurs campagnes de sensibilisation sur les questions de PDFT et la SST et pour en assurer le suivi</p> <p>Activité 2.1.2.4 : Organiser une réunion de bilan des campagnes de sensibilisation, réunissant les représentants des 5 pays cibles</p>  |   |
|   |   | <p><b>Produit 2.2 : Des actions concrètes visant la réalisation de chacun des droits fondamentaux dans les TPE/PME des secteurs identifiés sont menées, en collaboration avec les administrations, les partenaires sociaux et les organisations de la société civile</b></p> | <p><b>Sous-produit 2.2.1 : En collaboration avec les administrations, les partenaires sociaux et les organisations de la société civile, des actions concrètes visant l'élimination du travail des enfants, du travail forcé et de la discrimination dans les secteurs d'intervention sont mises en œuvre dans 3 pays de concentration (Côte d'Ivoire, Togo et Tunisie)</b></p> | <p>Activité 2.2.1.1 : En se basant sur les résultats des diagnostics, déterminer les zones géographiques au niveau des 3 pays de concentration retenus, dans lesquels mener les actions visant, en fonction des priorités des pays cibles, à la mise en œuvre d'au moins une initiative concrète, dans un des domaines concernant l'élimination du travail des enfants, le travail forcé ou la discrimination, en portant une attention particulière sur les inégalités de genre. Dans la mesure du possible, les actions privilégiées se coordonneront ou renforceront l'action des inspecteurs du travail dans le cadre des activités définies dans leur planification stratégique.</p> |
|   |   |  |   | <p>Activité 2.2.1.2 : Mettre en œuvre les initiatives concrètes et directes retenues concernant, selon les situations nationales, l'élimination du travail des enfants, le travail forcé ou la discrimination</p>   |
|   | <p>Activité 2.2.1.3 : Mettre en œuvre des solutions appropriées pour l'élimination du travail des enfants, du travail forcé et de la discrimination à travers le soutien à des mécanismes existants dans un des pays cibles</p>   |  |   |   |
|   | <p>Activité 2.2.1.4 : Collecter, tout au long du projet, des données et des informations sur les expériences réussies en matière d'élimination du travail des enfants, du travail forcé et de la discrimination, en portant une attention aux inégalités de genre</p>           |  |   |   |
|   | <p>Activité 2.2.2.1 : Contribuer à des activités visant à renforcer la représentativité et les capacités organisationnelles des organisations des travailleurs et d'employeurs, y compris pour favoriser leurs interventions dans les TPE/PME et dans l'économie informelle</p> |  |   |   |
|   | <p>Activité 2.2.2.2 : Appuyer directement les partenaires sociaux engagés dans un processus de négociation de convention collective dans les secteurs identifiés</p>  |  |   |   |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  | <b>entreprises/ dans les secteurs/TPE/PME identifiés, dans au moins 3 pays cibles</b>  | Activité 2.2.2.3 : Collecter tout au long du projet des données et des informations sur les expériences réussies en matière de renforcement des organes de promotion du dialogue social   |
|  | <b>Produit 2.3 : Les bonnes pratiques résultant de la mise en œuvre du projet en matière de promotion des PDFT et de la SST dans les secteurs sélectionnés sont partagées et/ou capitalisées</b> | <b>Sous-produit 2.3.1 : Les bonnes pratiques en matière de promotion des PDFT et de la SST dans le cadre du projet sont identifiées et documentées</b> | Activité 2.3.1.1 : Identifier les bonnes pratiques issues du projet (bonnes pratiques issues des modèles d'interventions, de l'évaluation des campagnes de communication, de l'utilisation de la boîte à outils par les inspecteurs...) |
|  |  |  | Activité 2.3.1.2 : Elaborer et diffuser un recueil de bonnes pratiques issues du projet et réaliser des publications et des actions de communication liées aux activités du projet  |

## VI. Annexes

### 8.1 TDR



#### Termes De Référence

#### Evaluation à mi-parcours (indépendante)

|  |   |
|--|---|
| <b>Titre du projet</b>                                   | GOUVERNANCE : Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique |
| <b>ILO DC / Symbole</b>                                  | RAF/16/53/FRA   |
| <b>Pays</b>  | Burkina Faso ; Côte d'Ivoire ; Madagascar ; Togo ; Tunisie  |
| <b>Date de l'évaluation</b>                              | juillet à fin septembre 2018  |
| <b>Évaluateur (trice)</b>                                |   |
| <b>Bureau administratif du BIT</b>                       | Bureau Pays de l'OIT à Abidjan  |
| <b>Fonctionnaire responsable du BIT</b>                  | M. Dramane HAIDARA, Directeur   |
| <b>Unité d'appui technique</b>                           | Département de la Gouvernance et du Tripartisme   |
| <b>Unités/bureaux du BIT ayant apporté leur concours</b> | Bureau pays de l'OIT à Antananarivo<br>Bureau pays de l'OIT à Alger<br>ETD Dakar<br>LABADMIN/OSH<br>FUNDAMENTALS            |
| <b>Partenaires externes</b>                              | EXPERTISE France  |
| <b>Date de début du projet et durée</b>                  | Septembre 2016 ; 36 mois  |
| <b>Donateur et budget du projet</b>                      | France ; 3 700 000 €  |
| <b>Gestionnaire de l'évaluation</b>                      | Paul Ningini, Chargé Programmes Senior ETD/BP Yaoundé   |

## I. Contexte de la mise en œuvre du projet et sa logique d'intervention

### I.1 Contexte et stratégie du projet

Dans le contexte africain, les très petites entreprises (TPE) et les petites et moyennes entreprises (PME), qui relèvent en majorité de l'économie informelle, sont encore faiblement couvertes par les dispositifs visant à assurer le respect des Principes et Droits Fondamentaux au Travail (PDFT), des mesures et normes internationales en matière de Santé et Sécurité au Travail (SST).

Le Projet «*Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à sortir de l'économie informelle - GOUVERNANCE*»<sup>13</sup>, financé par le gouvernement français, est mis en œuvre dans cinq pays dans la région Afrique : Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Madagascar, Togo et Tunisie. **Il vise à aider les très petites, petites et moyennes entreprises (TPE/PME)<sup>14</sup>, y compris quand elles interviennent dans l'économie informelle<sup>15</sup>, à prévenir les risques professionnels<sup>16</sup>, améliorer les conditions de travail et faire respecter les principes et droits fondamentaux au travail (PDFT)<sup>17</sup>.** Quatre catégories de droits ont été qualifiées de fondamentaux par le BIT: La liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective, l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, l'abolition effective du travail des enfants, l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Pour atteindre ces objectifs, le projet met en œuvre une stratégie double : d'une part, il soutient les inspections et administrations du travail (et autres institutions publiques nationales) afin de mieux assurer le respect des PDFT et de la santé et sécurité au travail (SST) ; d'autre part, il sensibilise et mobilise les mandants tripartites (gouvernements, représentants des employeurs et représentants des travailleurs) sur les questions de PDFT et SST, pour leur permettre de mieux identifier et prévenir les risques professionnels et faciliter la mise en œuvre effective des PDFT dans les TPE/PME, y compris dans l'économie informelle.

En juillet 2017, un avenant entre le donateur et le BIT a été signé prévoyant une réaffectation de 500,000 Euros du projet GOUVERNANCE, sur une dotation initiale de 3,700,000 Euros, au Fonds « Vision Zéro » (VZF, selon l'acronyme anglais) gérée par le service LABADMIN/OSH à Genève, pour appuyer des activités à Madagascar et en Tunisie. Afin de limiter l'impact de cette réaffectation sur le budget GOUVERNANCE, les coûts opérationnels à hauteur d'un montant estimatif de 187,500 euros ont été valorisés, sans compter les provisions pour l'augmentation des coûts et les frais de gestion du BIT. Au total, un montant estimatif de 234,000 euros a été directement réaffecté à des activités VZF.

Afin d'en faciliter la gestion, la séparation complète des 2 projets, et particulièrement des budgets y afférents (GOUVERNANCE et VZF) est en cours de finalisation.

En tant que projet décentralisé, le projet GOUVERNANCE est basé à Abidjan et placé sous la responsabilité directe du Directeur du bureau pays de l'OIT à Abidjan. La coordination du projet est assurée par un Conseiller Technique Principal (CTP) basé à Abidjan, qui est responsable de la mise en œuvre du projet.

---

<sup>13</sup> Page web du projet: [http://www.ilo.org/addisababa/technical-cooperation/WCMS\\_537889/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/addisababa/technical-cooperation/WCMS_537889/lang--fr/index.htm)

<sup>14</sup> La définition des PME varie souvent d'un pays à l'autre et se fonde généralement sur le nombre de salariés, le chiffre d'affaires annuel ou le total de bilans de l'entreprise. Selon la définition la plus courante, les microentreprises comptent de 1 à 10 salariés, les petites entreprises de 10 à 100 et les entreprises de taille intermédiaire de 100 à 250. Certains pays fixe la limite à 50 salariés. Le contractant devra se renseigner sur la définition applicable à Madagascar.

<sup>3</sup> L'économie informelle désigne toutes les activités économiques des travailleurs et des unités économiques qui – en droit ou en pratique – ne sont pas couvertes ou sont insuffisamment couvertes par des dispositions formelles. Cependant l'économie informelle ne désigne pas les activités illicites, en particulier la fourniture de services ou la production, la vente, la possession ou la consommation de biens interdites par la loi, y compris la production et le trafic illicites de stupéfiants, la fabrication et le trafic illicites d'armes à feu, la traite des personnes et le blanchiment d'argent, tels que les définissent les conventions internationales pertinentes.

<sup>16</sup> Page du BIT consacrée à la sécurité et santé au travail : <http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--fr/index.htm>

<sup>17</sup> Description des quatre droits et principes fondamentaux au travail : <http://ilo.org/declaration/lang--fr/index.htm>

En plus du CTP, l'équipe du projet est constituée de :

- Un chargé de suivi et évaluation basé à Abidjan ;
- Un assistant financier basé à Abidjan ;
- Un assistant administratif (50%) basé à Abidjan ;
- Un chauffeur basé à Abidjan;
- Un coordonnateur national basé à Antananarivo (Madagascar) ;
- Un assistant administratif et financier basé à Antananarivo (Madagascar)<sup>18</sup>.

L'exécution technique du projet s'effectue en étroite concertation entre le Département Gouvernance et du Tripartisme du BIT à Genève, en particulier à travers le Service de l'Administration du Travail, l'Inspection du Travail et la Santé et Sécurité au Travail (LABADMIN/OSH) et les Bureaux de Terrain concernés par le projet (bureaux pays d'Abidjan, Alger et Antananarivo), ainsi qu'avec les unités des autres Départements concernés par le projet. Le projet bénéficie de l'appui technique de l'ETD Dakar et du BP-Abidjan, à travers la consultation de ses spécialistes, notamment ceux en charge de l'Administration du travail et dialogue social et de la santé et sécurité au travail et des Principes et Droits Fondamentaux au Travail. La gestion administrative et financière du projet est assurée sous la responsabilité du bureau d'Abidjan en accord avec les bureaux d'Antananarivo et Alger.

Pour maximiser son impact, le projet concentre ses activités sur deux à trois secteurs par pays sélectionné, avec le BTP identifié comme secteur commun aux cinq pays cibles.

## I.2 Situation actuelle du projet

Ce projet a démarré officiellement en août 2016 (mais dans les fait à partir du recrutement du CTP, en fin septembre 2016) avec deux objectifs immédiats déclinés en cinq produits et dix sous-produits. Des modifications pourraient être opérées sur les produits et sous-produits en lien avec les réductions budgétaires mentionnées supra, ceci s'intégrant dans les objectifs immédiats initiaux non modifiés :

- **Objectif immédiat 1:** La conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de SST est renforcée par les institutions publiques dans les secteurs et pays sélectionnés d'Afrique francophone, y compris dans l'économie informelle.
- **Objectif immédiat 2:** L'engagement des mandants tripartites dans le renforcement de la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de la SST dans les pays et secteurs sélectionnés d'Afrique francophone, y compris dans l'économie informelle, est consolidé.

Plusieurs actions sont planifiées sur la période 2016-2019 suivant une approche de gestion axée sur les résultats (GAR). Il s'agit notamment d'outiller les inspecteurs du travail pour leur permettre d'intervenir dans les secteurs d'actions prioritaires identifiés.

Hormis Madagascar, un point focal a été officiellement désigné dans chaque pays cible par le Ministère en charge de l'Inspection du travail pour fournir l'appui nécessaire aux activités du projet. Pour Madagascar, cet appui est apporté par le CNP. Les secteurs prioritaires d'intervention du projet GOUVERNANCE ont été choisis dans chaque pays suite à une évaluation préliminaire et à des consultations avec les mandants tripartites nationaux. Ces secteurs sont les suivants :

Les Secteurs Prioritaires du Projet GOUVERNANCE par pays

| Côte d'Ivoire         |
|-----------------------|
| ✓ BTP                 |
| ✓ Menuiserie          |
| ✓ Coiffure_esthétique |

| Togo                   |
|------------------------|
| ✓ BTP                  |
| ✓ Commerce             |
| ✓ Industrie extractive |

| Burkina Faso |
|--------------|
| ✓ BTP        |
| ✓ Mécanique  |

| Madagascar |                 |
|------------|-----------------|
| ✓          | <b>BTP</b>      |
| ✓          | <b>Commerce</b> |
| ✓          | <b>Tourisme</b> |

| Tunisie |                  |
|---------|------------------|
| ✓       | <b>BTP</b>       |
| ✓       | <b>Commerce</b>  |
| ✓       | <b>Artisanat</b> |

Ensuite, un diagnostic approfondi des secteurs prioritaires portant sur la situation des droits (Principes et droits fondamentaux au travail et règles de santé et sécurité au travail) dans les secteurs d'intervention retenus dans chaque pays, y compris dans l'économie informelle a été réalisé à partir de début 2018, sur la base d'une méthodologie définie par des consultants internationaux grâce à l'intervention et à l'appui financier de LABADMIN/OSH, pour renforcer la base de connaissances indispensables à la formulation de stratégies d'intervention de l'inspection du travail et de mobilisation des mandants tripartites pour renforcer les droits des travailleurs dans les TPE-PME y compris de l'économie informelle de ces secteurs et favoriser à terme leur transition de l'informel vers le formel.

D'autres actions concerneront la mobilisation des mandants tripartites dans le domaine de sensibilisation et communication pour un meilleur respect des droits des travailleurs dans les secteurs retenus en soulignant le rôle de l'inspection du travail pour atteindre cet objectif.

## **II. But, objectifs, portée et clients de l'évaluation But et objectifs :**

La présente évaluation va permettre de mesurer le chemin parcouru depuis le début de la mise en œuvre des activités du projet pour estimer et analyser ce qui a été accompli jusqu'ici par rapport aux résultats escomptés et prendre en compte les recommandations, les leçons apprises ainsi que les défis, afin d'éclairer la suite de la mise en œuvre du Projet.

La présente évaluation à mi-parcours a pour objectifs de :

- Passer en revue la pertinence et l'adéquation de la conception du Projet;
- Examiner les progrès accomplis vers l'atteinte des résultats convenus ;
- Examiner la pertinence des stratégies, des partenariats et les contraintes à surmonter, y compris la prise en compte des CCPD ;
- Identifier les défis majeurs, les forces et les faiblesses du Projet;
- Déterminer la cohérence des liens entre les produits et les objectifs immédiats correspondants, entre les objectifs immédiats du projet et les stratégies nationales de développement des pays cibles et l'agenda du travail décent en Afrique ;
- Passer en revue les capacités organisationnelles des parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre du Projet Gouvernance par rapport à la coordination d'ensemble du projet ;
- Identifier les leçons apprises et proposer des recommandations pour améliorer la mise en œuvre du Projet Gouvernance.

Champ :

La présente évaluation couvre la période de septembre 2016 à juin 2018 et concerne les cinq pays dans lesquels le projet est mis en œuvre (Burkina Faso ; Côte d'Ivoire ; Madagascar ; Togo ; Tunisie). Les changements introduits en cours de mise en œuvre, notamment en lien avec l'affectation d'une partie des ressources du projet GOUVERNANCE à la nouvelle composante VZF, seront couverts par l'évaluation.

Principaux clients de l'évaluation :

Les principaux acteurs intéressés par l'évaluation sont : Le bureau de l'OIT à Abidjan en tant que bureau responsable et les bureaux d'Alger, de Dakar et d'Antananarivo, les départements et personnels du BIT en charge du backstopping technique, notamment, LABADMIN/OSH et FUNDAMENTALS, l'équipe du projet, les partenaires stratégiques d'exécution du projet, EXPERTISE France, les institutions/Ministères de coordination gouvernementaux, les points focaux du projet désignés par les Ministères en charge de l'inspection du travail, les mandants

tripartites de l'OIT, le bailleur de fonds (la France).

### III. Critères et questions de l'évaluation

L'évaluation devra inclure l'ensemble des critères énumérés dans le guide de l'OIT en la matière. Les questions clés ci-après sont destinées à guider l'évaluateur dans la collecte et l'analyse des informations, des conclusions et recommandations y relatives, ainsi que les leçons apprises et les bonnes pratiques. En concertation avec le Gestionnaire de l'évaluation, l'évaluateur pourra ajouter ou supprimer certaines questions qui ne seraient pas assez pertinentes dans le cadre de l'assistance technique du BIT pour la mise en œuvre du projet GOUVERNANCE.

La dimension de genre devrait être considérée comme un élément transversal tout au long de la méthodologie, des résultats attendus et du rapport final de l'évaluation. Cela constitue l'engagement des hommes et des femmes dans le processus de consultation, d'analyse des données. L'évaluateur (trice) devrait examiner les données et les informations par sexe et évaluer la pertinence et l'efficacité des stratégies et des résultats liés au genre pour améliorer la vie des femmes et des hommes. Des suggestions de la part de l'évaluateur (trice) durant la phase de la revue documentaire sont donc attendues sur des questions qui évaluent la pertinence, la validité de la conception du projet, les performances et l'efficacité du projet, l'efficacité, la durabilité et l'impact des stratégies et des résultats.

#### 1. Pertinence et alignement stratégique du projet

- La conception, l'organisation et les stratégies opérationnelles du projet sont-elles adaptées à la politique de promotion du travail décent, aux besoins des groupes concernés?
- Les produits du projet répondent-ils réellement aux besoins des populations cibles?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il favorisé la cohérence, la complémentarité et l'alignement avec d'autres projets de l'OIT ou du Système des Nations-Unies, voire d'autres organisations dans les pays cibles ?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la réalisation des résultats des PPTD, des PNUAD/UNDAF, du Programme et budget de l'OIT et de l'Agenda du travail décent dans les pays cibles?
- Le projet a-t-il défini une chaîne de résultats clairs et évaluables ?
- Dans quelle mesure la théorie du changement a-t-elle été prise en compte dans la formulation du projet ?

#### 2. Validité de la conception du projet

- Dans quelle mesure les mandants tripartites ont-ils été consultés et impliqués ?
- La conception du projet était-elle en adéquation avec les besoins des bénéficiaires directs et indirects ?
- Existe-t-il réellement une relation de causes à effets entre les activités, les produits et les objectifs immédiats, et entre ces objectifs immédiats et l'objectif de développement du projet?
- Les indicateurs de performance avec les niveaux de référence et les valeurs cibles ont-ils été clairement définis?
- Les résultats du projet ont-ils été alignés sur les priorités de l'OIT?
- Les questions transversales, notamment, l'égalité hommes-femmes, les normes internationales pertinentes, le dialogue social et la durabilité de l'environnement ont-ils été pris en compte ? Dans quelle mesure ?
- La conception du projet a-t-elle incorporé une stratégie de durabilité?
- Y-a-t-il de la clarté et un accord sur la manière dont les résultats seront documentés et vérifiés (indicateurs avec cibles et résultats d'étape) ?
- Compte tenu des résultats obtenus, la conception du projet était-elle réaliste?
- Les hypothèses sous-jacentes à la logique interne du projet ont-elles été vérifiées?

#### 3. Efficacité du projet

- Un système de suivi et évaluation a-t-il été mis en place et à quel point est-il



efficace ?

- Les données sont-elles sensibles au genre et désagrégées par sexe et suivant tout autre critère pertinent ?
- Quels produits ont été réalisés et livrés à ce jour ?
- Dans quelle mesure ceux-ci contribuent-ils et comment aux résultats finaux escomptés ?
- Quel est le niveau de progrès vers l'atteinte des objectifs immédiats du projet ? L'avancement du projet par rapport aux résultats attendus est-il satisfaisant ?
- Quelles peuvent être les contributions des parties prenantes à l'atteinte desdits produits ?
- Ces produits sont-ils réellement consommés par les bénéficiaires ? Les avantages profitent-ils équitablement aux hommes et aux femmes ?
- A ce jour, qu'est-ce qui peut être considéré comme succès ou échec à la lumière des interventions du projet ?
- Quels facteurs ont contribué au succès ou étaient des contraintes et pourquoi ?
- A ce stade, y a-t-il des résultats inattendus positifs ou négatifs du projet ?
- Dans quelle mesure le projet peut-il atteindre les objectifs énoncés et produire des effets / impacts visibles sur les populations cibles, une fois achevé ?
- Quelles sont les opportunités et les risques émergents identifiables à ce stade dans la stratégie actuelle de mise en œuvre du projet ?

#### 4. Efficience des ressources utilisées et application de la gestion axée sur les résultats

- Les ressources (financières, humaines, matérielles, temporelles, information, etc.) ont-elles été allouées de façon stratégique et rationnelle pour assurer l'atteinte des résultats ?
- Les ressources ont-elles été utilisées de façon efficiente ? Aurions-nous pu obtenir les mêmes résultats avec moins de ressources ?
- Dans quelle mesure la qualité et la quantité de produits réalisés par le projet sont-elles cohérentes avec les ressources consommées ?
- Les dépenses engagées sont-elles justifiées par rapport aux résultats et aux produits obtenus ?
- Les tendances des dépenses sont-elles acceptables ?
- Dans quelle mesure les dépenses ont-elles promu l'égalité de genre ?
- Les fonds ont-ils été débloqués et les activités produites à temps en conformité avec les normes de gestion ?
- A ce jour, les réalisations du projet justifient-elles le niveau des ressources dépensées ?

#### 5. Efficacité de l'organisation managériale du projet

- Le projet reçoit-il un soutien politique, administratif et technique suffisant de la part des partenaires nationaux ?
- Y a-t-il une bonne communication au sein de l'équipe du projet et entre l'équipe du projet et les différentes unités et services de l'OIT ?
- Dans quelle mesure le projet bénéficie-t-il de la collaboration des services compétents de l'OIT à Abidjan, Alger, Antananarivo, Dakar et Genève pour une meilleure gestion du projet aux niveaux technique, programmatique, administratif et financier ?
- Y a-t-il une compréhension claire des rôles et des responsabilités de toutes les parties concernées, en particulier les parties prenantes clés et les partenaires au niveau national et selon quelle dynamique ?
- Le projet a-t-il fait un usage stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets de l'OIT et avec d'autres donateurs dans les pays cibles pour accroître son efficacité et son impact ?
- Dans quelle mesure les mandats tripartites et autres parties prenantes sont-ils impliqués dans la mise en œuvre du projet ?

- Dans quelle mesure le projet adresse-t-il les gaps en matière de capacités et d'ouverture pour l'implication des mandants tripartites et autres parties prenantes ?
- Dans quelle mesure les relations personnelles et interpersonnelles ont-elles impactées la mise en œuvre du projet ?
- Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?
- Y a-t-il des contraintes en termes de procédures de gestion qui ont eu impact sur la mise en œuvre du projet ?

#### 6. Impact et durabilité du projet

- Y a-t-il des tendances observées dans les changements d'attitudes, d'aptitudes, d'institutions, de conditions de vie, etc. qui peuvent être attribuées aux interventions du projet ?
- Comment les considérations de durabilité ont-elles été prises en compte dans la mise en œuvre des activités du projet ?
- Dans quelle mesure les mandants tripartites et autres acteurs nationaux impliqués dans la mise en œuvre du projet pourraient s'approprier les activités conduites et les produits obtenus à présent dans le cadre d'une stratégie de durabilité et de pérennisation ?
- Les capacités des partenaires de mise en œuvre ont-elles tendance à être suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ?
- Quelle est l'efficacité de la stratégie de sortie du projet ?
- Quelle est la probabilité que les résultats du projet soient durables et puissent être maintenus ou reproduits par les bénéficiaires directs après la fin de l'assistance technique ?
- La politique de financement actuelle du projet est-elle adéquate pour la promotion efficace du travail décent ?
- Dans quelle mesure la stratégie actuelle du projet est-elle en faveur de la promotion de l'égalité homme-femme ?

#### 7. Leçons apprises

- Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues dans l'état actuel de la mise en œuvre du projet pour être appliquées dans le futur et dans des projets similaires futurs ?
- L'approche du projet actuelle peut-elle être reproduite ailleurs ?
- Quelles sont les mauvaises expériences à éviter dans les prochaines étapes ou dans la conception et la mise en œuvre de futurs projets similaires ?
- Existe-t-il ou y aurait-il un moyen plus efficace d'adresser les problèmes, de réaliser les produits et d'atteindre les objectifs immédiats du projet ?

#### 8. Gestion et partage des connaissances et efficacité de l'organisation managériale du projet

- Les performances sont-elles effectivement contrôlées et rapportées ?
- Les informations sont-elles partagées et aisément accessibles aux partenaires nationaux ?
- Des réseaux de connaissances nationaux et des bases de connaissances sont-ils utilisés et renforcés ?
- La gestion de l'information et l'information de gestion sont-elles prises en compte dans la chaîne opérationnelle ?

### **IV. Résultats attendus**

A la fin de son mandat, l'évaluateur mettra à disposition :

- a) Un rapport écrit consolidé répondant aux différentes questions indiquées ci-dessus, notamment, la pertinence du projet et les performances en termes d'efficacité, d'efficience, de durabilité et d'impact, les enseignements tirés, les recommandations et orientations pertinentes pour la poursuite du projet.  
Ce rapport comprendra, entre autres, un résumé succinct, suivant le format standard du cadre d'évaluation interne du BIT, expliquant la méthodologie utilisée et ses limites, résultats, recommandations et enseignements tirés de l'évaluation.  
Les annexes seront composées de termes de référence, liste de personnes rencontrées, tableaux de données supplémentaires, questionnaires utilisés, etc.
- b) Outils pour la présentation (présentation PowerPoint) des principales conclusions et enseignements tirés de l'évaluation qui seront partagés avec les parties prenantes suivant des modalités et une date et lieu à convenir

Le rapport d'évaluation final qui ne dépassera pas 40 pages hormis les annexes, les tables des matières et sigles devra suivre le schéma suivant :

- Page de couverture montrant les principales données du projet (titre du projet, code du projet, donateur, date de début et de fin, budget, domaine technique du projet, unité de gestion du BIT, couverture géographique) et les caractéristiques de l'évaluation (type d'évaluation, unité de gestion au BIT, dates de début et de fin de la mission d'évaluation, nom de l'évaluateur, Nom du gestionnaire de l'évaluation).
- Résumé analytique mettant en exergue les principaux résultats de l'évaluation y compris les conclusions et recommandations majeures) (2 page)
- Contexte, bref aperçu du projet et de sa logique d'intervention (objectifs, résultats et progrès de la mise en œuvre) (1 page)
- But, champ et destinataires de l'évaluation (type, objectif, étendue, clients et orientation analytique) (1/2 page)
- Méthodologie (description de la méthodologie, ses limites, les problèmes rencontrés dans son suivi, les sources d'information) (1/2 page)
- Résultats de l'évaluation (le contenu de cette section devrait être organisé en fonction des questions posées dans les termes de référence) (25 pages)
- Conclusions (messages principaux) (2 pages)
- Recommandations (12 maximum, principaux messages, propositions d'amélioration claires, précises, concises et réalisables, préciser les destinataires des recommandations, qui fait quoi) (2 pages)
- Orientations futures possibles du projet (1 pages)

## V. Méthodologie de l'évaluation

La méthodologie de l'évaluation combinera les approches suivantes :

- Une approche d'évaluation axée sur les objectifs stratégiques et opérationnels pour examiner l'état de mise en œuvre du projet, à travers :
  - Une revue documentaire pour l'analyse des documents, y compris les rapports d'activités du projet et les rapports de consultance ainsi que d'autres documents stratégiques nationaux et internationaux pertinents ;
  - Des entretiens avec les partenaires d'exécution, les bénéficiaires et autres parties prenantes clés, **en prévoyant une visite sur le terrain, à Abidjan où le projet est basé et au moins dans l'un des pays bénéficiaires du projet sur la base d'un choix motivé convenu avec le consultant, le projet et le gestionnaire de l'évaluation**, et des interviews téléphoniques ou questionnaires transmis par voie télématique ;
  - L'analyse du niveau de réalisation des résultats attendus et inattendus en examinant la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et la causalité en utilisant des critères tels que : pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité.
- Une approche participative impliquant les principales parties prenantes

(bénéficiaires, mandants tripartites de l'OIT, personnel du BIT, points focaux et partenaires stratégiques et les cinq pays cibles du projet) pour examiner les questions importantes pour chacun d'entre eux.

- Un atelier de restitution (via skype/ conférence téléphonique/ visio-conférence) sera organisé avec les parties prenantes afin de valider les résultats initiaux de l'évaluation et compléter les informations manquantes.

L'évaluation passera en revue les différentes modalités d'appui du BIT au projet, y compris l'appui de plusieurs unités techniques (LABADMIN/OSH, EAT/Dakar) et des bureaux d'Abidjan, Alger et Antananarivo.

Les dimensions genre, dialogue social, normes internationales pertinentes ainsi que la gestion durable de l'environnement devront être considérées comme une préoccupation transversale tout au long de la collecte des données pour être reflétée dans le rapport final de l'évaluation.

## VI. Ressources et gestion de l'évaluation

L'évaluateur adressera son rapport au gestionnaire de l'évaluation (M. Paul NINGINI, ningini@ilo.org) et devra discuter de toutes les questions techniques et méthodologiques avec lui en cas de besoin.

L'appui logistique et administratif sera assuré par le projet GOUVERNANCE.

### Profil de l'évaluateur/trice

L'évaluation sera conduite par un(e) consultant(e) international(e) indépendant(e). L'évaluateur (trice) devra être titulaire au moins du Diplôme d'Etudes Supérieures dans une discipline liée aux sciences économiques et sociales avec des connaissances et expertise avérées sur les sujets liés au travail et aux relations industrielles. Il devra remplir les qualifications suivantes :

- Expérience d'au moins 7 ans dans la formulation, l'analyse et l'évaluation des projets, programmes et stratégies pays de développement ;
- Excellente maîtrise des méthodes d'évaluation qualitatives et quantitatives et compréhension des questions liées à la validité et à la fiabilité ;
- Une bonne maîtrise des approches de la théorie du changement, de la Gestion Axée sur les Résultats et autres approches de planification stratégique, méthodes et approches de suivi et évaluation, notamment les approches quantitatives, qualitatives et participatives, analyse de l'information et rédaction des rapports ;
- Expérience d'évaluation de projets régionaux ou multi-pays un atout ;
- Expérience dans la facilitation d'ateliers afin de faciliter les échanges concernant les résultats de l'évaluation ;
- Avoir une bonne maîtrise du Français parlé et écrit.
- Bonne compréhension des questions transversales de l'OIT, notamment le genre, les Normes, le dialogue social et les questions environnementales.
- La connaissance des PDFT, des questions de SST et des régions et/ou pays couverts par le projet est un atout.

Le Code de conduite du BIT (<http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-code-of-conduct.doc>) pour les évaluateurs indépendants s'applique à cette évaluation.

## VII. Plan de travail et calendrier de l'évaluation

| Phase | Activités  | Personne responsable    | Délais       |
|-------|--|-------------------------|--------------|
| I.1   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Préparation du projet de TRD, consultation avec les parties prenantes clés sur les TDR</li></ul> | Evaluation Manager/C TP | 15 juin 2018 |

|   |     |  |                    |                            |
|---|-----|--|--------------------|----------------------------|
| I |     | <ul style="list-style-type: none"> <li>identification d'un(e) évaluateur/riche et arrangements contractuels</li> </ul>   | Evaluation Manager | 20 juin au 04 juillet 2018 |
|   | I.2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Briefing téléphonique avec l'évaluateur/trice</li> <li>Finalisation des TDR, budget et arrangements logistiques</li> <li>Transmission de la documentation à l'évaluateur/riche</li> </ul> | Evaluation Manager | 09 au 11 juillet 2018      |

| Phase  |       | Activités  | Personne responsable                     | Délais                |
|--------|-------|--|--|-----------------------|
| I<br>I | II.1  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire de la documentation pertinente</li> <li>Elaboration des outils d'évaluation, y compris la liste des personnes / institutions à interviewer</li> </ul>  | Evaluateur (trice)                       | 12 au 17 juillet 2018 |
|        | II.2  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inception report (Plan d'évaluation opérationnel)</li> </ul>  | Evaluateur (trice)                       | 18 au 19 juillet 2018 |
|        | II.3  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Validation de l'inception report (Ajustement/Finalisation du plan d'évaluation opérationnel)</li> </ul>   | Evaluation Manager/<br>Evaluateur/ trice | 19 au 20 juillet 2018 |
| III    | III.1 | <p><b>MISSION SUR LE TERRAIN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entretiens avec les bureaux de l'OIT à Abidjan, Alger, Antananarivo, l'EAT/Dakar, les unités Techniques impliquées à Genève</li> <li>Entretiens avec le CTP et le personnel du projet</li> <li>Entretiens avec les principales parties prenantes sur le terrain et partenaires d'exécution</li> <li>Possibilité de se rendre dans un ou deux autres pays autre que la côte d'Ivoire à décider après les entretiens ci-dessus. (le calendrier pourrait être ajusté le cas échéant)</li> <li>Atelier de validation avec les mandants dans les pays visités par l'évaluation</li> <li>Débriefing et présentation des résultats préliminaires aux mandants tripartites au bureau de l'OIT à Abidjan</li> <li>Organisation et tenue d'un atelier de restitution avec les parties prenantes (projet, différents Bureaux et unités techniques du BIT concerné, bailleur de fonds) afin de présenter et valider les résultats préliminaires de l'évaluation et compléter les informations manquantes (via skype/ conférence téléphonique/ visio-conférence)</li> </ul> | Evaluateur (trice)                       | 23 au 31 juillet 2018 |
|        | III.2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration du draft de rapport d'évaluation</li> </ul>   | Evaluateur (trice)                       | 1er au 10 août 2018   |
|        |       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Circulation interne du draft de rapport pour commentaires et observations</li> </ul>  | Evaluation Manager                       | 10 au 17 août 2018    |
|        | III.3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prise en compte des commentaires préliminaires</li> </ul>   | Evaluateur (trice)                       | 20 au 22 août 2018    |
| IV     | IV.1  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Circulation du draft de rapport d'évaluation aux principales parties prenantes pour commentaires</li> <li>Consolidation des commentaires et transmission à l'évaluateur (trice)</li> </ul>  | Evaluation Manager                       | 23 au 31 août. 2018   |
|        | IV.2  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Révision/Finalisation du rapport d'évaluation intégrant les commentaires</li> </ul>   | Evaluateur (trice)                       | 3 au 4 sept. 2018     |
|        | IV.3  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Approbation du rapport d'évaluation par EVAL</li> </ul>   | EVAL                                     | 6 au 12 sept 2018     |
|        | IV.4  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Transmission du rapport d'évaluation à PARDEV</li> </ul>  | Evaluation Manager<br>Bureau régional    | 13 sept 2018          |

On estime que le temps de travail requis par l'évaluation sera de 26 jours. Les frais de voyages et les DSA seront pris en charge conformément aux règles et règlements de l'OIT. Les préparatifs de voyage pour la mission sur le terrain seront effectués par le personnel du projet en collaboration avec l'évaluateur.

Annexes

**Formulaire pour le contenu de la page de garde du rapport d'évaluation :**

<http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-titlepage-fr.doc>

**Formulaire pour la documentation des leçons apprises (A soumettre par l'évaluateur en marge du rapport d'évaluation) :**

<http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-lesson-learned.doc>

**Formulaire pour la documentation des bonnes pratiques (A soumettre par l'évaluateur en marge du rapport d'évaluation) :**

<http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-goodpractice.doc>

**Eléments de précisions sur la rédaction du rapport d'évaluation :**

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_165967.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_165967.pdf)

## 8.2. Cadre d'évaluation

| Pertinence et alignement stratégique du projet   |  |   |  |
|--|--|---|--|
| Questions évaluatives  | Indicateurs  | Approche méthodologique   | Méthodes et outils de collectes  |
| <p><b>QE 1 : Le projet s'est-il révélé pertinent dans sa conception ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La logique d'intervention du projet telle que formalisée dans son modèle logique et sa stratégie d'intervention s'est-elle révélée pertinente au regard des objectifs poursuivis ? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le projet a-t-il défini une chaîne de résultats clairs et évaluables ? Dans quelle mesure la théorie du changement a-t-elle été prise en compte dans la formulation du projet ? Existe-t-il réellement une relation de causes à effets entre les activités, les produits et les objectifs immédiats, et entre ces objectifs immédiats et l'objectif de développement du projet ?</li> <li>▪ La conception, l'organisation et les stratégies opérationnelles du projet sont-elles adaptées à la politique de promotion du travail décent ?</li> <li>▪ Dans quelle mesure les mandants tripartites ont-ils été consultés et impliqués ?</li> <li>▪ Compte tenu des résultats obtenus, la conception du projet était-elle réaliste ?</li> <li>▪ Les hypothèses sous-jacentes à la logique interne du projet ont-elles été vérifiées ?</li> <li>▪ La conception du projet a-t-elle incorporé une stratégie de durabilité ?</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degrés de corrélation entre activités mises en œuvre et changements recherchés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse du cadre logique et de la théorie de changement du projet.</li> <li>▪ Analyse approfondie de la planification du projet (implications des acteurs, diagnostic, analyse des risques, hypothèses.)</li> <li>▪ Revue des modalités de pilotage et d'exécution du projet. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse des effets</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire (PRODOC, rapports périodiques).</li> <li>▪ Entretiens avec CTP, l'équipe du projet à Abidjan, Directeurs et personnel pertinents bureaux OIT Abidjan, Antananarivo, Alger et EAT Dakar, mandants tripartites, autres acteurs pertinents</li> </ul> |



|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dans quelle mesure la stratégie actuelle du projet est-elle en faveur de la promotion de l'égalité homme-femme ?</li> </ul>   |  |  |  |
| <p><b>QE 2 : Dans quelle mesure, les modalités, les stratégies d'interventions et objectifs du projet sont-ils alignés aux stratégies et politiques pertinentes ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dans quelle mesure le projet a-t-il favorisé la cohérence, la complémentarité et l'alignement avec d'autres projets de l'OIT ou du Système des Nations-Unies, voire d'autres organisations dans les pays cibles ?</li> <li>▪ Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la réalisation des résultats des PPTD, des PNUAD/UNDAF, du Programme et budget de l'OIT et de l'Agenda du travail décent dans les pays cibles?</li> <li>▪ Les résultats du projet ont-ils été alignés sur les priorités de l'OIT?</li> <li>▪ Les questions transversales, notamment, l'égalité hommes-femmes, les normes internationales pertinentes, le dialogue social et la durabilité de l'environnement ont-elles été prises en compte ?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degrés d'articulation entre actions et objectifs du projet et axes prioritaires des stratégies et politiques pertinentes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse croisée des actions et objectifs du projet aux axes prioritaires des documents stratégiques (pays, OIT, UNDAF, égalité H/F, normes internationales, dialogue sociale et durabilité environnementale)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire (PRODOC, rapports de suivi, documents pays, UNDAF, Stratégies de l'OIT, égalité H/F, dialogue social, environnement...)</li> <li>▪ Entretiens semi-directifs avec les directions du travail dans chaque pays.</li> <li>▪ Questionnaire quantitatif pré-codé aux directions en charge du travail et de la sécurité sociale des pays.</li> </ul> |
| <p><b>QE 3 : Tel que conçu et mis en œuvre, le projet constitue-t-il une réponse adéquate au regard des besoins de ses bénéficiaires directs et finaux?</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niveau de satisfaction des bénéficiaires du projet</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse du niveau et des motifs de satisfaction au regard des besoins des bénéficiaires</li> <li>▪ Analyse de l'action menée par le projet</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire (PRODOC, Rapports périodiques, contextes socio-institutionnels des pays, documents d'évaluation rapide des secteurs retenus dans les pays.</li> <li>▪ Organisation de focus group avec un échantillon de bénéficiaires dans les deux pays visités.</li> </ul>  |

| Efficacité du projet   |   |  |   |
|--|---|--|---|
| Questions évaluatives  | Indicateurs   | Approche méthodologique  | Méthodes et outils de collectes   |
| <p><b>QE 4 : Quel est le niveau d'atteinte des objectifs du projet ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quels produits ont été réalisés et livrés à ce jour ? Dans quelle mesure et comment ces produits contribuent-ils aux résultats finaux escomptés ?</li> <li>▪ Quel est le niveau de progrès vers l'atteinte des objectifs immédiats du projet ?<br/>L'avancement du projet par rapport aux résultats attendus est-il satisfaisant?</li> <li>▪ A ce stade, y a-t-il des résultats inattendus positifs ou négatifs du projet?</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proportion d'indicateurs avec un niveau satisfaisant d'atteinte des cibles prévues</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de l'évolution de la valeur des indicateurs du cadre de résultats du PRODOC</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire (PRODOC, rapports périodiques)</li> <li>▪ Entretien avec les acteurs de mise en œuvre</li> </ul>                                |
| <p><b>QE 5 : Quels sont les facteurs explicatifs du niveau de performance actuel du projet ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quelles peuvent être les contributions des parties prenantes à l'atteinte des produits du projet? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ces produits sont-ils réellement consommés par les bénéficiaires? Les avantages profitent-ils équitablement aux hommes et aux femmes ?</li> </ul> </li> <li>▪ A ce jour, qu'est-ce qui peut être considéré comme succès ou échec à la lumière des interventions du projet ?</li> <li>▪ Quels facteurs ont contribué au succès ou étaient des contraintes et pourquoi ?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proportion de facteurs favorisant vs facteurs défavorisant</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recensement des facteurs exogènes et endogènes qui ont pesé sur l'efficacité du projet</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec les acteurs en charge de la mise en œuvre, les partenaires d'exécution et les points focaux</li> </ul> |
| <p><b>QE 6 : Quel est le niveau d'efficacité et de pertinence du système de suivi-évaluation du projet ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un système de suivi et évaluation a-t-il été mis en place ? A quel point il s'est révélé efficace ?</li> <li>▪ Y-a-t-il de la clarté et un accord sur la manière dont les résultats seront</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fréquence de la production des données et rapports de suivi-évaluation</li> <li>▪ Qualité des indicateurs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse fonctionnelle du dispositif de suivi et de gestion du projet</li> <li>▪ Revue critique des indicateurs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire (PRODOC, rapports périodiques).</li> <li>▪ Entretiens avec l'équipe de projet, acteurs institutionnels</li> </ul>                 |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <p>documentés et vérifiés (indicateurs avec cibles et résultats d'étape) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les indicateurs de performance avec les niveaux de référence et les valeurs cibles ont-ils été clairement définis?</li> <li>▪ Les données sont-elles sensibles au genre et désagrégées par sexe et suivant tout autre critère pertinent ?</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse des indicateurs au regard des normes et standards (SMART)</li> </ul> |  |
|--|--|---|--|

| <b>Effizienz der Ressourcen und Anwendung der ergebnisorientierten Managementpraxis</b>   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <b>Fragebogenfragen</b>   | <b>Indikatoren</b>   | <b>Methodische Herangehensweise</b>   | <b>Methoden und Instrumente der Datenerhebung</b>  |
| <p><b>QE 8 : Quel est le niveau d'efficience allocative des ressources du projet ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les ressources (financières, humaines, matérielles, temporelles, d'information, etc.) ont-elles été allouées de façon stratégique et rationnelle pour assurer l'atteinte des résultats ?</li> <li>▪ Les ressources ont-elles été utilisées de façon efficiente? Aurions-nous pu obtenir les mêmes résultats avec moins de ressources ?</li> <li>▪ Dans quelle mesure la qualité et la quantité de produits réalisés par le projet sont-elles cohérentes avec les ressources consommées ?</li> <li>▪ Les dépenses engagées sont-elles justifiées par rapport aux résultats et aux produits obtenus ? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les tendances des dépenses sont-elles acceptables ?</li> <li>▪ Dans quelle mesure les dépenses ont-elles promu l'égalité de genre ?</li> </ul> </li> <li>▪ Les fonds ont-ils été débloqués et les activités produites à temps en conformité avec les normes de gestion ?</li> <li>▪ A ce jour, les réalisations du projet justifient-elles le niveau des ressources dépensées ?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les délais d'exécution des activités sur délais de réalisation</li> <li>▪ Qualité des produits livrés</li> <li>▪ Niveau de répartition des ressources par produits livrés</li> <li>▪ Le ratio niveau d'exécution technique et niveau d'exécution financière</li> <li>▪ Niveau de conformité aux procédures d'exécution</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse comparative entre délais prévus et délais de réalisation</li> <li>▪ Analyse critique des réalisations du projet <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de la répartition des ressources par produit et par composante</li> </ul> </li> <li>▪ Analyse entre niveau d'exécution technique et niveau d'exécution financière</li> <li>▪ Analyse tendancielle des dépenses</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire, PTA et rapports d'exécution, manuel de procédure, rapports financiers</li> <li>▪ Entretien avec les parties prenantes, l'équipe de projet, les responsables administratifs et financiers</li> </ul> |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La politique de financement actuelle du projet est-elle adéquate pour la promotion efficace du travail décent ?</li> </ul>   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vérifications des modalités d'exécution au regard des procédures applicables</li> </ul>   |  |
| <p><b>QE 9 : Quel est le niveau d'efficacité managériale et organisationnelle du projet ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le projet reçoit-il un soutien politique, administratif et technique suffisant de la part des partenaires nationaux ?</li> <li>▪ Y a-t-il une bonne communication au sein de l'équipe du projet et entre l'équipe du projet et les différentes unités et services de l'OIT ?</li> <li>▪ Dans quelle mesure le projet bénéficie-t-il de la collaboration des services compétents de l'OIT à Abidjan, Alger, Antananarivo, Dakar et Genève pour une meilleure gestion du projet aux niveaux technique, programmatique, administratif et financier ?</li> <li>▪ Y a-t-il une compréhension claire des rôles et des responsabilités de toutes les parties concernées, en particulier les parties prenantes clés et les partenaires au niveau national et selon quelle dynamique ?</li> <li>▪ Le projet a-t-il fait un usage stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets de l'OIT et avec d'autres donateurs dans les pays cibles pour accroître son efficacité et son impact ?</li> <li>▪ Dans quelle mesure les mandants tripartites et autres parties prenantes sont-ils impliqués dans la mise en œuvre du projet ? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dans quelle mesure le projet adresse-t-il les gaps en matière de capacités et d'ouverture pour l'implication des mandants tripartites et autres parties prenantes ?</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degrés d'optimisation et de gestion des différentes fonctions (coordination, planification, partenariat, suivi-évaluation, pilotage, gouvernance)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse stratégique des acteurs et de la prise des fonctions <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de la dynamique des acteurs et de l'organisation</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretiens avec les acteurs en charge de la mise en œuvre et les parties prenantes du projet</li> </ul> |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dans quelle mesure les relations personnelles et interpersonnelles ont-elles impactées la mise en œuvre du projet ? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?</li> </ul> </li> <li>▪ Y a-t-il des contraintes en termes de procédures de gestion qui ont eu un impact sur la mise en œuvre du projet ?</li> </ul>   |   |  |   |
| <p><b>QE 10 : Dans quelle mesure le dispositif de gestion et de partage des connaissances s'est-il révélé efficient ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La gestion de l'information et l'information de gestion sont-elles prises en compte dans la chaîne opérationnelle ? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les informations sont-elles partagées et aisément accessibles aux partenaires nationaux ?</li> </ul> </li> <li>▪ Des réseaux de connaissances nationaux et des bases de connaissances sont-ils utilisés et renforcés ?</li> <li>▪ Les performances sont-elles effectivement contrôlées et rapportées ?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niveau d'accès à l'information par les acteurs.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse du système d'informations et des processus de partage des informations</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretiens avec les acteurs institutionnels, acteurs de mise en œuvre et parties prenantes.</li> </ul> |

| <b>Impact du projet</b>  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <b>Questions évaluatives</b>   | <b>Indicateurs</b>   | <b>Approche méthodologique</b>  | <b>Méthodes et outils de collectes</b>  |
| <p><b>QE 11 : A l'état actuel de sa mise en œuvre, quelles sont les chances et garanties de performance et d'impact du projet ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dans quelle mesure le projet peut-il atteindre les objectifs énoncés et produire des effets / impacts visibles sur les populations cibles, une fois achevé ?</li> <li>▪ Quelles sont les opportunités et les risques émergents identifiables à ce stade dans la stratégie de mise en œuvre du projet ?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niveau de résultats obtenus comparativement aux objectifs et impacts observés</li> <li>▪ Niveau de progression vers l'atteinte des valeurs cibles des indicateurs d'impacts identifiés</li> </ul> | <p>Analyse des effets observables et attribuables aux actions menées par le projet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue des indicateurs d'impact</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretiens avec les acteurs en charge de la mise en œuvre et des bénéficiaires</li> </ul> </li> <li>▪ Questionnaire aux points focaux</li> </ul> |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Y a-t-il des tendances observées dans les changements d'attitudes, d'aptitudes, d'institutions, de conditions de vie, etc. qui peuvent être attribuées aux interventions du projet ?</li> </ul> |  |  |  |
|--|--|--|--|

| Durabilité du projet   |   |   |   |
|--|---|---|---|
| Questions évaluatives  | Indicateurs   | Approche méthodologique   | Méthodes et outils de collectes   |
| <p><b>QE 12 : Dans quelles mesures les mécanismes de durabilité du projet ont été intégrés et se sont-ils révélés efficaces?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comment les considérations de durabilité ont-elles été prises en compte dans la mise en œuvre des activités du projet ?</li> <li>▪ Quelle est l'efficacité de la stratégie de sortie du projet ? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dans quelle mesure les mandants tripartites et autres acteurs nationaux impliqués dans la mise en œuvre du projet pourraient s'approprier les activités conduites et les produits obtenus à présent dans le cadre d'une stratégie de durabilité et de pérennisation ?</li> </ul> </li> <li>▪ Les capacités des partenaires de mise en œuvre ont-elles tendance à être suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ?</li> <li>▪ Quelle est la probabilité que les résultats du projet soient durables et puissent être maintenus ou reproduits par les bénéficiaires directs après la fin de l'assistance technique ?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niveau d'appropriation nationale (Ministère du travail, point focal, DG travail, Instituts de formation et institutions pertinentes)</li> <li>▪ Existence de projets de coopération Sud-Sud autour des thématiques du projet.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de la dynamique des acteurs nationaux relative à leur appropriation de l'action du projet et la définition du schéma de coopération à la faveur des transferts des bonnes pratiques et des expériences réussies</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretiens au niveau pays avec les acteurs institutionnels clés</li> </ul> |

### 8.3. Tableau I : Taux de réalisation du programme

| Composante   | Taux d'exécution technique |
|--|----------------------------|
| <b>Objectif immédiat 01:</b> La conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de SST est renforcée par les institutions publiques dans les secteurs et pays sélectionnés d'Afrique francophone, y compris dans l'économie informelle                                      | 46,5%                      |
| <b>Produit 1.1.</b> Les secteurs et thématiques prioritaires d'intervention sont intégrés dans les plans pluriannuels stratégiques d'inspection  | 56,3%                      |
| <b>Produit 1.2.</b> Les capacités des institutions publiques sont renforcées pour assurer la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de SST dans les secteurs identifiés  | 40,0%                      |
| <b>Objectif immédiat 02 :</b> L'engagement des mandants tripartites dans le renforcement de la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de la SST dans les pays et secteurs sélectionnés d'Afrique francophone, y compris dans l'économie informelle, est consolidé. | 17,8%                      |
| <b>Produit 2.1.</b> Développement et utilisation d'outils de communication en vue d'une meilleure compréhension et visibilité des questions relatives aux PDFT et à la prévention des risques professionnels dans les secteurs d'intervention sélectionnés                     | 11,1%                      |
| <b>Produit 2.2.</b> Des actions concrètes visant la réalisation de chacun des droits fondamentaux dans les TPE/PME des secteurs identifiés sont menées, en collaboration avec les partenaires sociaux et les organisations de la société civile                                | 31,9%                      |
| <b>Produit 2.3,</b> Les bonnes pratiques résultant de la mise en œuvre du projet en matière de promotion des PDFT et de la SST dans les secteurs sélectionnés sont partagées et/ou capitalisées  | 0,0%                       |



#### 8.4. Liste des personnes rencontrées

| N° | Nom & prénoms            | Structure / Fonction            | Tél. / Email  | PAYS |
|----|--------------------------|---------------------------------|---|------|
| 01 | FANTOWOU Y. Bruno        | DRT Lomé comme                  | 90266862<br>fantowou@gmail.com  | Togo |
| 02 | AMANA Abide              | ITLS-LO1                        | 92196660<br>idaamana@gmail.com  | Togo |
| 03 | BELOUGOU Banibéna        | ITLS-LO2                        | 90202437<br>Belfine01@yahoo.fr  | Togo |
| 04 | LIDA Amidou              | ITLS- LE1                       | 90185089<br>amidoulida@yahoo.fr   | Togo |
| 05 | GAG Lozount.K.           | ITLS-LN2                        | 93349139<br>préncéabod@gmail.com  | Togo |
| 06 | KOUSSODJI Yao E          | ITLS-LN1                        | 903228771<br>Jcjoseph3000@gmail.com   | Togo |
| 07 | ANATE Tondema            | ITLS-LE2                        | 90288196<br>willanate@yagoo.fr  | Togo |
| 08 | DJOBO Rabihou            | DRT Maritime                    | 90910171<br>Djora67@hotmail.fr  | Togo |
| 09 | DEGBE Koffi Djifa        | Direction du dialogue<br>Social | ddjifa@yahoo.fr   | Togo |
| 10 | KAMAN Hessi Kone         | CNTT                            | 90388281  | Togo |
| 11 | ASSIGNON Koffi Masé Elon | CNTT                            | 90279837<br>mascassignon@yahoo.fr   | Togo |
| 12 | AGBENOU K. Emmanuel      | CSTT                            | 90113233<br>agbenouemma@gmail.com   | Togo |
| 13 | KPODJESSO Thomas         | CGCT                            | 90166710<br>kpodjesso@yahoo.fr  | Togo |
| 14 | LAWSON – O. Nadou        | STT                             | 90188170<br><a href="mailto:amous.nadou58@gmail.com">amous.nadou58@gmail.com</a>                    | Togo |
| 15 | SEYDOU Komla             | GNE BTP                         | 90068345<br>rectogosarl@yahoo.fr  | Togo |
| 16 | WOZUFIA Senjo            | GNE BTP                         | 97445380 / 90042581<br>comelec@lapiel.lg  | Togo |
| 17 | SENOUVO M. Vissikou      | UNSI                            | 22213288 / 90056862<br><a href="mailto:unsit@laposte.tg">unsit@laposte.tg</a><br>pesnouvo@gmail.com | Togo |
| 18 | DOGBATSE Dadzi M.        | SG. SOGRAT / CNTT               | 90045230<br>boursecntt@yahoo.fr   | Togo |
| 19 | GAVOR Kodjo              | SG SOECTRAB                     | 90023849<br>gavorkodjo@gmail.com  | Togo |
| 20 | AMOUROU Yawotchi         | GTPMR / PMI                     | 90133095  | Togo |

|    |                                    |   |   |               |
|----|------------------------------------|---|---|---------------|
|    |                                    |   | <a href="mailto:gtpmepmi1@gmail.com">gtpmepmi1@gmail.com</a>  |               |
| 21 | ZOUNNADJALA K. Chrysanthe          | SG / SYNTRACOM  | 90043261 / 99473261<br>zounkoffi@yahoo.fr   | Togo          |
| 22 | LAWSON-SIPOAKA<br>Aneni Dudu Pacio | TG / SOECTRAB   | 50152613 / 52740579<br>paciodon@gmail.com   | Togo          |
| 23 | KPADENOU Agodé Nestor              | Secrétaire chargé de la<br>politique des Jeunes<br>(SOECTRAB) | 90282877<br>kagodenestor@gmail.com  | Togo          |
| 24 | ASSIGNON Koffi Masé Elon           | SG / CNTT   | 90279837<br>mascassignon@yahoo.fr   | Togo          |
| 25 | SEGBEDJI Yaovi                     | SGA / SOECTRAB  | 91579373<br>segbejiyai@gmail.com  | Togo          |
| 26 | HOBACH Christian                   | Sous-directeur DLTE   | <a href="mailto:hobachchristain@yahoo.fr">hobachchristain@yahoo.fr</a><br>07557796  | Cote d'Ivoire |
| 27 | OUFFORET Maïssa                    | Sous-directrice DLTE  | 07459199  | Cote d'Ivoire |
| 28 | BRISSE Elodie                      | Sous-directrice DLTE  | <a href="mailto:bohinelodie@gmail.com">bohinelodie@gmail.com</a><br>87450688  | Cote d'Ivoire |
| 29 | KOUASSI Armond                     | Chef de DLTE  | 08814214  | Cote d'Ivoire |
| 30 | KOPOIN Sylvain                     | Secrétaire Exécutif<br>FIPME                                  | <a href="mailto:secretariat@fipme.ci">secretariat@fipme.ci</a><br><a href="mailto:kopoin.sylvain04@gmail.com">kopoin.sylvain04@gmail.com</a><br>22 41 20 17/ 0764 91 38 | Cote d'Ivoire |
| 31 | KOUAME Irel Yao                    | Membre Commission<br>Sociale<br>FIPME                         | <a href="mailto:irelyao@yahoo.fr">irelyao@yahoo.fr</a><br>07 75 82 35   | Cote d'Ivoire |
| 32 | BOGUIFO Serge Anthony              | Chargé de<br>communication FIPME                              | <a href="mailto:Boguifoserganthonny1@gmail.com">Boguifoserganthonny1@gmail.com</a><br>88 24 48 80   | Cote d'Ivoire |
| 33 | BONI K. Claude                     | CNPS  | <a href="mailto:c.bonie@cnps.ci">c.bonie@cnps.ci</a><br>07701339  | Cote d'Ivoire |
| 34 | KANGOUTE                           | FESACI  | <a href="mailto:mamikangoute@yahoo.fr">mamikangoute@yahoo.fr</a> /<br>gmail.com<br>07629927   | Cote d'Ivoire |
| 35 | Pacomie Charles AHIBO              | UNATRCI   | <a href="mailto:iveaconsulting@gmail.com">iveaconsulting@gmail.com</a><br>07465060  | Cote d'Ivoire |
| 36 | KOPAIN Sylvain                     | FIPME   | <a href="mailto:Kopain.sylvain04@gmail.com">Kopain.sylvain04@gmail.com</a><br>07649138  | Cote d'Ivoire |
| 37 | KOUAME Yao Irel                    | FIPME   | <a href="mailto:secretariat@fipme.ci">secretariat@fipme.ci</a><br><a href="mailto:elohinalu@gmail.com">elohinalu@gmail.com</a><br>07758235                              | Cote d'Ivoire |
| 38 | YAO. K. Christian                  | FIPME   | <a href="mailto:k.christainyahoo@fipme.ci">k.christainyahoo@fipme.ci</a><br>68128214  | Cote d'Ivoire |

|    |                             |  |   |               |
|----|-----------------------------|--|---|---------------|
|    |                             |  | 02172185  |               |
| 39 | EKPO Guy Serge              | MEPS-DIT (Intérim)   | <a href="mailto:angatheserge@yahoo.fr">angatheserge@yahoo.fr</a><br>47180125                                | Cote d'Ivoire |
| 40 | KOUASSI Felix               | MEPS-DSMM  | <a href="mailto:felixkouassiso@gmail.com">felixkouassiso@gmail.com</a><br>09235425                          | Cote d'Ivoire |
| 41 | KASSI Yelnick               | MEPS / AIT   | <a href="mailto:delkassio@hotmail.fr">delkassio@hotmail.fr</a><br>08943094                                  | Cote d'Ivoire |
| 42 | GAULLY ARSENE Jean-Philippe | CNAM   | <a href="mailto:arsene.gaully@pscnam.ci">arsene.gaully@pscnam.ci</a><br>88175689                            | Cote d'Ivoire |
| 43 | KOULATE Pierre              | CGT-CI   | <a href="mailto:koulatesk@yahoo.fr">koulatesk@yahoo.fr</a><br>09341162                                      | Cote d'Ivoire |
| 44 | Dr KABA Karidja             | MEPS / DSST  | <a href="mailto:k.tourek@gmail.com">k.tourek@gmail.com</a><br>07801667                                      | Cote d'Ivoire |
| 45 | Dr COULIBALY Fanyeriba      | MEPS / DSST  | <a href="mailto:drcoulbyfmit@gmail.fr">drcoulbyfmit@gmail.fr</a><br>07197292                                | Cote d'Ivoire |
| 46 | KOUASSI Armond              | DLTE   | <a href="mailto:dysarmonk@gmail.com">dysarmonk@gmail.com</a><br>08914214                                    | Cote d'Ivoire |
| 47 | GUEI Séraphin               | GAMBY  | <a href="mailto:Gueiseraphin69@gmail.com">Gueiseraphin69@gmail.com</a><br>06366124                          | Cote d'Ivoire |
| 48 | SORO Doté                   | Confédération du PME<br>/ PMI du BTP   | <a href="mailto:Synchacipresidentnational@yahoo.fr">Synchacipresidentnational<br/>@yahoo.fr</a><br>05811877 | Cote d'Ivoire |
| 49 | KAM Ollé                    | Syndicat copropriétaire<br>résident williams-ville<br>(synebali – syrebosin) | Secrétaire générale sycreba<br>06072906   | Cote d'Ivoire |
| 50 | KOUADIO Bonnie<br>Jacob     | Contrôle synebali  | Président contrôleur<br>04759716  | Cote d'Ivoire |
| 51 | SEPI Jeannette              | Synaceci coiffure et<br>esthétique   | Présidente<br>09690911  | Cote d'Ivoire |
| 52 | KADJA Anastasie             | CGECI  | <a href="mailto:anastasie.kadja@cgeci.ci">anastasie.kadja@cgeci.ci</a><br>20330200                          | Cote d'Ivoire |

## 8.5. Liste des personnes du Bureau BIT

| N° | Nom & Prénoms                 | Fonction   | Email  | Structure |
|----|-------------------------------|--|--|-----------|
| 01 | H Aidara Dramane              | Directeur du Bureau des Pays Abidjan                                 | <a href="mailto:haidara@ilo.org">haidara@ilo.org</a>                         | BIT       |
| 02 | FIDELE Ahouly Kouassi         | Assistant Financier- Projet gouvernance Bureau Pays de l'OTI Abidjan | <a href="mailto:fidele@ilo.org">fidele@ilo.org</a>                           | BIT       |
| 03 | KAMBALE Kavunga               |  | <a href="mailto:kambale@ilo.org">kambale@ilo.org</a>                         | BIT       |
| 04 | DE CONINCK Sophie             | Spécialiste PDFT, CO-Abidjan Bureau                                  | <a href="mailto:deconinck@ilo.org">deconinck@ilo.org</a>                     | BIT       |
| 05 | MOMO Joseph Jean Marie        |  | <a href="mailto:momo@ilo.org">momo@ilo.org</a>                               | BIT       |
| 06 | DUMAS Laetitia                |  | <a href="mailto:dumasl@ilo.org">dumasl@ilo.org</a>                           | BIT       |
| 07 | NUNES Joaquim Pintado         |  | <a href="mailto:nunesjp@ilo.org">nunesjp@ilo.org</a>                         | BIT       |
| 08 | LAISNE-AUER Frédéric          |  | <a href="mailto:laisneauer@ilo.org">laisneauer@ilo.org</a>                   | BIT       |
| 09 | MURANGIRA François            |  | <a href="mailto:murangira@ilo.org">murangira@ilo.org</a>                     | BIT       |
| 10 | AMOUSSOU Faustin Ekoue        |  | <a href="mailto:amoussou@ilo.org">amoussou@ilo.org</a>                       | BIT       |
| 11 | KHAI Tonthat                  |  | <a href="mailto:khai@ilo.org">khai@ilo.org</a>                               | BIT       |
| 12 | OULD SIDI MOHAMED Mohamed Ali |  | <a href="mailto:ouldsidi@ilo.org">ouldsidi@ilo.org</a>                       | BIT       |
| 13 | BENYOUNES Rosa                |  | <a href="mailto:benyoune@ilo.org">benyoune@ilo.org</a>                       | BIT       |
| 14 | HAMZAOUI Halim                |  | <a href="mailto:hamzaoui@ilo.org">hamzaoui@ilo.org</a>                       | BIT       |
| 15 | RASOLOFONIAINARISON Lauréat   |  | <a href="mailto:rasolofoniainarison@ilo.org">rasolofoniainarison@ilo.org</a> | BIT       |
| 16 | AGOSSOU Coffi                 |  | <a href="mailto:agossou@ilo.org">agossou@ilo.org</a>                         | BIT       |
| 17 | KANITKAR Parth Ajit           |  | <a href="mailto:kanitkar@ilo.org">kanitkar@ilo.org</a>                       | BIT       |
| 18 | NINGINI Paul                  |  | <a href="mailto:ningini@ilo.org">ningini@ilo.org</a>                         | BIT       |
| 19 | NJIKE Njikam Gilles           |  | <a href="mailto:njike@ilo.org">njike@ilo.org</a>                             | BIT       |
| 20 | DOUABOU Chibony Pelagie       |  | <a href="mailto:douabou@ilo.org">douabou@ilo.org</a>                         | BIT       |
| 21 | FOFANA Korona                 | SG FESACI (Point focal)  | <a href="mailto:fofana@ilo.org">fofana@ilo.org</a>                           | BIT       |
| 22 | COENT Marie Christine         | CTP Gouvernance OIT  | <a href="mailto:coent@ilo.org">coent@ilo.org</a>                             | BIT       |
| 23 | MUGAMBI Odie Otieno Mary      | Chef régional administrative des services de RO-Africa Bureau 5-02   |  | BIT       |

## 8.6. Liste des documents consultés

---

- Projet Gouvernance, Document de Projet (PRODOC), OIT, (version révisée N°1, juin 2018)
- Rapport d'avancement pour la coopération technique (RACT), Rapport d'avancement pour la coopération technique du BIT, (Gouvernance Final Rapport Périodique 02)
- Partenariat France-Bureau International du Travail (BIT), Accord France BIT-juin 2015
- PARDEV, (Approval Minute 13/09/2016)
- Avenant numéro 01 à la convention conclue le 27 juillet 2016, entre le Gouvernement Français représenté par le Ministre du travail et l'Organisation Internationale du Travail
- Avenant numéro 02 à la convention conclue le 27 juillet 2016, entre le Gouvernement français représenté par le Ministre du travail et l'Organisation Internationale du Travail
- Convention de Coopération entre le Gouvernement Français et l'Organisation Internationale du Travail, (Convention signée OIT France Programme Gouvernance Travail)
- Approval Corrigendum : Additional contribution, (21 septembre 2017)
- Rapport d'avancement pour la coopération technique (RACT), Rapport d'avancement pour la coopération technique du BIT (Gouvernance Rapport Technique n°1).

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title: GOUVERNANCE** : Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique

**Project TC/SYMBOL:** RAF/16/53/FRA

**Name of Evaluator:** MOCTAR SOW

**Date:** Juillet à fin septembre 2018

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

| LL Element   | Text  |
|--|---|
| <b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b> | La non réalisation en amont des études préalables nécessaires à la définition et à la précision des modalités, secteurs et stratégies d'intervention (et leur réalisation dans la phase de mise en œuvre) est susceptible de produire du retard dans la réalisation des activités propres au projet   |
| <b>Context and any related preconditions</b>                                 | La réalisation des diagnostics approfondis devraient se faire suivant une méthodologie commune qui n'a pas été définie en amont alors même qu'elles constituaient une action critique dont la réalisation été un préalable à celle de nombreuses activités du projet. Dans ce contexte et compte tenu des difficultés rencontrées dans le processus de recrutement des consultants, les retards accumulés dans la réalisation des diagnostics approfondis ont eu pour effet des retards en cascade sur de nombreuses activités du projet. |
| <b>Targeted users / Beneficiaries</b>  | Responsables en charge de la formulation et de la planification de projets au BIT   |

|  |   |
|--|---|
| Challenges /negative lessons<br>- Causal factors                           | Une conception du projet qui ne prend pas suffisamment en compte les risques liés à la mobilisation des ressources humaines et techniques au niveau des pays pour en tirer les conséquences dans le séquençage des activités programmées. |
| Success / Positive Issues -<br>Causal factors                              |   |
| ILO Administrative Issues<br>(staff, resources, design,<br>implementation) |   |

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title:** GOUVERNANCE : Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique

**Project TC/SYMBOL:** RAF/16/53/FRA

**Name of Evaluator:** MOCTAR SOW

**Date:** Juillet à fin septembre 2018

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

| LL Element  | Text   |
|---|--|
| Brief description of lesson learned (link to specific action or task) | La faible prise en compte des délais d'installation du projet (logistique) et des délais de procédure de recrutement des personnels a accentué le retard accusé au démarrage du projet.  |
| Context and any related preconditions                                 | La mise en place du projet s'est faite dans un contexte de déménagement de l'ensemble du personnel du BIT/Abidjan. De même le faible niveau de prise en compte des délais inhérents aux procédures et système de contrôle du BIT en matière de recrutement du personnel dans la planification opérationnelle du projet cumulé à la démission (après son recrutement) du premier assistant financier a causé un retard dans la mise en œuvre des activités. |

|  |   |
|--|---|
| Targeted users /<br>Beneficiaries  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables en charge de la planification du projet</li> <li>• Directeur pays du BIT/Abidjan</li> </ul>                                       |
| Challenges /negative lessons<br>- Causal factors                           | Les facteurs ont trait aux longues procédures de mise en concurrence obligatoire et le temps de formation du personnel recruté pour l'utilisation du logiciel de gestion intégrée IRIS. |
| Success / Positive Issues -<br>Causal factors                              |   |
| ILO Administrative Issues<br>(staff, resources, design,<br>implementation) |   |

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title:** GOUVERNANCE : Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique

**Project TC/SYMBOL:** RAF/16/53/FRA

**Name of Evaluator:** MOCTAR SOW

**Date:** Juillet à fin septembre 2018

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

| LL Element | Text |
|------------|------|
|------------|------|



|  |   |
|--|---|
| <b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b> | <p>La pluralité des intervenants et la diversité des agendas ainsi que la complexité et le caractère éclaté du dispositif d'intervention du projet est susceptible d'ajouter de la lenteur dans sa dynamique.</p> |
| <b>Context and any related preconditions</b>                                 | <p>L'interaction et les modalités de la communication avec les différentes unités et services de l'OIT intervenant dans la mise en œuvre du projet présentent de nombreuses lacunes.</p>                          |
| <b>Targeted users / Beneficiaries</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Services compétents de l'OIT à Abidjan, Alger, Antananarivo, Dakar</li> <li>• LABADMIN/OSH</li> <li>• CTP</li> </ul>   |
| <b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>                         | <p>La complexité des processus décisionnels qu'un tel choix implique cumulé à des déficits constatés dans l'efficacité du dispositif de suivi et de pilotage de l'action posent problème pour ce projet.</p>      |
| <b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>                            | <p>Le projet bénéficie de la collaboration et met en réseau les expertises de différents services compétents de l'OIT à Abidjan, Alger, Antananarivo, de LABADMIN/OSH et de l'EAT Dakar</p>                       |
| <b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b>  |   |

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title:** GOUVERNANCE : Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique

**Project TC/SYMBOL:** RAF/16/53/FRA

**Name of Evaluator:** MOCTAR SOW

**Date:** Juillet à fin septembre 2018

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

| LL Element   | Text  |
|--|---|
| <b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b> | Dans un dispositif éclaté et multi-pays, une bonne stratégie de communication en direction des partenaires et la fluidité de l'information sont de nature à favoriser l'appropriation de l'action et peuvent s'avérer être des facteurs clés de succès.   |
| <b>Context and any related preconditions</b>                                 | La communication du projet s'est révélée peu proactive autant entre acteurs du projet qu'entre ce dernier et les points focaux ou avec le bailleur. De façon générale, la plupart des acteurs interrogés sur la qualité de la communication du projet note le faible niveau d'écoute et de prise en compte de leurs contraintes et de leurs attentes. |
| <b>Targeted users / Beneficiaries</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CTP et Equipe de projet</li> <li>• Points focaux</li> <li>• Donateur</li> </ul>  |
| <b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>                         | Absence ou la non-fonctionnalité de cadres de concertation entre acteurs et le déficit de prise en compte des attentes spécifiques de l'ensemble des acteurs et parties prenantes notamment au niveau des pays.   |

|   |  |
|---|--|
| <b>Success / Positive Issues -<br/>Causal factors</b>                               |  |
| <b>ILO Administrative Issues<br/>(staff, resources, design,<br/>implementation)</b> |  |

## 8.8 Bonnes pratiques

### ILO Emerging Good Practice Template

**Project Title: GOUVERNANCE : Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique**

**Project TC/SYMBOL: RAF/16/53/FRA**

**Name of Evaluator: MOCTAR SOW**

**Date: Juillet à fin septembre 2018**

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

| GP Element   | Text   |
|--|--|
| Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.) | La mobilisation et la mise en réseau des expertises des différents services compétents du BIT ont eu un effet bénéfique sur la pertinence des activités. |

|   |   |
|---|---|
| <p>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</p> | <p>Le projet bénéficie de la collaboration des services compétents de l'OIT à Abidjan, Alger, Antananarivo, Dakar et Genève. Chacune de ces unités contribue à la réalisation des activités du projet, le backstopping relevant, pour sa part, de LABADMIN/OSH. Par ailleurs, son exécution au plan technique se fait en étroite collaboration avec le Département de la Gouvernance et du Tripartisme du BIT à Genève et plus particulièrement avec le service de l'Administration du Travail, l'Inspection du Travail et la Santé et Sécurité au Travail (LABADMIN/OSH). Pour sa part, l'EAT Dakar a mis à disposition les services de spécialistes notamment ceux en charge de l'Administration du travail et dialogue social. Par ailleurs, ACTRAV a contribué à la mise en œuvre du projet dans le cadre de l'organisation conjointe d'ateliers au Togo au Burkina Faso. D'autre part, comme rappelé supra, le projet a soutenu, en Côte d'Ivoire, le mécanisme existant du système de Suivi du Travail des Enfants (SOSTECI), ceci dans le cadre de la coopération des projets GOUVERNANCE et CLEAR (Projet d'engagement et d'assistance technique au niveau national pour réduire le travail des enfants).</p> |
| <p>Establish a clear cause-effect relationship</p>  | <p>La mise en réseau des expertises a permis de mettre au profit du projet des ressources et des outils qui donne à celui-ci toute son originalité. Dans ce cadre on peut citer l'utilisation du guide d'inspection. Le guide d'Intervention de l'Inspection du Travail dans l'Économie Informelle, une méthode participative (OIT 2017), développé dans le cadre d'un autre projet, a été publié et diffusé à l'ensemble des pays couverts par le projet. Ce Guide est le fruit d'une recherche-action menée au Sénégal et au Togo, et soutenue par le Bureau International du Travail (programmes ADMITRA et PAMODEC) ainsi que par l'expertise française (à travers l'agence de coopération du ministère du travail français).</p>   |
| <p>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</p>  | <p>Administration et inspection du travail des cinq pays cibles</p>   |

|  |   |
|--|---|
| <p>Potential for replication and by whom</p>   | <p>L'identification des expertises disponibles dans les services compétents du BIT et leur mise en réseau dans le cadre de projets spécifiques présente un grand potentiel de replicabilité compte tenu des processus de capitalisation et de la systématisation de l'évaluation et sa réflexibilité notamment à travers l'utilisation des leçons apprises dans les processus de planification de projets au BIT.</p> <p><u>Potentiels utilisateurs de la bonne pratique</u> :<br/>Service chargé de la programmation et de la formulation des projets.</p> |
| <p>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</p> | <p>Cette bonne pratique s'inscrit dans la droite ligne des stratégies d'appui en matière de sécurité et santé du travail du BIT. Ace titre, les Conclusions adoptées par la Conférence internationale du Travail à sa 91e session, 2003 recommandent que : « Les enseignements tirés des projets de coopération technique devraient être largement partagés, notamment au niveau régional ».</p>  |
| <p>Other documents or relevant comments</p>  |   |